



Numero 3 / 2025

Massimo PALLINI

**Verso il superamento della assoluta insindacabilità
giudiziale delle scelte organizzative del datore di lavoro?**

Verso il superamento della assoluta insindacabilità giudiziale delle scelte organizzative del datore di lavoro?

Massimo PALLINI

Ordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Milano

Sommario: 1. – L'estensione dell'obbligo di adottare assetti "adeguati" dagli amministratori all'imprenditore. 2. – L'immutato fine di lucro dell'impresa. 3. – La necessaria distinzione tra fini e obblighi di sostenibilità sociale dell'impresa. 4. – L'applicabilità della *business judgement rule* anche alle soluzioni organizzative delle risorse umane dell'impresa. 5. – Il superamento dell'insindacabilità assoluta delle scelte organizzative dell'impresa.

1. L'estensione dell'obbligo di adottare assetti "adeguati" dagli amministratori all'imprenditore.

Come noto, il Codice della crisi di impresa¹ ha aggiunto un nuovo comma all'art. 2086 c.c., prevedendo che *"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 ..."*.

E' stato condivisibilmente rilevato che tale obbligo trova applicazione non solo al fine di evitare la crisi d'impresa, ma impone una modalità di organizzazione che deve governare l'attività dell'impresa anche *in bonis*. Il disposto letterale del nuovo comma dell'art. 2086 c.c., infatti, precisa di seguito che l'impresa ha l'obbligo di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato *"... anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale ..."*, chiarendo indirettamente - con il termine *"anche"* - che questa finalità non è l'unica per il perseguimento della quale detto obbligo è imposto².

Sebbene la norma riproponga un obbligo di cui gli artt. 2381, 2403 e 2409 *octodecies* c.c. (come modificati dalla riforma del diritto societario³) già in precedenza gravavano gli amministratori e i sindaci delle società nei confronti dei soci, sia dal suo tenore testuale sia dalla sua collocazione in seno al codice civile si evince che ora questo obbligo finisce per gravare anche lo stesso imprenditore in via diretta, seppur limitatamente all'*"imprenditore che operi in forma societaria o collettiva"*⁴. La norma è infatti collocata nel titolo II del libro V del codice civile, ed in particolare nel capo I e nella sezione I di questo titolo, le cui epigrafi recitano rispettivamente *"dell'impresa in*

¹ D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

² R. Rordorf, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art.2086, comma 2, c.c.*, in Scuola Superiore della Magistratura, Scuola Superiore della Magistratura, *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Quad. 18, Roma, 2022, 55; I. Alvino, *Art. 2086 c.c. e procedure di informazione e consultazione sindacale*, in q. Riv. 1/2023, 10; ID., *Continuità aziendale, trasferimento d'azienda e tutela dell'occupazione nel nuovo codice della crisi e dell'insolvenza*, RIDL, 2019, I, 431 ss.

³ D. lgs. 17 gennaio 2003, n. 6.

⁴ F. Di Giommo, *La responsabilità civile di inizio millennio. Il caso del nuovo art. 2086 c.c. in tema di responsabilità di imprenditori e amministratori*, in Danno e responsabilità, 2022, 4, 413; *contra* A. Pilati, op. cit., 1190, secondo cui *"L'adeguatezza degli assetti non è dunque un nuovo presupposto di legittimità per l'esercizio dei poteri del datore di lavoro. Essa è invece un «parametro di riferimento per la valutazione della diligenza/ responsabilizzazione degli organi di gestione e controllo della società»*.

generale” e “dell'imprenditore”. La stessa epigrafe dell'art. 2086 c.c. è stata significativamente modificata dalla novella da “i collaboratori dell'imprenditore” in “la gestione dell'impresa”.

