



UNIVERSITÀ DELLA  
VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA  
VALLÉE D'AOSTE

---

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**Anno accademico 2024-2025**

---

# **Ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro tra tutela del reddito e politica industriale**

**DOCENTE RELATORE**

Prof. Daniele Chapellu

**STUDENTE** Cristian Gabriel Filimon

**MATRICOLA** n. 22 C06 012

## **Sommario**

ABSTRACT.....	3
INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO I .....	8
L'evoluzione storica del welfare lavoristico in Italia: dagli archetipi corporativi, agli attuali ammortizzatori sociali in costanza di lavoro .....	8
L'evoluzione istituzionale del lavoro in Italia: tra crisi del dualismo e sfide delle transizioni .....	19
CAPITOLO II .....	23
L'analisi del caso COGNE ACCIAI SPECIALI.....	23
La prima crisi del 2012 e le successive oscillazioni del mercato siderurgico internazionale .....	23
La particolare situazione occupazionale nel triennio 2023-2025 .....	27
Dinamiche reddituali e ricadute socio-economiche nel territorio valdostano .....	29
Il caso valdostano come paradigma della resilienza industriale (2012-2025) .....	32
CAPITOLO III.....	33
CONCLUSIONI FINALI .....	33
BIBLIOGRAFIA .....	36
SITOGRAFIA.....	37



## **ABSTRACT**

L'elaborato si propone di indagare la complessa parabola evolutiva degli ammortizzatori sociali in Italia, superando la tradizionale concezione di questi istituti come meri dispositivi assistenziali. La ricerca sostiene la necessità di un cambio di paradigma: la transizione da un welfare di tipo passivo verso un modello di welfare attivo, in cui la protezione del reddito si configuri come una leva strategica di politica industriale finalizzata alla salvaguardia e alla valorizzazione del capitale umano.

L'indagine adotta un approccio metodologico integrato, che intreccia la riflessione giuslavoristica con l'analisi economico-aziendale, articolandosi lungo tre direttrici fondamentali:

- **Evoluzione Storico-Normativa:** Lo studio ricostruisce il percorso diacronico degli istituti di integrazione salariale a partire dalla loro genesi negli anni '40, analizzandone il profondo radicamento nei valori costituzionali. L'indagine ripercorre l'evoluzione della materia dalle origini fino alle riforme strutturali dell'ultimo decennio, evidenziando come la stratificazione normativa rifletta la costante tensione tra stabilità occupazionale e flessibilità gestionale. Tale prospettiva storica permette di decodificare l'effettiva traduzione delle norme nella prassi amministrativa e negli orientamenti giurisprudenziali, delineando l'attuale fisionomia del sistema di protezione del reddito attraverso le sue trasformazioni nel tempo.
- **Sistematizzazione Critica e Inquadramento Dottrinale:** Attraverso una ricognizione della letteratura giuslavoristica e dei principali report macroeconomici, l'analisi permette di storicizzare la materia e favorirne una corretta interpretazione critica. Tale approccio consente di approfondire la portata sostanziale del fenomeno degli ammortizzatori sociali, evidenziandone la centralità delle transizioni industriali e delle crisi cicliche del mercato del lavoro.
- **Osservatorio Empirico: Il Caso Cogne Acciai Speciali (CAS):** Il fulcro della tesi risiede nell'analisi di questa storica realtà siderurgica di Aosta, assunta come caso esemplare di azienda energivora e internazionalizzata in un contesto di "company town". Attraverso l'esame di accordi sindacali e dati produttivi relativi al periodo 2012-2025, vengono esaminate le risposte dell'impresa di fronte a tre snodi critici: la crisi del debito sovrano, lo shock pandemico e l'attuale crisi energetico-industriale.



L'analisi mette in luce come gli ammortizzatori sociali abbiano garantito la tenuta della coesione sociale e del legame contrattuale. Tuttavia, emergono criticità strutturali che ne depotenziano l'efficacia: la carenza di percorsi di riqualificazione professionale durante i periodi di sospensione e il recente utilizzo improprio degli strumenti di integrazione salariale come ammortizzatori dei costi energetici anziché delle fluttuazioni occupazionali.

In conclusione, la ricerca delinea la necessità di un nuovo paradigma di Cassa Integrazione, funzionale alle sfide dell'Industria 5.0. Tale modello deve fondarsi sulla condizionalità formativa e su patti territoriali per la sostenibilità, trasformando gli ammortizzatori da strumenti di gestione dell'attesa a motori strategici per un'industria competitiva, resiliente e centrata sulla valorizzazione del lavoro umano nel lungo periodo.



## INTRODUZIONE

Il diritto del lavoro si pone, storicamente, come l'architettura regolativa delle tensioni tra capitale e lavoro, configurandosi come uno dei segmenti più dinamici e sensibili dell'ordinamento giuridico contemporaneo. Tale disciplina trova il suo baricentro ideale e normativo nella Costituzione Italiana<sup>1</sup>, che già all'Articolo 1 definisce il lavoro come il fondamento stesso della nostra Repubblica democratica.

La natura intrinsecamente adattiva del diritto del lavoro non è un mero dato tecnico, ma il riflesso di un confronto costante con le metamorfosi del tessuto economico, tecnologico e sociale. Al cuore della disciplina permane una dialettica irrisolta: la ricerca di un punto di equilibrio tra le istanze di flessibilità gestionale dell'impresa la cui iniziativa economica è libera ma non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale (Art. 41 Cost.) e i precetti volti alla salvaguardia della dignità del prestatore.

In tale prospettiva, l'ordinamento non si limita a una tutela formale, ma persegue, in armonia con l'Articolo 3, una "uguaglianza sostanziale" volta a rimuovere gli ostacoli che limitano la libertà e l'uguaglianza dei cittadini. Il lavoro viene così elevato a diritto e dovere fondamentale (Art. 4 Cost.), dove la Repubblica si impegna a curare la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori (Art. 35 Cost.).

Il bilanciamento tra le esigenze produttive e la stabilità occupazionale trova ulteriore forza negli articoli dedicati alle tutele dirette: dal diritto a una retribuzione proporzionata e sufficiente ad assicurare un'esistenza dignitosa (Art. 36 Cost.), fino al pilastro della sicurezza sociale (Art. 38 Cost.). Quest'ultimo, in particolare, garantisce ai lavoratori i mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e, significativamente per il tema degli ammortizzatori sociali, di disoccupazione involontaria. È proprio in questo alveo costituzionale che la protezione del lavoro cessa di essere mero assistenzialismo per farsi attuazione di un preciso mandato di solidarietà e progresso sociale.

---

<sup>1</sup> F. Carinci- R.Tamajo-P. Tosi-T. Treu -in Diritto del Lavoro , 6° edizione UTET GIURIDICA, 2012 - p.13-17.



In questo scenario, il sistema degli ammortizzatori sociali emerge come il presidio nevralgico per la tenuta del patto sociale. L'attuale assetto italiano non è un'entità monolitica, bensì l'esito di una stratificazione normativa durata oltre settant'anni. Da un impianto originario frammentato, di matrice corporativa e settoriale, l'ordinamento si è mosso, non senza resistenze verso un orizzonte di universalismo tutelare. In questo percorso, la Cassa Integrazione Guadagni<sup>2</sup> (CIG) ha mantenuto il ruolo di istituto cardine.

Dalle prime intuizioni degli anni Quaranta alla sistemazione organica della Legge n. 164/1975<sup>3</sup>, la CIG ha rappresentato lo strumento d'elezione per la gestione delle sospensioni temporanee, permettendo la conservazione del legame contrattuale anche nelle fasi di contrazione produttiva.

A questo pilastro si sono affiancati, con la Legge n. 863/1984<sup>4</sup>, i contratti di solidarietà. Sebbene tecnicamente distinti, entrambi gli istituti condividono la medesima ratio conservativa: agire come dispositivi di assorbimento degli shock esogeni per impedire la dispersione del capitale umano.

Nello specifico, i contratti di solidarietà rappresentano accordi stipulati tra l'impresa e le rappresentanze sindacali volti a stabilire una riduzione programmata dell'orario di lavoro e della relativa retribuzione. La dottrina e la prassi distinguono tra due macro-categorie: i contratti di solidarietà "difensivi" e quelli "espansivi". I primi sono finalizzati a evitare il licenziamento di personale in esubero mediante una ripartizione equa della riduzione del carico di lavoro tra i dipendenti, supportata da un'integrazione salariale a carico della CIGS. I secondi hanno invece una finalità proattiva, dove la riduzione dell'orario è volta a favorire nuove assunzioni a tempo indeterminato, incentivando il ricambio generazionale. In entrambi i casi, lo strumento si configura come un modello di gestione partecipata e negoziata delle dinamiche occupazionali.

Tuttavia, l'analisi storica evidenzia una criticità persistente: nonostante la razionalizzazione operata dal D.Lgs. n. 148/2015<sup>5</sup> (attuativo del Jobs Act) e le risposte emergenziali post-pandemiche, il sistema appare ancora sbilanciato verso forme di sostegno "passivo", faticando a integrare politiche attive capaci di governare le transizioni energetiche e digitali in corso.

---

<sup>2</sup> O. Mazzotta – in Manuale di Diritto del Lavoro ,9° edizione Cedam 2021 - p.627.

<sup>3</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1975-05-20;164~art1>

<sup>4</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1984-12-19;863>

<sup>5</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2015-09-14;148>



Per decodificare la reale efficacia di queste norme, risulta imprescindibile il passaggio dalla teoria alla prassi. La presente analisi elegge a proprio osservatorio privilegiato la Cogne Acciai Speciali S.p.A. (CAS)<sup>6</sup> di Aosta. Storica realtà siderurgica ed energivora, la CAS non è soltanto una realtà industriale di rilievo nazionale, ma il baricentro occupazionale di una regione che si identifica, per molti versi, come una company town.

Il ricorso strutturale agli ammortizzatori sociali registrato nell'ultimo decennio rende infatti, questa azienda un "laboratorio a cielo aperto". Attraverso lo studio della CAS, è possibile osservare come la normativa giuslavoristica venga declinata in risposta a crisi di natura eterogenea economica, energetica e organizzativa verificando la tenuta del modello italiano di fronte alle specificità dei settori *hard-to-abate*.

L'indagine adotta un approccio metodologico ibrido. All'analisi rigorosa delle fonti legislative e della dottrina si affianca un'analisi empirica basata su accordi sindacali, dati aziendali e reportistica macroeconomica.

Tale prospettiva è arricchita da una componente di "osservazione partecipante": l'esperienza professionale dell'autore, maturata all'interno della CAS da oltre tredici anni, funge da strumento interpretativo per penetrare le dinamiche relazionali e organizzative che la documentazione formale non sempre riesce a restituire.

L'obiettivo finale dell'elaborato è dimostrare come istituti storici quali la Cassa Integrazione possano e debbano evolvere: da semplici dispositivi di "attesa" e conservazione dello *status quo*, a leve strategiche per una gestione dinamica e socialmente sostenibile delle grandi trasformazioni industriali del XXI secolo.

---

<sup>6</sup> <https://www.cogne.com/>



## CAPITOLO I

### **L'evoluzione storica del welfare lavoristico in Italia: dagli archetipi corporativi, agli attuali ammortizzatori sociali in costanza di lavoro**

Il sistema degli ammortizzatori sociali in Italia non nasce da una pianificazione organica in tempo di pace, bensì dalle macerie e dalle urgenze della storia. La Cassa Integrazione Guadagni (CIG) rappresenta, in tal senso, un caso esemplare di istituto giuridico nato per rispondere a una contingenza estrema, la guerra e poi trasformatosi in un pilastro strutturale della stabilità sociale ed economica della Repubblica.

L'atto di nascita della CIG va rintracciato nel cuore del secondo conflitto mondiale. In un contesto di progressiva paralisi industriale dovuta ai bombardamenti, alla penuria di materie prime e alla disarticolazione delle catene produttive, l'ordinamento si trovò di fronte a un dilemma: come preservare la capacità produttiva delle imprese senza condannare la forza lavoro all'indigenza?

La risposta non giunse per via legislativa, ma attraverso l'autonomia collettiva. Con i contratti collettivi nazionali del 13 giugno e del 19 luglio 1941<sup>7</sup>, le Confederazioni Fasciste degli industriali e dei lavoratori istituirono un fondo mutualistico per gli operai dell'industria. L'obiettivo era duplice:

- Sociale: Garantire un'indennità pari al 75% della retribuzione per le ore non prestate (sotto la soglia delle 40 ore settimanali).
- Strategico: Impedire la dispersione delle maestranze, specialmente quelle più qualificate, evitando che il legame contrattuale si spezzasse definitivamente a causa di sospensioni temporanee imposte dallo stato di guerra.

Il finanziamento era interamente a carico della parte datoriale, con un'aliquota del 5% sulle retribuzioni. L'analisi tecnica del periodo rivela un sistema di gestione basato sul rendiconto a conguaglio: il datore di lavoro agiva come "anticipatore" delle somme per conto dell'Istituto, regolando successivamente i rapporti di dare e avere. Tuttavia, l'accesso a tali risorse non era un

---

<sup>7</sup> O. Mazzotta – in Manuale di Diritto del Lavoro, 9° edizione Cedam, 2021- p.626.



automatismo. La concessione del beneficio era mediata dalle Commissioni Provinciali, organi collegiali che esercitavano un severo vaglio sull'ammissibilità del ricorso alla Cassa. Questo "filtro" burocratico era volto a garantire che l'integrazione fosse strettamente connessa a riduzioni d'orario di natura organica e continuativa, evitando abusi o dispersioni di fondi.

Nella fase convulsa della Ricostruzione, la CIG<sup>8</sup> cessò di essere uno strumento temporaneo per divenire un ammortizzatore di tensioni sociali esplosive. Innanzitutto, in seguito all'aggravarsi della situazione economica successiva all'8 settembre 1943, la Repubblica Sociale Italiana aveva disposto uno speciale blocco dei licenziamenti per le industrie dell'Italia settentrionale congelandone la sovracapacità produttiva. Tale inibizione venne conservata anche dopo la Liberazione e consolidata sindacalmente con l'accordo intercorso fra Cgil e Confindustria il 19 maggio 1945, per poi essere recepita come norma di legge con il D.L.L. 21 agosto 1945 n.523.

In questo passaggio storico, la CIG invase il perimetro dell'assicurazione contro la disoccupazione involontaria. L'istituto divenne lo strumento attraverso cui le aziende gestivano l'eccedenza di una manodopera diventata, per legge, "illicenziabile". Si compì così la transizione da strumento di gestione della crisi bellica a surrogato della tutela contro la disoccupazione, segnando profondamente la natura ibrida tra previdenza e politica del lavoro che ancora oggi caratterizza il nostro sistema di protezione sociale.

Il processo di stabilizzazione si compì definitivamente con l'emanazione del D.L.C.P.S. 12 agosto 1947, n. 869, il quale operò un organico riordino della disciplina su scala nazionale, accogliendo le istanze sindacali tese a un recupero della funzione "fisiologica" dell'istituto. L'intervento legislativo circoscrisse l'ambito applicativo soggettivo ai soli operai dell'industria, escludendo espressamente gli impiegati e definendo una misura di integrazione pari al 66% della retribuzione per le ore non lavorate comprese tra la ventiquattresima e la quarantesima settimanale.

Sotto il profilo sostanziale, la riforma del 1947 introdusse la possibilità di azionare l'integrazione sia in ipotesi di riduzione che di sospensione dell'attività lavorativa, purché sussistessero tre requisiti fondamentali: l'involontarietà, la transitorietà e la casualità.

---

<sup>8</sup> N.Serri- La cassa integrazione guadagni e l'illusione del welfare nell'Italia nel dopoguerra, 1941-1968- in Storia e Problemi Contemporanei, 2017- p. 39-56.



In primo luogo, l'evento doveva risultare non imputabile alla volontà delle parti («eventi non imputabili all'imprenditore o agli operai»). A corollario di tale principio, l'Art. 6 del citato decreto sanciva il divieto di erogazione del trattamento alle aziende che mantenessero forza lavoro in esubero, interpretando la conservazione di lavoratori soprannumerari come una condotta volontaria del datore, incompatibile con la ratio dell'istituto.

In secondo luogo, il requisito della casualità imponeva che la contrazione oraria non coincidesse con periodi di ciclica o normale improduttività aziendale.

Infine, la transitorietà presupponeva una durata circoscritta della sospensione (massimo un mese, prorogabile a tre) e la certezza di una pronta ripresa produttiva. Tale limite temporale rendeva la CIG del 1947 strutturalmente inidonea a fronteggiare crisi sistemiche o perduranti, limite che diventerà il volano per le successive evoluzioni normative.

Sebbene la ripresa economica degli anni '50 avesse inizialmente ridotto il ricorso alla Cassa, l'istituto venne riscoperto per fronteggiare crisi settoriali localizzate, come quella che investì l'industria cotoniera nel 1955. Gli interventi *ad hoc* di quel periodo (D.L. 430/1955 e D.L. 1107/1955) assunsero una natura marcatamente assistenziale, derogando ai limiti temporali ordinari al fine di disinnescare la potenziale conflittualità sociale derivante dalla perdita di migliaia di posti di lavoro.

Il mutamento di paradigma si consolidò a metà degli anni '60, quando la recessione dell'economia nazionale segnò il tramonto del "miracolo italiano". In questo contesto, la CIG subì una metamorfosi funzionale: da ammortizzatore per flessioni temporanee a strumento di sostegno strutturale all'attività d'impresa. Il requisito della transitorietà iniziò a svuotarsi di contenuto dinanzi all'imprevedibilità delle crisi, trasformando l'integrazione salariale in una leva di politica economica dello Stato. La legislazione del biennio 1964-1965 (L. 433/1964 e L. 833/1965) formalizzò questo nuovo assetto, introducendo sistemi anticongiunturali differenziati per durata e ammontare.

Il punto di svolta nell'evoluzione del sistema si realizzò con la L. 5 novembre 1968, n. 1115<sup>9</sup>, che istituì la Gestione Straordinaria (CIGS). Tale provvedimento positivizzò la prassi dell'intervento pubblico per crisi non più solo episodiche, ma derivanti da processi di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale.

---

<sup>9</sup> O. Mazzotta – in Manuale di Diritto del Lavoro, 9° edizione Cedam, 2021 - p.627.



La CIGS presentava divergenze ontologiche rispetto al modello ordinario (CIGO):

- **Fiscalizzazione e finanziamento:** La gestione era integralmente fiscalizzata, con stanziamenti statali volti a non gravare ulteriormente sul costo del lavoro
- **Causali di intervento:** Vennero inclusi fattori "interni" alla programmazione imprenditoriale, legati a esigenze tecnico-produttive.
- **Misura e durata:** L'integrazione fu elevata all'80% della retribuzione, con termini di durata più elastici e un procedimento di ammissione fondato su decreti interministeriali, previo esame congiunto con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative.

Successivamente, la L. 464/1972 ampliò ulteriormente la portata della CIGS, includendo le conversioni aziendali e rendendo l'istituto, di fatto, prorogabile *ad libitum*. Si assistette a una "tendenziale equivalenza di trattamento" tra l'attività lavorativa piena e la sospensione in CIGS, lasciando alla discrezionalità politica il confine tra disoccupazione occulta e palese.

Il clima di riforma inaugurato dallo Statuto dei Lavoratori e la spinta delle parti sociali portarono alla L. 20 maggio 1975, n. 164, che tentò un riordino organico della materia. La riforma unificò il trattamento economico di entrambe le gestioni nella misura dell'80% e distinse tassativamente le causali: eventi transitori e situazioni temporanee di mercato per la CIGO; crisi settoriali, ristrutturazioni e conversioni per la CIGS. Fu introdotto l'obbligo di consultazione sindacale e un sistema di finanziamento "misto", con l'aggiunta di un contributo addizionale a carico delle imprese utilizzatrici.