L'estensione dei soggetti gravati di quest'obbligo dagli amministratori all'imprenditore ha esteso in modo speculare sul lato passivo anche la platea dei soggetti tutelati dalla norma sino a ricomprendendovi chiunque vi abbia “interesse”, anche sul piano extracontrattuale, che possa cioè esser danneggiato da una condotta dell'impresa violativa dell'obbligo dettato dall'art. 2086 c.c. e sia quindi legittimato a farne valere giuridicamente e processualmente ai sensi dell'art. 100 c.p.c. la violazione al fine di reclamare il risarcimento (in forma specifica o per equivalente) del danno patito⁵. Questi soggetti tutelati possono essere definiti, secondo una terminologia tratta dal diritto anglosassone ma oramai divenuta lessico comune anche nel nostro, gli “*stakeholder*” dell'impresa (lavoratori, creditori, consumatori, abitanti dei luoghi di stabilimento degli impianti produttivi, etc.⁶), contrapposti ai o comunque distinti dagli “*shareholder*”, gli azionisti dell'impresa organizzata in forma societaria o collettiva che comunemente perseguono l'interesse alla massimizzazione del rendimento della loro partecipazione e del valore di questa. Sebbene anche questi interessi degli shareholder non sempre risultano coincidenti se valutati in una prospettiva a breve o a lungo termine, indubbiamente il contratto societario nel nostro ordinamento giuridico risponde strutturalmente ai sensi dell'art. 2247 c.c., come d'altronde ogni altra attività imprenditoriale di cui all'art. 2082 c.c., al fine di lucro⁷. Ciò non preclude che il singolo socio od anche la collettività dei soci possa perseguire anche interessi “altri” e persino dettare statutariamente ulteriori finalità⁸, ma queste possono o rilevare solo sul piano del “motivo” individuale od anche aggiungersi alla causa negoziale della produzione di profitto, pur comprimendola parzialmente, ma senza mai giungere a stravolgerla od eliminarla, salvo trasformare la società in una diversa fattispecie. Il legislatore, infatti, ha tassativamente previsto dei diversi tipi negoziali per esercitare in forma associata e collettiva delle attività di produzione di beni o servizi senza rispondere a un fine di lucro: associazioni non riconosciute ex artt. 36 e ss. c.c., società c.d. *benefit* non lucrative⁹, enti del c.d. terzo settore¹⁰.

2. L'immutato fine di lucro dell'impresa.

Non può quindi ravvisarsi nell'art. 2086 c.c. un supporto normativo alle tesi del c.d. *stakeholderism*¹¹, che con varie declinazioni animano in tutto il mondo il dibattito nel diritto commerciale circa le finalità dell'attività imprenditoriale allo scopo da ultimo di ricomprendervi gli obiettivi di *ESG sustainability*, cioè di sostenibilità ambientale, sociale e di governance¹². A

⁵ Cfr. M. Onza, *Gli “adeguati assetti” organizzativi tra impresa, azienda e società (appunti per uno studio)*, Riv. diritto commerciale e diritto generale delle obbligazioni, 2022, 1, 3 ss.; M.L. Vallauri, *Brevi note su poteri imprenditoriali e poteri datoriali alla luce del nuovo art. 2086 c.c.*, LD, 2021, 3-4, 480; C. Garofalo, *Sugli “assetti adeguati” di cui al secondo comma dell'art. 2086 cod. civ.*, ADL, 2023, 962.

⁶ Cfr. R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston, 1984.

⁷ V. per tutti F. Mucciarelli, *Perseguire un diritto societario «sostenibile»: un obiettivo sincero?*, RGL, 2021, 4, 525.

⁸ In tal senso U. Tombari, *Corporate purpose e diritto societario: dalla “supremazia degli interessi dei soci” alla libertà di scelta dello “scopo sociale”?*, Rivista delle società, 2021, 13 ss.

⁹ V. art. 1 co. 376, L. 28 dicembre 2015 n. 208.

¹⁰ V. D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

¹¹ Possibilisti invece nell'interpretare l'art. 2086 cc. in tal senso (se ho ben inteso): V. Brino, *La “governance” societaria sostenibile: un cantiere da esplorare per il diritto del lavoro*, LD, 2023, 3, 437 ss.; A. Di Cesare, *Gli adeguati assetti organizzativi introdotti dalla riforma della crisi d'impresa e gli impatti sugli “stakeholder”*, Variazioni su temi di diritto del lavoro, 2022, 3, 449 ss.

¹² V. per una rassegna di queste tesi U. Tombari (a cura), *Sostenibilità e corporate governance nel nuovo conteso geopolitico*, Il Mulino, Bologna, 2024; C. Malberti, *L'environmental, social and corporate governance nel diritto societario italiano: svolta epocale o colpo di coda?*, DLRI, 2020, 661 ss.

dispetto della proliferazione di documenti di matrice ONU¹³ e OCSE¹⁴ e UE, persino di direttive e regolamenti eurounitari¹⁵, nonché di sofisticate teorie dottrinarie, tutti volti a supportare gli obiettivi della sostenibilità dell'attività d'impresa, questi continuano a rilevare solo sul piano delle *politics*¹⁶ e delle *policies*¹⁷, e non anche su quello della obbligatorietà giuridica, tanto più in termini causali della fattispecie societaria. Gli ordinamenti capitalistici perseguono, e non da ora, gli obiettivi di sostenibilità ponendo limiti "esterni" all'attività d'impresa, alla violazione dei quali consegue l'imputazione di responsabilità giuridiche, ma non certo funzionalizzando la stessa a finalità sociali¹⁸.