Tuttavia, il perdurare delle crisi strutturali favorì un uso ipertrofico dello strumento, spesso piegato a finalità puramente assistenziali per sopperire alle lacune della tutela contro la disoccupazione involontaria. Ulteriori interventi, come la L. 675/1977 (istitutiva del Comitato dei ministri per il coordinamento della politica industriale)<sup>10</sup> e l'estensione della CIGS ai casi di fallimento aziendale, allontanarono ulteriormente l'istituto dal modello originario di flessione passeggera. Infine, con la L. 427/1980, il legislatore tentò di arginare l'onere finanziario introducendo tetti massimi all'integrazione, sancendo contestualmente la definitiva parificazione del regime tra operai e impiegati, ammessi ormai al godimento pieno della Gestione Straordinaria.

---

<sup>10</sup> N. Serri- La cassa integrazione guadagni e l'illusione del welfare nell'Italia nel dopoguerra, 1941-1968 - in Storia e Problemi Contemporanei, 2017- p.109-125.



Al tramonto degli anni '80, la disciplina delle integrazioni salariali appariva frammentata in un corpus normativo particolaristico, privo di un disegno sistematico coerente e piegato alle necessità della legislazione d'emergenza. L'impellente esigenza di razionalizzazione condusse all'emanazione della L. 23 luglio 1991, n. 223, che costituì la vera "chiave di volta"<sup>11</sup> per il riassetto del mercato del lavoro e degli ammortizzatori sociali. L'intervento si propose di ricondurre la CIGS alle proprie finalità originarie, spostando il baricentro della tutela previdenziale dalla costanza di rapporto al momento successivo alla risoluzione dello stesso, mediante l'introduzione dell'indennità di mobilità.

Relativamente alla Gestione Straordinaria, la riforma introdusse l'obbligo per il datore di lavoro di redigere e allegare alla domanda di ammissione uno specifico programma di risanamento o ristrutturazione. La presentazione di tale documento costituiva *conditio sine qua non* per l'accesso al trattamento e doveva attestare la concreta possibilità di riassorbimento della forza lavoro sospesa. Il programma, vincolante e responsabilizzante per l'impresa, fungeva da parametro per le valutazioni *in itinere* dell'autorità. Qualora il programma fosse considerato inadeguato al totale reinserimento della forza lavoro, o nel caso in cui l'impresa stessa non si ritenesse nelle condizioni di assicurare una pronta ripresa al termine di un eventuale trattamento integrativo, l'Art.24 della L. 23 luglio 1991, n.223 permetteva *prima facie* l'adozione del licenziamento collettivo per riduzione personale, delineandone quello che ne è tuttora il funzionamento, caratterizzato da un forte coinvolgimento delle organizzazioni sindacali.

Un ulteriore pilastro della riforma del 1991 fu l'imposizione di termini perentori di durata, messi a inibire la prassi dello "sfruttamento" illimitato dell'ammortizzatore sociale. I limiti non vennero apposti direttamente all'integrazione, bensì alla validità del programma:

- Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale: durata massima di ventiquattro mesi, con possibilità di due proroghe dodicennali in casi di particolare complessità.
- Crisi aziendale: limite invalicabile di dodici mesi, con facoltà di nuova istanza solo dopo il decorso di un periodo pari a due terzi della concessione precedente. Venne inoltre introdotto un limite "globale" per unità produttiva, fissato in trentasei mesi di trattamento complessivo nell'arco di un quinquennio mobile.

---

<sup>11</sup> O. Mazzotta – in Manuale di Diritto del Lavoro, 9° edizione Cedam ,2021 - p.633-635.



La L. 223/1991 operò una stretta connessione tra la sospensione in CIGS e le eccedenze di personale. L'Art. 4 permise il ricorso al licenziamento collettivo qualora, durante l'attuazione del programma, emergessero esuberanti non ragionevolmente prevedibili al momento della domanda. Per disincentivare l'abuso dello strumento, il legislatore prevede un aumento progressivo degli oneri a carico dei datori di lavoro beneficiari della Cassa, unitamente a sanzioni economiche in caso di attivazione tardiva delle procedure di mobilità.

Sempre nell'ottica di un utilizzo virtuoso, la riforma incentivò il ricorso ai contratti di solidarietà (CdS), consentendo, in tali ipotesi, di derogare ai tetti massimi di durata e agli importi massimi dell'integrazione.

Infine, vennero introdotti meccanismi di *agevolazione all'esodo*, quali la trasformazione dei rapporti di lavoro in *part-time* per i dipendenti prossimi alla quiescenza, con liquidazione anticipata di una quota della pensione una sorta di "scivolo" previdenziale teso a risolvere strutturalmente le eccedenze di organico. Nonostante il rigore della riforma, gli interventi normativi successivi avrebbero ulteriormente raffinato il sistema, cercando un equilibrio tra la tutela del reddito e la necessità di non scoraggiare l'uso degli ammortizzatori in contesti di effettiva crisi aziendale.

Sebbene la L. 223/1991 si fosse innestata in una congiuntura di auspicata crescita economica, i suoi ambiziosi propositi furono presto ridimensionati da una brusca inversione del ciclo economico. Come rilevato in dottrina, la riforma è divenuta un «buon esempio di legislazione, ma un cattivo esempio d'applicazione». Già negli anni immediatamente successivi, l'insorgere di nuove emergenze occupazionali determinò una proliferazione di provvedimenti particolaristici che finirono per depotenziare il tentativo di razionalizzazione, riducendo nuovamente la CIGS a mero strumento di procrastinazione del licenziamento.

Tale "disattivazione" dell'impianto riformatore avvenne inizialmente per via amministrativa. L'autorizzazione al trattamento straordinario veniva concessa anche in assenza di concrete prospettive di ripresa, ammettendo de facto il transito diretto dei lavoratori dalla sospensione alla mobilità. Successivamente, il legislatore intervenne con quella che è stata definita una vera e propria «controriforma», specialmente con la L. 19 luglio 1993, n. 236. Tale provvedimento introdusse correttivi volti a procrastinare l'espulsione dall'impresa, estendendo il campo di



applicazione della CIGS ad aree di crisi occupazionale contigue e aggravando i costi per le imprese che avessero optato per il licenziamento collettivo immediato.

Ulteriori interventi (L. 56/1994 e L. 451/1994) espansero ulteriormente il perimetro della tutela, introducendo differenziazioni nei massimali e incentivando il ricorso alla CIGO anche per le realtà produttive di minori dimensioni.

In questo clima di progressivo scollamento dal modello ordinario, nacquero i cosiddetti ammortizzatori sociali in deroga. Tale meccanismo permetteva all'autorità amministrativa di attingere alla fiscalità generale per finanziare trattamenti di sostegno al reddito in situazioni o settori non contemplate dalla legislazione vigente, sulla base di valutazioni di opportunità politica e meritevolezza di protezione.

Nati come risposte episodiche a crisi aziendali di forte impatto mediatico<sup>12</sup> (casi Maserati, Pirelli, Enichem), tali strumenti trovarono una consacrazione "ufficiale" nel 2001, in occasione dell'emergenza epidemiologica della cosiddetta "mucca pazza". Da quel momento, lo strumento del decreto interministeriale divenne il mezzo d'elezione per disporre deroghe generalizzate a criteri di durata, causali e ambiti soggettivi, condizionando l'erogazione alla stipula di specifici accordi in sede governativa con la partecipazione sindacale. A partire dal 2009, la gestione della Cassa in deroga venne ulteriormente decentrata alle Regioni e alle Province Autonome, frammentando ulteriormente il sistema in base alla disponibilità dei fondi ripartiti. Il dilagare della crisi mondiale del 2008 non fece che accentuare il ricorso a tali strumenti "atipici", rendendo improcrastinabile un nuovo riordino organico che includesse lo smantellamento del sistema derogatorio.

Un primo esperimento di riordino fu tentato con la L. 28 giugno 2012, n. 92 (Riforma Fornero). Tuttavia, la persistente recessione economica impedì la realizzazione di una riforma compiuta, limitando l'intervento a un «maquillage» sistematico che avrebbe dovuto preludere a successivi riempimenti normativi. Il punto focale della riforma Fornero<sup>13</sup> fu la creazione dell'Assicurazione Sociale per l'Impiego (ASpI) quale strumento universale di tutela della disoccupazione involontaria.

---

<sup>12</sup> G. Pellacani- Gli ammortizzatori sociali «in deroga»: profili evolutivi e spunti per una riflessione, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, fasc. 3, p. 748.

<sup>13</sup> F. Patriarca e R. Tili- Job security, flexicurity o insecurity? Il mercato del lavoro in Italia fra dualismo e riforme - in *La Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy*, 3-4/2016.



Per quanto concerne le tutele in costanza di rapporto, il legislatore del 2012 confermò l'uso della CIGO e della CIGS, pur tentando di limitarne l'abuso. In particolare, fu sancita la definitiva preclusione dell'utilizzo della CIGS in caso di procedure concorsuali a far data dal 2016, segnando un ideale ritorno alla funzione fisiologica dell'istituto come supporto esclusivo a situazioni di crisi reversibile. Contestualmente, la riforma cercò di rispondere al dualismo tra settori protetti e microimprese, estendendo l'intervento straordinario a realtà precedentemente escluse quali le imprese commerciali e le agenzie di viaggio con organici superiori a determinate soglie dimensionali e introducendo lo strumento dei Fondi di solidarietà bilaterali. Nonostante il dichiarato intento di superare il regime delle deroghe, la realtà socioeconomica avrebbe imposto una transizione più lenta e complessa verso il modello di ammortizzatore sociale "universale".