Anche nel nostro ordinamento costituzionale la capacità dell'impresa di creare ricchezza e opportunità di lavoro la rende di per sé socialmente meritevole di tutela giuridica. La previsione del comma 2 dell'art. 41 Cost., secondo cui l'attività di imprese non deve esercitarsi in contrasto con l'utilità sociale e la dignità umana, nonché (dopo la modifica apportata dall'art. 2, comma 1, lett. a), della legge costituzionale n. 1/2022) all'ambiente, legittima il legislatore ordinario a imporre all'impresa precisi obblighi da osservare al fine di promuovere e tutelare questi beni sociali, ma non certo a vincolarla funzionalmente a perseguirli¹⁹.

Occorre quindi tenere nettamente distinti gli auspici o, purtroppo in molti casi, la retorica della politica dalle prescrizioni rilevanti sul piano giuridico²⁰. Come è stato condivisibilmente rilevato, infatti, è un esercizio del tutto inutile ampliare in enunciazioni di principio il novero degli interessi meritevoli di tutela quando poi l'ordinamento giuridico non li dota di nessun strumento di protezione giudizialmente attivabile avverso i soggetti che li ledono²¹.

3. La necessaria distinzione tra fini e obblighi di sostenibilità sociale dell'impresa.

Tali considerazioni non sono affatto contraddette, ma piuttosto confermate dalle recenti direttive UE 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*)²² e 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD*) in materia, rispettivamente, di obblighi di comunicazione delle imprese e di obblighi di controllo delle imprese capofila delle *supply chain*, le

¹³ V. *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*; *UN Global Compact*.

¹⁴ C. OCSE, *Due Diligence Guidance for Responsible Conduct*.

¹⁵ V. Comunicazione della Commissione UE, *Action Plan: Financing Sustainable Growth*, Com(2018)97 final; Comunicazione della Commissione UE, *Il futuro sostenibile dell'Europa: prossime tappe – L'azione europea a favore della sostenibilità*, Swd(2016)390 final; Direttiva 2024/95/UE, *Non financial Reporting Directive – NFR*; direttiva 2017/828/UE, *Shareholder Rights Directive II – SHRD II*; Regolamento 2019/2088/UE, relativo all'informativa sulla sostenibilità nei servizi finanziari – SFDR; Regolamento 2020/852/UE - *Taxonomy Regulation* – TR.

¹⁶ Si vedano ad esempio le proposte di B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, 2020, e *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il manifesto*, 2023, entrambi in <http://csdle.lex.unict.it>.

¹⁷ N. Smith, *Corporate Social responsibility: Whether or How?*, *California Management Review*, 2003, 45, 52 ss.

¹⁸ V. E. Barcellona, *Shareholdersim versus Stakeholderism. La società per azioni contemporanea dinanzi al "profitto"*, Milano, Giuffrè, 2022, 219 ss.; M.S. Spolidoro, *Interesse, funzione e finalità. Per lo scioglimento dell'abbraccio tra interesse sociale e business purpose*, *Rivista delle società*, 2022, 322 ss.; L.A. Bebchuk, R. Tallarita, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, in *Cornell Law Review*, 2020, 91 ss.; M. Gatti, C. Ondersma, *Can a broader corporate purpose redress inequality? The stakeholder approach chimera*, in *Journal of Corporate Legal Studies*, 2020, 46, 1 ss.

¹⁹ Ancora attuali e condivisibili devono, a mio avviso, ritenersi le considerazioni in tal senso di G. Minervini, *Contro la «funzionalizzazione» dell'impresa privata*, *RDC*, 1958, 618 ss.

²⁰ Denunciano i rischi di questa confusione: V. Speciale, *L'impresa sostenibile*, *RGL*, 2021, 4, 496; V. Cagnin, *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Wolters Kluwer-Cedam, Milano, 2018, 19.

²¹ F. Mucciarelli, *op.cit.*, 530.

²² Recepita in Italia con il D.Lgs. n. 125/2024; vedi anche gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) formalizzati nel Regolamento Delegato UE 2023/2772.

quali a giudizio dei più rappresentano la tutela più avanzata offerta dall'ordinamento eurounitario alla sostenibilità sociale dell'impresa²³.

Nel primo caso il legislatore eurounitario pone puntuali obblighi di comunicazione al mercato delle informazioni circa le iniziative intraprese dalle imprese di grandi dimensioni in favore della sostenibilità sociale e ambientale, così da consentire agli investitori sensibili a tali obiettivi di indirizzare i loro investimenti verso i soggetti imprenditoriali più attivi e più efficaci nel perseguirli. Le imprese rimangono, però, del tutto libere di decidere discrezionalmente se e in che misura perseguire questi obiettivi²⁴. Questa strategia è volta ad utilizzare strumentalmente la leva commerciale, ma sinora non ha prodotto grandi risultati se non il fiorire di un mercato consulenziale per supportare le imprese nel prestare i numerosi ed onerosi adempimenti di informazione e di rendiconto loro imposti²⁵. Non è un caso che a fronte delle prime avvisaglie di una recessione economica del mercato europeo a seguito della prevedibile restrizione delle esportazioni verso gli USA per i dazi imposti dal presidente Trump, la prima iniziativa della Commissione Von der Leyen è stata quella di proporre una sostanziale riduzione dell'ambito soggettivo di applicazione di tali vincoli e di adottare immediatamente il posticipo dell'entrata in vigore di un biennio²⁶.