Il culmine del travagliato percorso evolutivo e, per certi versi, involutivo della disciplina delle integrazioni salariali si è realizzato nel solco della più ampia riforma del mercato del lavoro intrapresa dal cosiddetto Jobs Act<sup>14</sup>. In attuazione della delega conferita dalla L. 10 dicembre 2014, n. 183, il legislatore ha emanato il D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 148, rubricato significativamente «Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro». L'intervento ha inteso superare la stratificazione caotica di provvedimenti emergenziali accumulatisi nei decenni, con l'ambizione di approdare a un vero e proprio "Testo Unico" capace di restituire coerenza e sistematicità alla materia delle tutele passive del reddito.

I pilastri della riforma risiedono nei concetti di semplificazione e razionalizzazione. Sotto il primo profilo, il decreto ha ricondotto in un alveo unitario la disciplina della Cassa integrazione guadagni (ordinaria e straordinaria), il sistema dei Fondi di solidarietà bilaterali e la normativa sui contratti di solidarietà. Sotto il profilo della razionalizzazione, il legislatore ha tentato di inibire il ricorso patologico alla legislazione d'eccezione, definendo causali più rigorose, limiti di durata più stringenti e un aggravio degli oneri contributivi per le imprese utilizzatrici.

L'ambito di applicazione soggettivo ha registrato innovazioni di rilievo. Ai sensi dell'Art. 1, la platea dei beneficiari è stata estesa a tutti i lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato, includendo per la prima volta la categoria degli apprendisti professionalizzanti. Tale estensione

---

<sup>14</sup> P. Bozzao -Gli ammortizzatori sociali nel sistema del Jobs Act: una visione d'insieme- in *Diritti Lavori Mercati*, 2015 p. 519-527.



incontra tuttavia limitazioni funzionali: la fruizione dell'integrazione salariale per gli apprendisti è circoscritta alle causali CIGO o in caso di imprese soggette solo a CIGS, alla sola ipotesi di crisi aziendale. La *ratio* di questa differenziazione risiede nella necessità di preservare la finalità formativa del contratto, che verrebbe irrimediabilmente compromessa da sospensioni di lungo periodo.

Ulteriore condizione di accesso, con chiara finalità antielusiva, è il possesso di un'anzianità di almeno novanta giorni di effettivo lavoro presso l'unità produttiva interessata. Tale requisito mira a prevenire trasferimenti strumentali di lavoratori volti a convogliare verso l'integrazione salariale profili ritenuti "esuberanti" o "scomodi" dalla gestione aziendale.

La misura del trattamento è stata confermata nell'80% della retribuzione globale spettante, ma con il superamento del previgente limite delle 40 ore settimanali, restando ora ancorata al solo orario contrattuale. Permane il sistema del doppio massimale mensile rapportato alle ore autorizzate.

Sul versante del finanziamento, l'Art. 7 conferma il meccanismo dell'anticipazione datoriale con successivo conguaglio INPS, introducendo però un termine di decadenza semestrale. L'innovazione più significativa risiede nell'inasprimento del costo per le imprese beneficiarie: il contributo addizionale è stato considerevolmente aumentato attraverso aliquote progressive in relazione alla durata dell'intervento e una base di calcolo parametrata sulla retribuzione globale che sarebbe spettata per le ore non prestate. Tale aggravio economico risponde alla volontà di indurre il datore di lavoro a una valutazione rigorosa tra l'investimento nel recupero occupazionale e la risoluzione definitiva del rapporto.

La riforma del 2015 ha riaffermato la distinzione ontologica tra le causali della CIGO<sup>15</sup> legate a eventi transitori e non imputabili o a situazioni temporanee di mercato (Art. 11)<sup>16</sup> e quelle della CIGS. Per quest'ultima, l'Art. 21 prevede tre fattispecie tassative:

1. Riorganizzazione aziendale: comprensiva di ristrutturazione e conversione, subordinata all'adozione di un piano di interventi e investimenti finalizzato al recupero occupazionale<sup>135</sup>.
2. Crisi aziendale: dalla quale è stata definitivamente espunta, a far data dal 1° gennaio 2016, la causale per cessazione di attività, in coerenza con il principio di reversibilità della crisi.

---

<sup>15</sup> A. Irano – M. Passero -Gli ammortizzatori sociali / Le misure di integrazione salariale e di sostegno al reddito in Italia -in Italia lavoro, 2024 - p.5-13.

<sup>16</sup> G. De Biase -La Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Edizione 9/2019 - p.1-20.



Sono tuttavia previste deroghe temporanee per le aziende con concrete prospettive di rapida cessione e riassorbimento del personale.

3. Contratti di solidarietà difensivi: elevati a causale autonoma di CIGS. Tale istituto assume una valenza privilegiata nella logica del legislatore, beneficiando di una disciplina differenziata in termini di durata e sgravi contributivi, in virtù della sua natura consensuale e della solidarietà collettiva tra i lavoratori.

In ultima analisi, le linee guida ministeriali (D.M. 94033/2016)<sup>17</sup> hanno ulteriormente tipizzato l'intervento, ponendo, nei casi di ristrutturazione, l'obiettivo ambizioso del recupero di almeno il 70% dei lavoratori sospesi, confermando la volontà di ricondurre l'istituto alla sua funzione di supporto temporaneo all'efficienza produttiva.

Il D.Lgs. 148/2015 ha strutturato un rigoroso reticolo di plurimi limiti temporali, teso a circoscrivere la fruizione delle integrazioni salariali entro confini cronologici certi, superando la prassi delle proroghe *sine die*.

Per quanto concerne la gestione ordinaria (CIGO), il legislatore ha previsto un periodo massimo di 13 settimane continuative, prorogabile trimestralmente sino a un limite di 52 settimane. Qualora tale soglia venga raggiunta consecutivamente, una nuova istanza non potrà essere presentata prima del decorso di un ulteriore anno di normale attività lavorativa. Nel computo del "biennio mobile", il limite di 52 settimane è considerato insuperabile, eccezione fatta per gli eventi oggettivamente non evitabili. Un'ulteriore restrizione risiede nel divieto di autorizzare ore eccedenti un terzo delle ore ordinarie lavorabili nel biennio mobile per l'intera unità produttiva.

Relativamente al trattamento straordinario (CIGS), i termini variano in funzione della causale invocata: ventiquattro mesi (anche non continuativi) nel quinquennio mobile per riorganizzazione aziendale e contratti di solidarietà; dodici mesi per le ipotesi di crisi aziendale. A differenza della previgente L. 223/1991, sono state espunte le proroghe sino a 48 mesi e sono stati introdotti intervalli obbligatori tra una concessione e l'altra. La riforma ha fissato, inoltre, un limite di durata massima complessiva (CIGO e CIGS) pari a 24 mesi nel quinquennio mobile, volto a disincentivare l'uso fungibile dei due strumenti e a promuovere un ricorso virtuoso alle tutele.

---

<sup>17</sup> E. Massi (Roberto Camera - Wolters Kluwer) -Cigs: chiarimenti amministrativi e novità- in Diritto & Pratica del Lavoro, 17/2022 - p.1045-1051.



Tuttavia, il legislatore ha previsto specifiche deroghe a siffatti rigori temporali. L'Art. 42 permette la proroga dei trattamenti in corso per casi di rilevante interesse strategico nazionale con notevoli ricadute occupazionali territoriali, subordinatamente alla stipula di accordi in sede governativa. Parallelamente, l'Art. 44 ha introdotto tutele per le "aree di crisi industriale complessa", consentendo interventi CIGS ulteriori (sino a 12 mesi) oltre il limite dei 24 mesi, a fronte di piani di recupero occupazionale concordati con le Regioni. In ultima analisi, l'estrema adattabilità della Cassa alle situazioni di crisi ne costituisce al contempo la maggiore fragilità, poiché la persistenza di deroghe rischia di inficiarne la trasparenza e la *ratio* sistematica.

Il processo di razionalizzazione intrapreso nel 2015 ha interessato profondamente l'iter di concessione, puntando su una decisa semplificazione amministrativa senza tuttavia rinunciare al "controllo incrociato" tra autorità pubblica e parti sociali.

Nella procedura per la CIGO, l'Art. 14 prescrive un obbligo di informazione e consultazione preventiva con le rappresentanze sindacali (RSA/RSU) o le articolazioni territoriali comparativamente più rappresentative. Tale fase, che deve esaurirsi entro 25 giorni dalla comunicazione (10 per le imprese minori), costituisce condizione di procedibilità per la domanda amministrativa. La novità di maggior rilievo risiede nel passaggio alla gestione telematica: la richiesta va inoltrata direttamente alla sede INPS territorialmente competente (Art. 15), determinando così la soppressione delle storiche Commissioni Provinciali.

L'efficacia del nuovo iter procedurale è ulteriormente rafforzata dalla contrazione del termine di decadenza, fissato ora a 15 giorni dall'avvio della sospensione per la presentazione dell'istanza.

Per quanto attiene alla CIGS, l'Art. 24 delinea una fase di consultazione sindacale incentrata sull'esame congiunto del "programma" aziendale. Una novità sostanziale è l'obbligo di valutare preliminarmente forme alternative di riduzione oraria, quali il contratto di solidarietà o la modulazione multi-periodale dell'orario; l'eventuale esclusione di tali strumenti deve essere espressamente motivata dalle parti, configurando, secondo parte della dottrina, una sorta di potere di condizionamento in capo alle organizzazioni sindacali.

L'iter amministrativo della CIGS mantiene una natura duale: una verifica periferica ad opera degli Ispettorati Territoriali del Lavoro (ITL) e una centrale affidata al Ministero del Lavoro. La domanda, corredata dal piano di risanamento, deve essere inviata entro 7 giorni dalla conclusione della fase sindacale. Il trattamento è concesso con decreto ministeriale entro 90 giorni, previo



accertamento della conformità del programma ai parametri legali. Infine, l'ITL conserva un fondamentale potere di vigilanza postuma, avendo il compito di verificare, nell'ultimo trimestre dell'intervento, l'effettivo adempimento degli impegni assunti dall'impresa nel programma presentato.