Anche la direttiva 2024/1760 ricorre alla stessa tecnica normativa limitandosi a gravare le imprese che controllano le catene di produzione del valore a procedure di controllo e di informativa in merito al rispetto dei diritti umani fondamentali da parte dei loro subappaltatori e fornitori²⁷. La responsabilità giuridica dell'impresa capofila nei confronti dei lavoratori lesi viene statuita non in termini di responsabilità oggettiva o solidale (come giustamente veniva auspicato da molti interpreti durante la fase di approvazione²⁸), ma ricorre soltanto laddove il danno patito consegua direttamente all'inadempimento degli oneri di controllo dettati dalla direttiva a carico dell'impresa al vertice della catena nei confronti delle altre imprese della catena con cui ha rapporti contrattuali diretti²⁹. La determinazione dell'entità di questa responsabilità è poi rimessa alla legislazione nazionale di recepimento degli Stati membri³⁰, esponendo ai ben noti problemi di

²³ Cfr. T. Treu, *Politiche europee e nazionali per la transizione verde*, Working Papers M. Dantona, 2024, n. 160; M. Giovannone, *Responsabilità, informazione e partecipazione nella proposta di direttiva europea sulla "due diligence"*, Federalismi.it, 2024, 233; V. Brino, *"Corporate sustainability due diligence": quali implicazioni per i diritti dei lavoratori?*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, 2023, 3, 707; M. Borzaga, F. Mussi, *Luci e ombre della recente proposta di direttiva relativa al dovere di "due diligence" delle imprese in materia di sostenibilità*, LD, 2023, 3, 495.

²⁴ U. Tombari, *Lo "scopo della società": significati e problemi di una categoria giuridica*, in U. Tombari (a cura), *Sostenibilità e corporate governance ...*, op. cit., 32-47.

²⁵ F. Mucciarelli, op.cit., 523; N. M. Bacaro, M. Russotto, C. Saporetti, L. Solimene, *La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 2024, 3, 443 ss.

²⁶ V. Direttiva UE/2025/794 del 14 aprile 2025, c.d. "stop the clock".

²⁷ Cfr. F. Guarriello, *Take Due Diligence Seriously: commento alla direttiva 2024/1760*, GDLRI, 2024, 183, 245 ss.; F. Micheli, *Il lavoro nelle catene globali del valore*, Giappichelli, 2023, 150 ss.

²⁸ S. Borrelli, D. Izzì, *L'impresa tra strategie di due diligence e responsabilità*, RGL, 2021, 4, 554.

²⁹ In tal senso anche M. Stella Richter jr., *A proposito di capitalismo sostenibile e fonti del diritto*, in U. Tombari (a cura), *Sostenibilità e corporate governance ...*, op. cit., 90; S. Borrelli, D. Izzì, op.cit., 562; V. Speciale, op. cit., 508; A. Loffredo, *Democrazia industriale e sustainable corporate governance: i soliti sospetti*, RGL, 2021, 4, 605, seppur quest'ultimi con riguardo alla proposta di direttiva; *contra* ravvisa una responsabilità diretta dell'impresa capofila per le violazioni dei diritti umani da parte delle altre imprese della filiera nei confronti dei lavoratori lesi G. Ferrarini, *Lo scopo della società tra valore dell'impresa e valore sociale*, in U. Tombari (a cura), *Sostenibilità e corporate governance ...*, op. cit., 32; A. Paces, *Supply Chain Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal*, in <https://ecgi.global/blog>.

³⁰ Si prevede che gli Stati membri debbano tassativamente prevedere sanzioni, anche economiche, effettive, proporzionate e dissuasive (con limite massimo non inferiore al 5% del fatturato mondiale dell'impresa primaria) in caso di inosservanza di questo impressionante apparato (tanto articolato quanto indeterminato) di misure precauzionali (cfr. articolo 27). Di contro la direttiva disciplina la responsabilità risarcitoria che grava l'impresa in via diretta nei confronti dei lavoratori impiegati nella

“geopardizzazione” delle tutele che affliggono il diritto del lavoro eurounitario e alimentano il fenomeno di dumping sociale tra gli Stati membri. Oltretutto la proposta del c.d. *omnibus package* della Commissione UE³¹ attualmente in fase di approvazione prevede di rimettere alla discrezionalità degli Stati membri non solo la determinazione del *quantum* della responsabilità civile dell’impresa capofila nei confronti dei soggetti lesi, ma persino la previsione dell’*an* e della giustiziabilità di una tale responsabilità, nonché la qualificazione della norma nazionale di recepimento quale norma di “applicazione necessaria” (che imporrebbe di darle applicazione anche con riguardo alle condotte “extrastatali”), decretando così con estrema probabilità la sostanziale inapplicabilità di una tale responsabilità dinanzi al giudice del paese di stabilimento dell’impresa capofila.