## **L'evoluzione istituzionale del lavoro in Italia: tra crisi del dualismo e sfide delle transizioni**

La ricostruzione diacronica degli istituti di integrazione salariale fin qui condotta ha permesso di delineare l'evoluzione tecnica e normativa di uno strumento nato dall'emergenza bellica e trasformatosi, nel tempo, in un pilastro della stabilità sociale e produttiva della Repubblica. Tuttavia, per decodificare appieno il senso profondo delle riforme analizzate—dalla razionalizzazione operata con la Legge 223/1991 fino al riordino organico del Jobs Act nel 2015—è necessario inquadrare questa evoluzione procedurale all'interno della più ampia metamorfosi istituzionale che ha interessato il mercato del lavoro italiano nell'ultimo trentennio.

Il riassetto degli ammortizzatori sociali non è stato, infatti, un mero esercizio di semplificazione burocratica, ma il riflesso di un cambio di paradigma fondamentale: il passaggio del lavoro da pilastro della stabilità sociale a vera e propria variabile di aggiustamento economico. In tale scenario, le tutele in costanza di rapporto analizzate nel paragrafo precedente cessano di essere semplici dispositivi di attesa per diventare leve strategiche all'interno di un sistema che tenta, pur tra molteplici contraddizioni e dualismi, di adattarsi ai dettami della globalizzazione e ai vincoli dell'integrazione europea.

L'osservazione dei mutamenti che hanno interessato il mercato del lavoro italiano a partire dalla metà degli anni Novanta rivela un'inattesa coerenza di fondo. Al di là delle alternanze governative, emerge una continuità logica e teleologica che ha riconfigurato il lavoro da pilastro della stabilità sociale a variabile di aggiustamento economico.

Sebbene il dibattito pubblico abbia spesso enfatizzato la discontinuità tra i diversi interventi legislativi dal Pacchetto Treu al Jobs Act, fino ai recenti assetti post-pandemici, un'analisi più approfondita rivela una direttrice comune: il tentativo di gestire le rigidità strutturali attraverso un progressivo ampliamento della flessibilità. Tale processo, tuttavia, ha finito per istituzionalizzare un dualismo



profondo, che oggi si scontra con la necessità di governare le trasformazioni radicali indotte dalla digitalizzazione e dall'economia verde.

Per comprendere le ragioni che hanno portato alla stagione delle riforme inaugurata nel 1997, è necessario inquadrare il contesto europeo di fine secolo. La Strategia Europea per l'Occupazione (SEO)<sup>18</sup> ha agito come catalizzatore per un riorientamento delle politiche nazionali, fondato sulla convinzione che l'elevata disoccupazione fosse il risultato di una cronica incapacità di adattamento agli shock esterni. In questo quadro, la "rigidità" veniva identificata non solo nei costi di licenziamento, ma anche nel potere contrattuale delle organizzazioni sindacali e nei sistemi di protezione sociale, percepiti come ostacoli alla competitività globale.

Sotto questo profilo, riforme come la Legge 196/1997 e la successiva Legge 30/2003 non sono state semplici correttivi tecnici, quanto piuttosto l'espressione di un nuovo paradigma economico che vedeva nella deregolamentazione la chiave per l'ingresso delle categorie svantaggiate. Tuttavia, l'introduzione di tipologie contrattuali atipiche ha generato un effetto paradossale: anziché fungere da ponte verso l'occupazione stabile, queste forme sono diventate una condizione di precarietà persistente, frammentando il tessuto sociale in un sistema a due velocità tra *insider* protetti e *outsider* vulnerabili.

Questo dualismo non ha solo implicazioni sociali, ma anche economiche. La frammentazione dei percorsi lavorativi ha disincentivato gli investimenti delle imprese nella formazione specifica e ha ridotto la capacità dei lavoratori di acquisire competenze complesse. Di conseguenza, il modello italiano si trova oggi impreparato davanti alla "doppia transizione" (digitale ed ecologica): un mercato del lavoro caratterizzato da contratti brevi e bassa specializzazione fatica a generare quelle figure professionali ad alto valore aggiunto necessarie per gestire l'automazione e la sostenibilità. La sfida attuale, dunque, non è più solo la creazione di nuovi posti di lavoro, ma la ricomposizione di un sistema di tutele che superi la logica dell'emergenza e restituisca dignità e stabilità alle nuove traiettorie occupazionali.

---

<sup>18</sup> A. Simonazzi- La strategia europea per l'occupazione. Meriti e limiti- in Rivista delle Politiche Sociali/ Italian Journal of Social Policy, 4/2009- p.125-136.



L'intervento del Jobs Act (2014) ha rappresentato l'ultimo, ambizioso tentativo di superare questa dicotomia attraverso il modello della *flexicurity*<sup>19</sup>. L'obiettivo era spostare la protezione dal "posto di lavoro" al "mercato", riducendo l'incertezza legata ai contenziosi giudiziari. Eppure, l'analisi retrospettiva del biennio 2015-2016 evidenzia come il successo temporaneo della riforma sia stato indissolubilmente legato alla politica di decontribuzione totale.

Una volta terminati gli sgravi, i flussi occupazionali sono tornati rapidamente alle tendenze precedenti, dimostrando che la flessibilità "esterna" ovvero la facilità di entrata e uscita dal mercato non è in grado di generare stabilità in assenza di una crescita strutturale della produttività. Come evidenziato dalla letteratura più recente, la persistenza di un insieme variegato di contratti a termine ha finito per prevalere sulla spinta verso il contratto a tutele crescenti, esacerbando le asimmetrie territoriali, specialmente nel Meridione, dove la diminuzione dei contratti stabili è stata più marcata.

Il contesto attuale, segnato dalle crisi del 2008 e del 2020, ha imposto un drastico cambiamento nelle strategie europee e nazionali. Come osservato da Tiziano Treu<sup>20</sup> (2024), il "triangolo d'oro" della *flexicurity* originaria (flessibilità, welfare generoso e politiche attive) ha mostrato crepe profonde di fronte a una disoccupazione persistente e a ritmi di crescita deboli. La nuova fase della regolazione del lavoro sembra dunque spostare l'asse dalla flessibilità esterna a quella interna.

In questa prospettiva, la sicurezza dell'occupazione deve essere perseguita anzitutto nel corso del rapporto di lavoro, attraverso la mobilità professionale e la formazione continua. Il passaggio cruciale è quello dalla "mansione" al "ruolo", un'evoluzione che valorizza l'autonomia e la polivalenza del lavoratore nell'impresa digitalizzata. Tale approccio non si limita a correggere le storture del dualismo, ma tenta di anticipare i processi di ristrutturazione legati alla transizione ecologica e digitale, mappare le competenze ed evitare che il cambiamento tecnologico si traduca in pura estromissione dal mercato.

Le trasformazioni indotte dalla nuova economia hanno accelerato la volatilità dei lavori, creando una zona grigia tra autonomia e subordinazione che sfugge alle categorie tradizionali del diritto. La sfida

---

<sup>19</sup> T. Wilthagen – F. Tros -The Concept of “Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets, 2008- p. 1-24.

<sup>20</sup> T. Treu -Il lavoro flessibile nelle transizioni ecologica e digitale - in Biblioteca 20 Maggio ,1/2023-p.2-24.



del presente non è più solo la tutela del lavoratore dipendente, ma l'estensione di una base comune di diritti a tutte le forme di prestazione. Emerge così la necessità di quello che viene definito "universalismo selettivo": un sistema di welfare che garantisca protezioni fondamentali a tutti (compresi i lavoratori autonomi e i *gig workers*), ma che sappia diversificare gli interventi in base alle specifiche esigenze di protezione.

In tale scenario, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza<sup>21</sup> (PNRR) e il Next Generation EU agiscono come leve per un nuovo patto sociale. La formazione non è più solo un'opportunità, ma un diritto soggettivo universale, essenziale per colmare lo *skill gap* che ancora penalizza l'Italia rispetto ai partner europei. La gestione "giusta" delle transizioni richiede dunque un salto di qualità nelle politiche attive, che non possono più limitarsi a una gestione passiva degli ammortizzatori sociali, ma devono diventare strumenti di reale promozione umana e professionale.

---

<sup>21</sup> A. Tassinari -Labour market policy in Italy's recovery and resilience plan. Same old or a new departure? - in Contemporary Italian Politics, 2022, vol 14 -p.441-457.

## **CAPITOLO II**

### **L'analisi del caso COGNE ACCIAI SPECIALI**

Per analizzare l'applicazione concreta degli istituti normativi descritti, è essenziale inquadrare la realtà aziendale come oggetto di studio. La Cogne Acciai Speciali S.p.A. (CAS) è una delle più rilevanti e storiche realtà industriali della Regione Valle d'Aosta. Essa costituisce un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale per la produzione di acciai speciali e inossidabili.

L'azienda ha la sua sede e il suo principale stabilimento produttivo ad Aosta. Dal punto di vista dimensionale, lo stabilimento impiega oltre un migliaio di lavoratori, configurandosi come il principale polo manifatturiero dell'intera regione. Questa caratteristica conferisce alla CAS un'importanza economica e sociale che trascende i confini dell'azienda stessa. Le sue sorti, infatti, sono tali da incidere in modo determinante e diretto sugli indicatori occupazionali e sul benessere economico dell'intero territorio valdostano, data la struttura economica locale.

È noto, tuttavia, che l'andamento del settore siderurgico, a livello globale, è tradizionalmente soggetto a una forte ciclicità e a periodiche, e talvolta profonde, crisi di mercato. Come diretta conseguenza di questa volatilità strutturale, la Cogne Acciai Speciali ha dovuto, nel tempo, ricorrere in più occasioni agli ammortizzatori sociali. In particolare, l'azienda ha fatto uso sia della Cassa Integrazione Guadagni (CIG), nelle sue varie forme, sia, sebbene in misura minore, dei contratti di solidarietà. L'obiettivo è sempre stato quello di fronteggiare i periodi di contrazione della domanda e di conseguente riduzione dell'attività produttiva.