In ogni caso nei Paesi europei (Francia³² e Germania³³) che hanno fatto da apripista adottando autonomamente questo tipo di oneri a carico dell’impresa capofila nei confronti dei lavoratori impiegati dai suoi subappaltatori e fornitori l’impatto pratico è stato pressoché nullo considerato il numero limitatissimo di casi giudiziali decisi dalle corti nazionali. E’ d’altronde estremamente difficile per un lavoratore impiegato da un’impresa subappaltatrice o fornitrice della catena del valore in un altro paese membro dell’UE o persino in paese extraeuropeo adire i giudici dello Stato di stabilimento dell’impresa capofila qualora i suoi diritti non possono esser ivi tutelati processualmente su autonoma iniziativa delle organizzazioni sindacali o di altri soggetti collettivi di rappresentanza sociale.

4. L’applicabilità della *business judgement rule* anche alle soluzioni organizzative delle risorse umane dell’impresa.

E’ pur vero che l’art. 2086 c.c., così come già rilevato in precedenza con riguardo all’art. 2381 c.c.³⁴, è del tutto muto in merito a quali siano i parametri in relazione ai quali valutare la “adeguatezza” degli assetti organizzativi dell’impresa e sembrerebbe poter legittimare l’interprete a rinvenirli tra i valori costituzionalmente protetti, primi fra tutti appunto quelli di utilità sociale, di tutela della dignità umana e dell’ambiente. Finendo così per far attecchire il canone dell’adeguatezza nei termini di una “clausola generale” che deve essere riempita di contenuti dall’interprete in sintonia con la scala valoriale ritenuta socialmente accettata³⁵.

In realtà sia la genesi della norma sia il testo partorito, pur estendendone, come detto, la platea dei soggetti gravati e specularmente di quelli tutelati, per il profilo contenutistico invece la

filiera che hanno patito dei danni condizionandola alla circostanza che “la società non abbia ottemperato, intenzionalmente o per negligenza, agli obblighi di cui agli articoli 10 e 11” (art. 29).

³¹ Proposta del 26.2.2025 COM(2025) 81 final 2025/0045 (COD) di Direttiva Del Parlamento Europeo E Del Consiglio che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità.

³² Cfr. A. Pietrancosta, *Codification in Company Law of General CSR Requirements: Pioneering Recent French reforms and Eu Perspective*, ECGI – Law Working Paper n. 693/2022, <https://papers.ssrn.com>; P. Barraud de Lagerie et al., *Tra attuazione e dibattito: primi insegnamenti dalla legge francese del 2017 sul dovere di vigilanza delle imprese*, DLRI, 2021, 169, 37 ss.

³³ L. Nogler, *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: perché è nata e quali sono i suoi principali contenuti*, GDLRI, 2022, 173, 404 ss.

³⁴ M. Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2005, 75.

³⁵ Cfr. G. Ianniruberto, *Responsabilità per mala gestione dell’impresa e riflessi sui rapporti di lavoro*, RIDL, 2022, 1, 86; M. Irrera, cit., 58; M. Libertini, *Clausole generali, concetti indeterminati e articolo 2086 c.c.*, in Scuola Superiore della Magistratura, op.cit., 81; sulla natura delle clausole generali e la loro portata regolativa per tutti v. L. Mengoni, *Spunti per una teoria generale delle clausole generali*, Riv. crit. dir. priv., 1986, 5 ss.

pongono in assoluta continuità con il disposto degli artt. 2381, 2403 e 2409 *octodecies* c.c. come interpretati dalla giurisprudenza e dalla dottrina maggioritari. L'adeguatezza degli assetti organizzativi deve pertanto essere valutata in relazione al principio di corretta gestione aziendale³⁶, le cui prescrizioni concrete non sono dettate in via positiva dal legislatore, ma possono evincersi dalle scienze aziendalistiche che hanno elaborato canoni di condotta standardizzati riconosciuti come efficienti ed efficaci per la conduzione aziendale da una comunità di esperti di ampiezza mondiale. In particolare per gli assetti organizzativi d'impresa l'osservanza e la corretta implementazione delle linee guida ISO-UNI³⁷ costituisce un parametro in relazione al quale valutare l'adeguatezza degli stessi universalmente accettato dalla comunità degli aziendalisti³⁸.