### **La prima crisi del 2012 e le successive oscillazioni del mercato siderurgico internazionale**

Un episodio significativo nella storia recente delle relazioni industriali della CAS risale al 2012<sup>22</sup>. In quel periodo, a seguito di un sensibile calo della domanda nel suo specifico segmento di mercato e di una contestuale riorganizzazione interna, l'azienda siglò un importante accordo con le rappresentanze

---

<sup>22</sup> <https://aostasera.it/notizie/economia/cogne-contratti-di-solidarieta-per-33-lavoratori/>



sindacali aziendali e territoriali. Tale accordo prevedeva l'attivazione di un contratto di solidarietà<sup>23</sup> difensivo.

Nel dettaglio, l'intesa riguardava un gruppo specifico di 33 lavoratori, tutti impiegati nel reparto strategico della "colata continua". L'accordo stabiliva una precisa riduzione dell'orario di lavoro, che passava da 8 a 6 ore giornaliere. Cruciale, ai fini del consenso, fu la garanzia che, nonostante la riduzione oraria, sarebbe stata assicurata la piena maturazione di tutti gli istituti contrattuali indiretti, come ferie, tredicesima, quattordicesima e il trattamento di fine rapporto.

Questo episodio del 2012 costituisce un esempio testuale e significativo di applicazione concreta di quanto previsto dall'articolo 1, comma 1, della Legge n. 863/1984. Tale norma, infatti, consente la stipula di accordi per la riduzione concordata dell'orario di lavoro al fine precipuo di evitare licenziamenti collettivi. L'obiettivo che l'intesa si prefiggeva era palesemente duplice: da un lato, contenere i costi del lavoro in una fase di difficoltà, dall'altro, e questo fu l'elemento qualificante, preservare integralmente i posti di lavoro esistenti in quel reparto.

Sotto il profilo dogmatico e della teoria del diritto del lavoro, l'evoluzione del pensiero giuslavoristico<sup>24</sup> ha delineato due macro-direttrici funzionali:

- **Solidarietà Difensiva:** Un meccanismo di "resistenza" dove la riduzione dell'orario mira a neutralizzare l'esubero di personale. Rappresenta la forma più diffusa di risposta alle crisi di impresa, finalizzata alla conservazione del bacino occupazionale esistente.
- **Solidarietà Espansiva:** Una configurazione di carattere pro-positiva volta a stimolare il ricambio generazionale (la cosiddetta "staffetta") e l'ampliamento dei livelli occupazionali attraverso una rimodulazione strutturale dei tempi di lavoro.

Tale declinazione, pur essendo teoricamente rilevante per le politiche attive, ha trovato un'applicazione storicamente marginale nel panorama industriale italiano, tradizionalmente più orientato alla salvaguardia degli assetti esistenti tramite la variante difensiva.

---

<sup>23</sup> O. Mazzotta – in *Manuale di Diritto del Lavoro*, 9° edizione Cedam, 2021 - p.649-p.650.

<sup>24</sup> M. Sgueglia- A. Tursi- P.A. Varesi – in *Istituzioni di Diritto del Lavoro*, 9° edizione WOLTERS KLUWER- Cedam Scienze giuridiche, 2023 -p.542- 546.



La misura, basata sulla condivisione del sacrificio, fu accolta positivamente dalle organizzazioni sindacali. Queste ultime, nei loro comunicati, ne sottolinearono la rilevante "valenza sociale" e la capacità, dimostrata nei fatti, di evitare esuberi che in altre circostanze sarebbero stati probabili. In termini strettamente giuridici, l'accordo del 2012 siglato alla CAS rappresenta un caso di solidarietà difensiva pura. Esso si è basato su un approccio genuinamente partecipativo alla gestione della crisi, pienamente conforme alla *ratio* solidaristica che animava la normativa introdotta nel 1984.

Negli anni che sono seguiti all'esperienza del 2012, la Cogne Acciai Speciali ha continuato a doversi confrontare con le persistenti oscillazioni di mercato, intrinsecamente legate all'andamento mutevole della siderurgia a livello internazionale. In un simile contesto, caratterizzato da incertezza congiunturale, la contrattazione aziendale (o di secondo livello) ha assunto un ruolo sempre più centrale nella gestione della flessibilità.

La contrattazione aziendale<sup>25</sup> rappresenta quella forma di negoziazione che si svolge direttamente tra l'impresa e le rappresentanze sindacali interne, operando solitamente secondo il "principio di favore/migliorativo". La sua funzione è infatti quella di integrare il Contratto Collettivo Nazionale (CCNL) introducendo condizioni di miglior favore per i lavoratori rispetto ai minimi standard previsti a livello nazionale. Attraverso questo strumento, è possibile definire soluzioni "su misura" che, in cambio di una maggiore flessibilità organizzativa, offrono miglioramenti concreti in termini di premi di risultato, welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro e sicurezza. In tal modo, il contratto aziendale non si limita a recepire norme generali, ma le evolve per rispondere con precisione alle sfide tecnologiche e alle specificità produttive della fabbrica.

Un passaggio chiave in questa evoluzione si è avuto nel 2023. In quell'anno, infatti, è stato sottoscritto un nuovo e innovativo contratto integrativo aziendale<sup>26</sup>. Questo accordo, con validità prevista per il triennio 2023–2026, ha introdotto specifici strumenti di flessibilità produttiva e ha definito meccanismi di gestione condivisa delle crisi temporanee.

---

<sup>25</sup>M. Esposito-L. Gaeta-A. Zoppoli-L. Zoppoli -in Diritto del Lavoro e Sindacale ,2° edizione G. GIAPPICELLI Editore, 2018 - p.209- 213.

<sup>26</sup> <https://www.cogne.com/post/firmato-oggi-il-nuovo-contratto-integrativo-2023-2026>.



È importante notare che tale contratto, pur non potendo ovviamente sostituire gli ammortizzatori sociali (che sono istituti di legge), ne rappresenta un importante complemento. Esso, ad esempio, introduce la possibilità di ricorrere a turnazioni ridotte o a fermate produttive programmate e concordate, cercando così di evitare, ove possibile, la misura più drastica della sospensione integrale dei lavoratori tramite il ricorso alla CIG.

Questo tipo di accordo si qualifica come un chiaro esempio di contrattazione di prossimità, così come definita dall'articolo 8 del D.L. n.138/2011<sup>27</sup>. Tale norma convertito con modifiche nella Legge 148/2011, consente alle parti sociali a livello aziendale o territoriale di modulare l'applicazione della normativa nazionale, inclusa quella in materia di orario di lavoro, in funzione delle specificità e delle esigenze proprie del contesto aziendale.

Nonostante gli strumenti di flessibilità negoziata, l'anno 2025 ha segnato l'inizio di una fase particolarmente critica per la Cogne Acciai Speciali, costringendo l'azienda a un massiccio ricorso alla Cassa Integrazione. La cronologia degli eventi è emblematica:

- Nel mese di febbraio 2025, l'azienda ha presentato una prima richiesta di Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (CIGO). La richiesta prevedeva una durata di 13 settimane e riguardava un numero significativo di dipendenti, stimato tra i 350 e i 400 lavoratori, distribuiti in diversi reparti dello stabilimento.
- A giugno 2025, data la situazione di mercato, la richiesta è stata rinnovata. Questa volta, l'intervento è stato esteso a una platea molto più ampia, coinvolgendo circa 750 lavoratori. La durata richiesta è stata nuovamente di 13 settimane, motivata dal perdurare della grave contrazione della domanda internazionale di acciaio.
- Infine, nel settembre 2025, sono stati segnalati ulteriori periodi di CIG. Questi interventi, seppur di durata più breve, hanno finito per coinvolgere, a rotazione, un numero ancora maggiore di dipendenti, pari a circa 955 lavoratori.

---

<sup>27</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011;138~art8>

Tali richieste, che sono state regolarmente approvate e gestite in costante coordinamento con le organizzazioni sindacali e con gli uffici della Regione Autonoma Valle d'Aosta, evidenziano un ricorso che assume i tratti di una misura strutturale alla CIG. Lo strumento ordinario viene qui utilizzato come principale mezzo di stabilizzazione del personale per far fronte ai periodi di acuta crisi congiunturale. L'azienda, nei propri comunicati ufficiali, ha costantemente motivato queste decisioni con la necessità impellente di "adeguare la produzione alle effettive esigenze del mercato". Tale motivazione è perfettamente conforme con quanto previsto dalla causale legale della CIGO, come disciplinata dall'articolo 11 del D.Lgs. 148/2015.

## **La particolare situazione occupazionale nel triennio 2023-2025**

Il confronto dei volumi di utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni (CIG) presso la Cogne Acciai Speciali nel triennio 2023-2025 delinea un quadro di marcata volatilità, smentendo la prospettiva di una traiettoria espansiva priva di oscillazioni nel periodo successivo alla soglia del 2026.

L'analisi comparativa mette in luce due dinamiche fondamentali:

- Intensificazione del ricorso all'ammortizzatore<sup>28</sup>.

Se nel 2023 il totale delle ore autorizzate si era attestato a circa 40.000 su base annua, il dato dei primi sette mesi del 2025 (29.900 ore) segnala un netto peggioramento dell'intensità della crisi. Proiettando la media mensile del 2025 (circa 4.270 ore/mese) sull'intero anno, si prefigura il rischio di superare ampiamente i volumi del 2023, determinando un'inversione di tendenza rispetto alla flessione registrata nel 2024.

- Impatto sulla forza lavoro flessibile.

L'analisi qualitativa delle dichiarazioni sindacali evidenzia come l'aumento delle ore di CIG nel 2025 sia associato a un rischio specifico per i contratti a termine. Mentre nel 2024 la riduzione del ricorso alla CIG poteva aver contribuito a una maggiore stabilità complessiva, il picco del 2025 trasforma i lavoratori a tempo determinato nella principale "variabile di

---

<sup>28</sup> [https://www.ansa.it/valledaosta/notizie/2025/09/15/fiom-preoccupazione-per-la-cassa-integrazione-alla-cogne\\_5978524b-92f7-411b-a59b-3e4d15be326e.html](https://www.ansa.it/valledaosta/notizie/2025/09/15/fiom-preoccupazione-per-la-cassa-integrazione-alla-cogne_5978524b-92f7-411b-a59b-3e4d15be326e.html)



aggiustamento”<sup>29</sup> degli organici, ancor prima dell’attivazione degli ammortizzatori per il personale stabile.