Certo si pone il problema, particolarmente sensibile sul piano della "democraticità" della fonte regolativa, se possano accettarsi quali parametri sostanzialmente normativi degli standard di buona organizzazione aziendale che sono elaborati da associazioni privatistiche composte dai soggetti, imprese e manager, che sono i medesimi che dovrebbero esser principalmente gravati dall'onere di adeguatezza dell'organizzazione aziendale e che potrebbero essere sollevati da ogni responsabilità laddove dimostrino di aver osservato le linee di condotta che loro stessi hanno concorso a determinare³⁹. D'altra parte non si può neppure pensare che il legislatore nazionale possa direttamente dettare tali analitici codici di condotta e procedere tempestivamente al loro adeguamento al continuo variare delle tecniche, dei prodotti e dei mercati. Tanto più che, esattamente come avviene con i modelli di organizzazione di cui al d.lgs. n. 231/2001⁴⁰ e di cui al d.lgs. n.81/2008⁴¹, questi standard regolativi non possono esser ritenuti vincolanti in modo assoluto per il Giudice, che può sempre verificarne e sindacarne l'effettiva affidabilità avvalendosi di propri consulenti.

Orbene la sindacabilità giudiziale della correttezza delle modalità di esercizio dei poteri organizzativi dell'impresa conosce anche nel più ampio ambito soggettivo disegnato dall'art. 2086 c.c. i medesimi limiti oggettivi applicati dalla giurisprudenza con riguardo alla responsabilità degli amministratori e sindaci ai sensi degli artt. artt. 2381, 2403 e 2409 *octodecies* c.c. secondo la c.d.

³⁶ Cfr. M. Irrera, cit., 52; A. Gambino, *Il principio di correttezza nell'ordinamento delle società per azioni*, Milano, 1987, *passim*.

³⁷ L'ISO — *Internal Organization for Standardization* — è un'organizzazione non governativa, con sede in Ginevra, a cui oggi aderiscono Enti di normazione di oltre 130 paesi; in Italia l'Iso è rappresentata dall'UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

³⁸ Cfr. M. Irrera, op. cit., 207 ss.

³⁹ M. Libertini, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, Contr. impresa, 2023, 1, 66, segnala il pericolo che questi nuovi regolatori privati siano "catturati" dalle grandi imprese e finiscano per assecondarne i programmi e gli intenti.

⁴⁰ St. Fortunato, *La prevenzione degli illeciti nel d.lgs. n. 231/2001*, in D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Milano, 2002, 271 ss.

⁴¹ L. Angelini, *La valutazione di tutti i rischi*, in P. Pascucci (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008. Tutele universali e nuovi strumenti regolativi*, Franco Angeli, 2019, 81 ss.; Pascucci sottolinea che l'esonero di responsabilità consegue all'osservanza di questi modelli organizzativi e procedurali in materia di sicurezza del lavoro rimane comunque condizionato alla verifica della loro "effettività" nei singoli contesti imprenditoriali: P. Pascucci, *Organizzazione aziendale e tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*, in q. Riv.; ID., *La sicurezza sul lavoro alla prova dell'effettività: l'obbligo di individuazione dei preposti*, in q. Riv., n. 3/2022. P. Tullini, *Assetti organizzativi e responsabilità sociale dell'impresa*, supra in q. Riv., esprime invece una valutazione maggiormente fiduciosa di questo "accountability approach", che come puntualmente rileva è un approccio di responsabilità/rendicontazione che ormai interessa in modo trasversale pressoché tutti i settori dell'attività d'impresa.

business judgement rule importata dal diritto anglosassone⁴²⁴³. Poiché l'attività imprenditoriale è strutturalmente aleatoria e l'andamento dei mercati, soprattutto dei nuovi prodotti e servizi, difficilmente prevedibile, gli obiettivi e le strategie di business prescelte dagli amministratori e - ora alla luce dell'art. 2086 c.c. - dalla stessa impresa non sono giudizialmente sindacabili, lo sono invece solo le modalità organizzative, amministrative e contabili con cui i primi sono perseguiti⁴⁴. E' dunque soggetto al sindacato giudiziale *ex post* e fonte di responsabilità non la scelta imprenditoriale di per sé, ma il "come" sia stata attuata in coerenza con i principi di corretta amministrazione⁴⁵. In una delle prime pronunce giurisprudenziali in cui si è data attuazione al nuovo disposto dell'art. 2086 c.c. è stata appunto ribadita l'insindacabilità solo "relativa" delle scelte aziendali, precisando appunto che *"il principio della insindacabilità delle scelte di gestione non è assoluto avendo la giurisprudenza elaborato due ordini di limiti alla sua operatività. La scelta di gestione è insindacabile, in primo luogo, solo se essa è stata legittimamente compiuta (sindacato sul modo in cui la scelta è stata assunta) e sotto altro aspetto, solo se non è irragionevole (sindacato sulle ragioni per cui la scelta compiuta è stata preferita ad altre)"*⁴⁶.