L’aggravarsi dello scenario macroeconomico, segnato dalla crisi del settore automotive e dall’incertezza legata ai dazi internazionali, sta producendo effetti immediati sul tessuto occupazionale della Valle d’Aosta. Il caso della Cogne Acciai Speciali dimostra come, in presenza assume i tratti di una misura strutturale alla CIG. Lo strumento ordinario viene qui utilizzato come principale mezzo di stabilizzazione del personale per far fronte ai periodi di forte instabilità di mercato.

Si osserva, in particolare, una crescente segmentazione delle tutele: mentre la forza lavoro stabile viene protetta attraverso la riduzione dell’orario tramite CIG, i lavoratori con contratto a termine diventano il primo cuscinetto di assorbimento della crisi. I dati recenti confermano questa dinamica espulsiva: dopo il mancato rinnovo di 9 contratti tra aprile e giugno, l’azienda ha annunciato la cessazione di ulteriori 35 rapporti a tempo determinato. Per questi lavoratori, la naturale scadenza del contratto rende di fatto inefficace lo scudo della Cassa Integrazione, evidenziando il divario tra “insiders” (più tutelati) e “outsiders” (maggiormente esposti alle logiche di mercato).

Ancora più allarmante, in prospettiva, è la decisione aziendale di bloccare gli investimenti già programmati. Tale scelta segnala che la crisi non è più percepita dal management come una semplice fluttuazione temporanea gestibile con gli ammortizzatori ordinari, ma rischia di evolvere in una contrazione strutturale. Considerato che la Cogne rappresenta l’unico polo siderurgico regionale, con un indotto stimato di circa 1.200 lavoratori, il combinato disposto tra taglio del lavoro precario e congelamento degli investimenti prefigura uno scenario in cui la CIG potrebbe trasformarsi da strumento transitorio a misura di assistenza cronica.

---

<sup>29</sup> <https://www.gazzettamatin.com/2025/07/10/cogne-acciai-speciali-altri-35-lavoratori-a-termine-non-confermati/>



## **Dinamiche reddituali e ricadute socio-economiche nel territorio valdostano**

L'attivazione degli ammortizzatori sociali presso lo stabilimento della Cogne Acciai Speciali non rappresenta esclusivamente una misura di salvaguardia occupazionale, ma si configura come un evento determinante nei processi di redistribuzione del reddito e di riconfigurazione della capacità di spesa della forza lavoro. Sebbene la *Cassa Integrazione Guadagni* (CIG) assolva alla funzione storica di stabilizzatore sociale, mitigando il rischio di espulsione definitiva dal mercato del lavoro, la sua implementazione introduce una variazione da non sottovalutare tra il salario nominale del contratto e il reddito effettivamente percepito.

Dal punto di vista analitico, lo strumento della CIG manifesta una natura intrinsecamente ambivalente. Se da un lato essa garantisce la continuità formale del rapporto di lavoro, dall'altro impone una condizione di sospensione economica definita da massimali di erogazione che non riflettono linearmente l'80% della retribuzione teorica<sup>30</sup>. Tale scarto, nel lungo periodo, agisce come un catalizzatore di precarietà finanziaria, erodendo non solo i consumi voluttuari, ma anche le riserve di risparmio delle unità familiari.

Per i lavoratori appartenenti alle fasce retributive medio-basse, l'integrazione salariale si traduce in una rinegoziazione forzata dei livelli di sussistenza. La CIG cessa di essere un mero "ponte" transitorio per assumere i tratti di un "limbo" socio-economico, all'interno del quale la persistenza della riduzione del reddito incide profondamente sulla sfera psicologica e sulla percezione della propria stabilità futura.

---

<sup>30</sup>M. Sgueglia- A. Tursi- P.A. Varesi - in Istituzioni di Diritto del Lavoro ,9° edizione WOLTERS KLUWER- Cedam Scienze Giuridiche, 2023 -p.525-528.

L'efficacia della tutela del reddito è subordinata ai vincoli fissati annualmente dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS). Per l'annualità 2025, i dati evidenziano la soglia critica oltre la quale l'integrazione cessa di essere proporzionale al guadagno effettivo.

<b>Tipologia Trattamento</b>	<b>Importo Lordo Mensile</b>	<b>Importo Netto Mensile</b>
<b>Ordinario</b>	€ 1404,03	€ 1322,05
<b>Settori (Edile/Lapideo)</b> <b>Speciali</b>	€ 1684,85	€ 1586,45

Fonte: Inps 2025

Questi valori rappresentano un tetto invalicabile che penalizza in modo sistematico le professionalità più elevate, determinando un appiattimento verso il basso delle entrate reali.

Per quantificare l'impatto di tali meccanismi, è necessario esaminare un profilo tipo della produzione siderurgica: un operaio specializzato inquadrato nel Livello C3 del CCNL Metalmeccanico, con una retribuzione lorda di riferimento pari a € 2.306.46

L'analisi del tasso di sostituzione reale evidenzia una marcata perdita di potere d'acquisto:

- Retribuzione teorica integrata (80%): € 1845,16 lordi.
- Indennità effettiva (applicazione del "tetto" CIG): € 1404,03 lordi /1322,05 netti.

In questo scenario, il tasso di sostituzione reale ovvero il rapporto tra l'indennità percepita e la retribuzione originaria a tempo pieno crolla al 60.87%.

Il fenomeno dell'erosione del reddito assume una rilevanza sistemica nel comparto siderurgico, settore storicamente caratterizzato da elevati standard di specializzazione e livelli retributivi superiori alla media nazionale. Nel contesto specifico della Valle d'Aosta, dove il costo della vita e degli oneri energetici risulta particolarmente oneroso, la Cassa Integrazione Guadagni (CIG) si rivela uno strumento efficace nella conservazione del vincolo giuridico del lavoro, ma insufficiente nel preservare l'integrità del potere d'acquisto delle famiglie. Si delinea, pertanto, una criticità strutturale: il rischio che la protezione sociale si trasformi in una condizione di cronica fragilità economica per il cuore produttivo dell'industria locale.



In questa prospettiva, la Cogne Acciai Speciali agisce come baricentro degli equilibri economici della Valle d'Aosta, rendendo la contrazione delle retribuzioni un fenomeno dalle ricadute inevitabilmente extra-aziendali. Le esternalità negative derivanti dall'attivazione degli ammortizzatori si propagano rapidamente al settore terziario e commerciale, dove la riduzione della capacità di spesa della forza lavoro CAS innesca un effetto di retroazione sulle piccole e medie imprese del territorio.

In un mercato del lavoro caratterizzato da un'elevata dipendenza da pochi poli industriali e dal comparto turistico, tale rallentamento mette sotto pressione l'intero indotto regionale, configurando un paradosso strutturale: sebbene la CIG assolva a una funzione difensiva del reddito individuale, essa contribuisce parallelamente a indebolire il circuito economico locale. Si alimenta così una spirale di stagnazione che induce le famiglie a differire investimenti di lungo periodo, quali mutui o percorsi formativi, compromettendo la resilienza complessiva del sistema.

L'evidenza empirica suggerisce che l'efficacia degli ammortizzatori non possa essere esaurita da una valutazione puramente numerica delle ore autorizzate; essa richiede un'analisi qualitativa delle ricadute sul capitale umano. Il rischio imminente è che la CIG, da dispositivo emergenziale, si tramuti in una prassi di gestione ordinaria, innescando un depauperamento progressivo delle competenze e del potere d'acquisto.

Per garantire la sostenibilità del sistema, appare dunque ineludibile la transizione verso politiche attive del lavoro articolate su due pilastri:

- Riqualficazione proattiva: lo stanziamento di investimenti mirati alla tutela dei segmenti professionali più vulnerabili, al fine di scongiurarne l'obsolescenza e l'emarginazione dal mercato.
- Condizionalità strategica: la subordinazione del sostegno al reddito a rigorosi piani di riconversione industriale e innovazione di processo, impedendo che lo strumento diventi un mero palliativo per crisi mai risolte.



## **Il caso valdostano come paradigma della resilienza industriale (2012-2025)**

Il perimetro valdostano si configura come un osservatorio privilegiato per decifrare le tensioni che attraversano la manifattura italiana. L'analisi diacronica del periodo 2012-2025 permette di isolare tre evidenze fondamentali che hanno caratterizzato l'evoluzione del modello CAS:

- Il consolidamento dello "scudo sociale": sul piano della tenuta sistemica, gli ammortizzatori (CIG e contratti di solidarietà) hanno agito come argine fondamentale contro la desertificazione industriale. Tali strumenti hanno permesso di assorbire gli shock della crisi del debito sovrano (2012) e dello stress pandemico (2020), preservando un *know-how* tecnico che, una volta disperso, risulterebbe irrecuperabile per il territorio.
- Il deficit del "trampolino formativo": emerge, per contrasto, l'incapacità di convertire i periodi di sospensione in reali opportunità di *reskilling*. La CIG ha teso a cristallizzarsi in una condizione di inattività stanziale, fallendo nel propiziare la transizione dei lavoratori verso i nuovi paradigmi della siderurgia digitale e sostenibile.
- La "patologia energetica" del triennio 2023-2025: in questa fase più recente, si è assistito a una distorsione funzionale dello strumento, utilizzato come ammortizzatore indiretto per l'impennata dei costi di approvvigionamento. L'impiego del welfare per mitigare la volatilità del Prezzo Unico Nazionale (PUN) trasforma la protezione sociale in un surrogato di politica energetica, eludendo la risoluzione delle inefficienze strutturali a monte del processo produttivo.