5. Il superamento dell'insindacabilità assoluta delle scelte organizzative dell'impresa.

Orbene se, come si è detto in apertura, i lavoratori debbono esser ricompresi tra gli stakeholder dell'impresa legittimati ad agire giudizialmente per la violazione dell'art. 2086 c.c. laddove l'assetto organizzativo adottato dall'impresa risulti pregiudizievole dei loro interessi alla continuità e redditività del rapporto di lavoro alle dipendenze della stessa, il sindacato giudiziale non potrà che esser esercitato anche in queste controversie entro gli stessi limiti dettati dalla *business judgement rule*. Ciò segna comunque un rivoluzionario superamento dell'assoluta insindacabilità delle scelte organizzative datoriali affermato costantemente e univocamente dalla giurisprudenza lavoristica e persino positivizzato dal legislatore nel disposto dell'art. 30 della legge n. 183/2010⁴⁷.

⁴² V. A.R. Palmiter, *Corporations*, New York, 2003, 197 ss.; M.A. Eisenberg, *Obblighi e responsabilità degli amministratori e dei funzionari delle società nel diritto americano*, Giur. comm., 1992, 621 ss.; D.J. Block-N.E. Barton-S.A. Radin, *The Business Judgment Rule. Fiduciary Duties of Corporate Directors*, New York, 1998.

⁴³ Cfr. R. Bernabai, *Gli assetti organizzativi adeguati in una prospettiva storica*, in Scuola Superiore della Magistratura, op.cit., 97; M. M. Irrera, *Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nel diritto societari e nel diritto della crisi*, Dir. econ. impresa, 2019, 5, 657 ss.; ID., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005, 60 ss.; ID., *L'obbligo di corretta amministrazione e gli assetti adeguati*, in G. Cottino-G. Bonfante-O. Cagnasso-P. Montalenti (diretto da), *Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2009*, Zanichelli, 2009, 556; C. Amatucci, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*, Giur. Comm., 2016, I, 645 ss.; S. Fortunato, *Codice della crisi e codice civile: impresa, assetti organizzativi e responsabilità*, Riv. Soc., 2019, 958; N. Abriani, A. Rossi, *Nuova disciplina delle crisi dell'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, Soc., 2019, 396; S. Ambrosini, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, in <http://www.ilcaso.it/articoli/1135>. pdf, 15 ottobre 2019, 6; L. Benedetti, *L'applicabilità della business judgment rule alle decisioni organizzative degli amministratori*, Riv. Soc., 2019, 432; P. Montalenti, *Assetti organizzativi e organizzazione dell'impresa tra principi di corretta amministrazione e business judgment rule: una questione di sistema*, Nuovo Dir. Soc., 2021, 21.

⁴⁴ G. Scognamiglio, op.cit., 68; M. Bianca, *Le norme positive ed i concetti in tema di assetti organizzativi dell'impresa prima della riforma dell'art.2086 c.c.*, in Scuola Superiore della Magistratura, op.cit. 92; R. Bernabai, op.cit., 107.

⁴⁵ Cfr. M. Irrera, op. cit. 50 ss.; L. Nazzicone, *L'art.2086 c.c.: uno sguardo d'insieme*, in Scuola Superiore della Magistratura, op.cit. 32.

⁴⁶ Trib. Roma 8 aprile 2020, in *Giurisprudenza Commerciale* 2021, 6, II, 1358.

⁴⁷ L'art. 30 della legge 4 novembre 2010 n. 183 recita: "In tutti i casi nei quali le disposizioni di legge nelle materie di cui all'articolo 409 del codice di procedura civile e all'articolo 63, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, contengano clausole generali, ivi comprese le norme in tema di instaurazione di un rapporto di lavoro, esercizio dei poteri datoriali, trasferimento di azienda e recesso, il controllo giudiziale è limitato esclusivamente, in conformità ai principi generali

A mio avviso non coglie il segno la tesi espressa da autorevole dottrina⁴⁸ secondo cui in realtà il disposto dell'art. 2086 c.c. non potrebbe mai trovare applicazione diretta nel rapporto contrattuale intercorrente tra datore di lavoro e lavoratore in quanto i poteri "datoriali" idonei ad incidere sulle posizioni giuridiche individuali di quest'ultimo hanno sempre natura "gestionale" e andrebbero distinti dai poteri "imprenditoriali", che invece incidono solo sulla sfera "organizzativa"⁴⁹. Seppur questa distinzione possa dirsi concettualmente corretta⁵⁰, ciò non significa che l'organizzazione dell'impresa rimanga estranea al rapporto contrattuale di lavoro⁵¹ in quanto le soluzioni organizzative datoriali costituiscono il presupposto legittimante di numerosi atti di gestione che di riflesso intervengono sulle posizioni giuridiche individuali del lavoratore; tanto è vero che la giurisprudenza, pur affermando l'insindacabilità nel merito di dette soluzioni organizzative ha comunque sempre condizionato la legittimità degli atti gestionali conseguenti alla prova datoriale della veridicità e sussistenza delle stesse⁵².

Come ho già rilevato in altro scritto pubblicato in questa rivista⁵³, il disposto dell'art. 2086 c.c. offre ora un saldo supporto normativo a quella giurisprudenza (invero sinora minoritaria) della Cassazione⁵⁴ che, a fronte dell'inaccettabilità sociale di licenziamenti o trasferimenti giustificati sulla base di soluzioni organizzative dell'impresa reali, ma del tutto irrazionali secondo i canoni di corretta amministrazione aziendale, si era spinta a consentire – almeno in teoria – un sindacato di non arbitrarietà e non pretestuosità della soluzione organizzativa aziendale al superamento del quale è condizionata l'idoneità di quest'ultima a legittimare l'atto gestionale conseguente oggetto dell'impugnazione del lavoratore.

Laddove, dunque, la soluzione organizzativa adottata dall'impresa non superi il vaglio di adeguatezza secondo i canoni della corretta amministrazione aziendale, seppur esercitato entro i limiti sopra chiariti dettati dalla *business judgment rule*, non potrà che esser ritenuta illegittima per violazione del disposto dell'art. 2086 c.c.⁵⁵. Ciò comporta a cascata l'illegittimità anche dell'atto

dell'ordinamento, all'accertamento del presupposto di legittimità e non può essere esteso al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive che competono al datore di lavoro o al committente".

⁴⁸ A. Pandolfo, *Risorse umane e assetti organizzativi dell'impresa*, <https://www.lavorosi.it/12.1.2023>; sostanzialmente nel medesimo senso

A. Pilati, op. cit., 1190, secondo cui "L'adeguatezza degli assetti non è dunque un nuovo presupposto di legittimità per l'esercizio dei poteri del datore di lavoro. Essa è invece un «parametro di riferimento per la valutazione della diligenza/responsabilizzazione degli organi di gestione e controllo della società».

⁴⁹ Ritengono invece che l'art. 2086 c.c. consenta un sindacato diretto dell'atto gestionale del rapporto di lavoro e non solo sull'assetto organizzativo presupposto P. Tullini, *Assetti organizzativi dell'impresa e poteri datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c.: prima lettura*, RIDL, 2020, I, 135 ss.; G. Ianniruberto, *Strumenti di allerta inadeguati e tutela dei lavoratori (a proposito del nuovo testo dell'art. 2086 c.c.)*, Corr. Giur., 2021, 5, 671 ss.; ID., *Responsabilità per mala gestio dell'impresa e riflessi sui rapporti di lavoro*, RIDL, 2022, I, 98 ss.

⁵⁰ Fr. M. Irrera, cit., 81; Sebbene come visto la giurisprudenza generalmente accomuna allo stesso regime il sindacato sulle scelte organizzative e sugli atti gestionali dell'impresa (v. supra nota ***).

⁵¹ M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966; più di recente M. Marazza, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002; M. Magnani, *Contratti di lavoro e organizzazione*, ADL, 2005, 121 ss.; F. Carinci, *Ricominciando da due: contratto ed organizzazione*, ivi, 2010, 1134 ss.; L. Nogler, *Contratto di lavoro e organizzazione al tempo del post-fordismo*, ivi, 2014, 884 ss.

⁵² C. Zoli, *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, DRI, 2014, 710.

⁵³ M. Pallini, [Dalla due diligence governance alla due diligence liability: le conseguenze sistematiche nel rapporto tra impresa e lavoratori](#), in q. Riv., 2024, 4.

⁵⁴ V. Cass. sez. lav. 7 dicembre 2016, n. 25201; 3 maggio 2017, n. 10699; 24 maggio 2017, n. 13015; 7 agosto 2017, n. 19655, RIDL, 2017, II, 743 e ss.

⁵⁵ In q. senso mi sembrano esprimersi anche G. Ianniruberto, *Responsabilità per mala gestio dell'impresa e riflessi sui rapporti di lavoro*, op. cit., 96 ss.; ID., *Strumenti di allerta inadeguati e tutela dei lavoratori (a proposito del nuovo testo dell'art. 2086 c.c.)*, Corriere giuridico, 2021, 5, 674 ss.; M. Faioli, *Adeguatezza ex art. 2086 c.c. e obbligo di introdurre tecnologia avanzata per mitigare i rischi da lavoro*, Federalismi.it, 2025, 6, 144 s.

gestionale che incide sulle posizioni individuali del lavoratore e che avrebbe dovuto esser giustificato dalla stessa soluzione organizzativa che dovrebbe costituirne il *prius* legittimante⁵⁶.

⁵⁶ Cfr. A. Maresca, *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento: il prius, il posterius ed il nesso causale*, in A. Perulli (a cura), *Il nuovo diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2017, 61 ss.