In ultima analisi, l'esperienza valdostana attesta la validità degli ammortizzatori sociali quale presidio di stabilità contingente, denunciandone tuttavia l'insufficienza nel promuovere i mutamenti strutturali e le evoluzioni del capitale umano indispensabili per la competitività di lungo periodo. Se lo "scudo sociale" ha garantito la sopravvivenza immediata del polo siderurgico, resta aperta la sfida di superare una logica di pura conservazione dell'esistente, affinché la protezione del reddito non si traduca in un'inerzia sistemica capace di frenare il necessario riassetto del tessuto industriale nazionale.



## CAPITOLO III

### CONCLUSIONI FINALI

Il percorso di indagine sviluppato in questa tesi ha confermato come gli ammortizzatori sociali, e in particolare la Cassa Integrazione Guadagni (CIG), continuino a rappresentare l'asse portante del sistema italiano di tutela del lavoro nelle fasi di crisi produttiva. La ricostruzione del quadro normativo e delle riforme recenti ha messo in luce un processo di stratificazione degli strumenti di tutela, guidato per la maggior parte da emergenze contingenti piuttosto che da una visione organica su medio periodo. Ciononostante, la funzione difensiva incarnata dalla CIG e dagli ammortizzatori speciali resta ancora oggi indiscutibile per la prevenzione di fratture occupazionali potenzialmente traumatiche e nel garantire una continuità, benché parziale, del reddito.

L'analisi empirica condotta sul caso della Cogne Acciai Speciali (CAS) ha permesso di calare questi elementi generali nella realtà concreta della Valle d'Aosta, un territorio appartenente all'archetipo della "company town", ovvero caratterizzato da una forte dipendenza occupazionale da pochi poli produttivi. Le osservazioni sul periodo 2012-2025 hanno messo in luce come gli shock esogeni, dalla crisi finanziaria a quella pandemica, oltre all'aumento dei costi energetici, siano stati assorbiti, sebbene solo in parte, proprio grazie al ricorso agli ammortizzatori sociali. Ne emerge dunque l'efficacia difensiva dello strumento: la CIG e i contratti di solidarietà hanno contribuito a evitare una desertificazione industriale regionale, preservando un capitale umano specializzato, la cui ricostruzione sarebbe risultata pressoché impossibile in caso di dispersione.

Malgrado questo esito spiccatamente positivo, il caso Cogne ha portato alla luce due ordini di criticità. Da un lato, l'inefficienza sul versante attivo: i periodi di sospensione dal lavoro, lungi dall'occasionare opportunità di formazione o riqualificazione professionale, sono rimasti tempi prevalentemente improduttivi. In dettaglio, si è evidenziato come i richiami ai modelli di *flexicurity* siano rimasti esclusivamente sul piano teorico e come nella pratica la CIG si sia mobilizzata principalmente come strumento di attesa, non di rilancio. Dall'altro lato, l'anno precedente dimostra una distorsione funzionale di questo dispositivo, impiegato più frequentemente, rispetto al periodo precedente, come risposta indiretta all'aumento dei costi energetici: tale approccio ha spostato, quasi patologicamente, un novero di problemi attinenti alla regolazione del mercato dell'energia e alle strategie industriali sul welfare, ovvero sulla fiscalità generale.



Espandendo l'analisi sul piano micro-territoriale, sono stati identificati gli effetti della CIG sulle retribuzioni e sull'economia locale. In particolare, la riduzione del reddito disponibile, soprattutto in caso di utilizzo prolungato dell'ammortizzatore, ha inciso sulle condizioni di vita delle famiglie locali, comprimendo consumi e limitando progettualità diretta al futuro. In un contesto tale quello valdostano, in cui vi è una marcata interdipendenza tra la grande impresa e l'indotto, il rallentamento di aziende agenti da pilastri per l'economia regionale, come la Cogne Acciai Speciali, si ripercuote irrimediabilmente e a cascata sull'intero sistema. La distinzione tra *insiders* tutelati e *outsiders* più esposti assume una dimensione concreta e innegabile: se gli ammortizzatori proteggono i primi, i secondi rappresentano la variabile principale di aggiustamento degli organici.

Alla luce delle risultanze emerse dall'indagine diacronica, si è inteso delineare un paradigma di 'Active CIG' strutturato principalmente sulla realtà dei CAS, ma modulabile verso ambiti analoghi. Tale architettura costruttiva si può incentrare su due postulati fondamentali:

- l'introduzione di una condizionalità formativa obbligatoria, che converta il tempo di sospensione in opportunità di apprendimento e aggiornamento, riducendo il rischio che la CIG si cristallizzi in un ruolo di assistenza passiva;
- la costruzione di un patto territoriale per la sostenibilità energetica, volto a contenere futuri usi impropri della CIG come compensazione dei costi, con l'obiettivo lungimirante di promuovere, al contrario, investimenti strutturali sul versante dell'efficienza.

In questa prospettiva, la transizione della Cogne Acciai Speciali verso l'ideale dell'INDUSTRIA 5.0<sup>31</sup>, capace di integrare innovazione tecnologica, qualità del lavoro e sostenibilità ambientale, non può prescindere da una revisione dell'utilizzo degli ammortizzatori sociali. La CIG non può essere dimessa come un dispositivo obsoleto e arcaico, è perciò essenziale che essa cambi funzione: da strumento difensivo a leva integrata nel contesto di una strategia più ampia di sviluppo, in cui protezione del reddito, politiche attive e governance territoriale siano realmente coordinate.

Naturalmente, il lavoro presentato in questa tesi presenta evidenti limiti: lo studio di un singolo caso aziendale non consente generalizzazioni automatiche né attenibili al complesso sistema industriale italiano, soprattutto a causa della disponibilità delle fonti, una barriera che ha condizionato

---

<sup>31</sup> <https://expertise.boschrexroth.it/industria-5-0-le-differenze-con-lindustria-4-0/>



l'ampiezza delle analisi qui riportate. Si incoraggiano ulteriori ricerche nel futuro per poter estendere il confronto ad altri poli industriali, approfondire il ruolo degli attori sindacali nella costruzione di modelli di "Active CIG" e infine valutare, in chiave comparata, le esperienze di gestione della transizione in altri contesti europei.

Il caso Cogne rappresenta un osservatorio privilegiato per comprendere la duplice natura degli ammortizzatori sociali, sia come risorse fondamentali nella preservazione delle competenze sia vincoli indesiderati qualora siano la sola risposta a crisi necessitanti investimenti e innovazione. La sfida evidenziata in questa tesi è *in ultimo* il superamento dell'anacronistica alternativa tra tutela e sviluppo: l'integrazione delle due dimensioni permetterebbe di modernizzare la CIG, oggi segno di crisi permanente, come futuro strumento di accompagnamento verso un modello produttivo più solido, inclusivo e sostenibile.



## BIBLIOGRAFIA

- P.Bozzao -Gli ammortizzatori sociali nel sistema del Jobs Act: una visione d'insieme- in Diritti Lavori Mercato, Editoriale Scientifica 3/ 2015.
- G. De Biase -La Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Centro Studi ANCL Bari-Edizione 9/2019.
- F. Carinci- R.Tamajo- P.Tosi-T. Treu - in Diritto del Lavoro , 6° edizione UTET GIURIDICA, 2012.
- M. Esposito-L. Gaeta-A. Zoppoli-L. Zoppoli - in Diritto del Lavoro e Sindacale ,2° edizione G. GIAPPICELLI Editore, 2018.
- G.Pellacani-Gli ammortizzatori sociali «in deroga»: profili evolutivi e spunti per una riflessione- in Diritto delle Relazioni Industriali, 2011.
- A. Irano – M. Passero -Gli ammortizzatori sociali / Le misure di integrazione salariale e di sostegno al reddito in Italia- in Italia lavoro, 2024.
- E.Massi (Roberto Camera - Wolters Kluwer) -Cigs: chiarimenti amministrativi e novità- in Diritto & Pratica del Lavoro, 17/2022.
- O. Mazzotta -Manuale di Diritto del Lavoro ,9° edizione Cedam,2021.
- T. Treu -Il lavoro flessibile nelle transizioni ecologica e digitale – in Biblioteca 20 Maggio, 1/2023.
- A. Tassinari -Labour market policy in Italy's recovery and resilience plan. Same old or a new departure? -in Contemporary Italian Politics,2022.
- M. Sgueglia- A. Tursi- P.A. Varesi -in Istituzioni di Diritto del Lavoro, 9° edizione WOLTERS KLUWER- Cedam Scienze Giuridiche, 2023.
- F. Patriarca e R. Tilli - Job security, flexicurity or insecurity? Il mercato del lavoro in Italia fra dualismo e riforme- in La Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 3-4/2016.
- N.Serri- La cassa integrazione guadagni e l'illusione del welfare nell'Italia nel dopoguerra, 1941-1968- in Storia e Problemi Contemporanei, 2017.
- A. Simonazzi - La Strategia europea per l'occupazione. Meriti e limiti -in Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 4/2009.
- T.Wilthagen – F.Tros -The Concept of “Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets, 2008.



## SITOGRAFIA

- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1975-05-20;164~art1>
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1984-12-19;863>
- <https://www.cogne.com/>
- <https://aostasera.it/notizie/economia/cogne-contratti-di-solidarieta-per-33-lavoratori/>
- <https://www.cogne.com/post/firmato-oggi-il-nuovo-contratto-integrativo-2023-2026>
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011;138~art8>
- [https://www.ansa.it/valledaosta/notizie/2025/09/15/fiom-preoccupazione-per-la-cassa-integrazione-alla-cogne\\_5978524b-92f7-411b-a59b-3e4d15be326e.html](https://www.ansa.it/valledaosta/notizie/2025/09/15/fiom-preoccupazione-per-la-cassa-integrazione-alla-cogne_5978524b-92f7-411b-a59b-3e4d15be326e.html)
- <https://www.gazzettamatin.com/2025/07/10/cogne-acciai-speciali-altri-35-lavoratori-a-termini-non-confermati/>
- <https://expertise.boschrexroth.it/industria-5-0-le-differenze-con-lindustria-4-0/>