



Misure/125

Licenziamenti e percorsi lavorativi
in Veneto

Osservatorio regionale Mercato del Lavoro

SETTEMBRE 2025

Misure/125 – Licenziamenti e percorsi lavorativi in Veneto
a cura di Letizia Bertazzon e Ilaria Rocco

VENETO LAVORO
Osservatorio regionale Mercato del Lavoro
Via Ca' Marcello, 67b
30172 - Venezia Mestre
www.venetolavoro.it
osservatorio.mdl@venetolavoro.it

Abstract

L'analisi si propone di ricostruire le traiettorie occupazionali dei lavoratori licenziati in Veneto, considerando la pluralità di motivazioni alla base della risoluzione dei rapporti di lavoro da parte dei datori. Dopo il picco raggiunto durante la crisi economico-finanziaria del 2008, il fenomeno dei licenziamenti ha registrato un progressivo ridimensionamento, sia in termini assoluti sia in rapporto al totale delle cessazioni, parallelamente a una crescita delle nuove attivazioni contrattuali. La riduzione dei licenziamenti si accompagna inoltre a un aumento delle dimissioni volontarie, segnalando un rafforzamento della mobilità occupazionale trainata in misura crescente dalle scelte individuali dei lavoratori.

Come dimostrano il recente incremento dei licenziamenti disciplinari (in controtendenza rispetto al calo di quelli economici), il loro utilizzo nei cambi di appalto e la particolare concentrazione in alcuni comparti produttivi, i licenziamenti non possono essere ricondotti esclusivamente a esigenze organizzative o a situazioni di crisi aziendale, ma in determinati contesti finiscono per configurarsi come veri e propri strumenti di gestione del personale. La differenziazione nelle modalità di uscita si riflette anche sui percorsi successivi. L'accesso alla NASpI sostiene fasi di transizione spesso più lunghe, con tassi di ricollocazione bassi nel breve periodo ma in progressivo miglioramento nel medio termine. Il confronto con i lavoratori che hanno rassegnato le dimissioni mette in luce un evidente divario iniziale, legato alla maggiore rapidità di reinserimento di questi ultimi, ma mostra anche una tendenza alla convergenza dei livelli occupazionali su orizzonti temporali più ampi.

Premessa

Tra le varie modalità di cessazione del rapporto di lavoro¹, il licenziamento, ovvero la risoluzione unilaterale del contratto da parte del datore di lavoro, è spesso – tuttavia non solo – riconducibile a situazioni di criticità o difficoltà dell’azienda, con implicazioni economiche e sociali rilevanti e che destano preoccupazione. Pur trattandosi di una quota minoritaria di tutte le conclusioni contrattuali registrate nel lavoro subordinato, l’attenzione a questa tipologia di eventi è molto elevata, in primis da parte del legislatore e della contrattazione collettiva, che prevedono l’adozione di norme stringenti volte a tutelare i lavoratori e, laddove possibile, la continuità occupazionale; da parte degli analisti e dei commentatori perché le dinamiche associate ai licenziamenti rappresentano un importante indicatore della fase congiunturale.

Per non incorrere in interpretazioni e giudizi sbagliati, occorre però non cedere alla tentazione di generalizzare in modo eccessivo, senza distinguere adeguatamente situazioni tra loro tanto diversificate. Infatti, a seconda della motivazione che ha determinato la risoluzione del contratto da parte del datore di lavoro, ma anche in riferimento allo specifico contesto in cui si colloca il licenziamento, le fattispecie che si concretizzano – pur sempre riguardanti la perdita involontaria del posto di lavoro² – sono molto differenziate. Nella prassi, le casistiche cui sono riconducibili le ragioni della risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro sono molteplici³, con ricadute non trascurabili anche nella definizione dei successivi percorsi occupazionali dei lavoratori coinvolti.

In questa breve analisi, il cui obiettivo principale è quello di ricostruire le traiettorie lavorative dei licenziati nel contesto regionale⁴, si è palesata innanzitutto la necessità di provare a differenziare le diverse ragioni alla base del recesso da parte del datore di lavoro. Si tratta di un’operazione propedeutica a definire correttamente tempi e modalità di ricollocazione dei lavoratori licenziati in Veneto.

L’analisi proposta, dopo una prima quantificazione e qualificazione dei licenziamenti avvenuti in regione nel corso degli ultimi anni, con le informazioni ricavabili dalle Comunicazioni Obbligatorie, proverà dapprima a restituire un quadro dettagliato sulla tipologia dei licenziamenti; successivamente, darà conto dei differenti esiti occupazionali, così come restituiti dall’analisi longitudinale dei dati del Sistema informativo lavoro del Veneto (Silv). Verranno presentati i risultati di alcune esplorazioni sui percorsi di rioccupazione conseguenti le diverse tipologie di licenziamento, provando ad isolare e confrontare (laddove possibile) alcuni indicatori dei livelli di rioccupazione nel tempo.

¹ La risoluzione del rapporto di lavoro può avvenire per dimissioni (un lavoratore dipendente recede unilateralmente dal contratto di lavoro), per scadenza dei termini nel contratto a tempo determinato, per mutuo consenso tra le parti e per licenziamento del lavoratore (recesso del datore di lavoro da contratto di lavoro subordinato).

² Le ragioni alla base dell’estinzione del rapporto possono essere ricondotte alla perdita volontaria o involontaria del posto di lavoro; alla scadenza “naturale” dei rapporti a termine; all’uscita dal mercato del lavoro per ragioni di carattere demografico (pensionamento, morte, ecc.).

³ Si tratta di una disciplina articolata, caratterizzata da un elevato livello di contenzioso.

⁴ Fermo restando il quadro normativo a tutela dei dipendenti in caso di licenziamento illegittimo, che non costituisce oggetto della presente analisi.

1. I licenziamenti in Veneto

1.1 Consistenza e dinamiche recenti

Considerando l'insieme del lavoro dipendente in senso stretto⁵, il complessivo numero dei licenziamenti in Veneto si è attestato, nel corso del 2024, attorno alle 36mila unità. La quota maggioritaria dei licenziamenti, come logico attendersi, fa riferimento alle risoluzioni unilaterali da parte del datore di lavoro di contratti a tempo indeterminato⁶. Oltre ad essi, vi sono i licenziamenti per giusta causa e per le diverse motivazioni possibili nel caso delle altre tipologie contrattuali, più tutti quegli eventi che, configurandosi come una perdita involontaria del rapporto di lavoro, in deroga alla disciplina generale, sono equiparabili ai licenziamenti e garantiscono l'accesso alla NASpl.⁷

Nell'insieme, a fronte di un incremento dei rapporti di lavoro nel corso dell'ultimo decennio, il volume complessivo dei licenziamenti ha indubbiamente registrato una significativa riduzione rispetto ai livelli particolarmente elevati raggiunti durante la crisi economico-finanziaria del 2008 (graf. 1). Il picco massimo si è registrato nel 2012, anno nel quale i licenziamenti in regione sono stati poco meno di 60mila. Più di recente, dopo il parziale divieto di licenziamento introdotto durante l'emergenza sanitaria da Covid-19⁸, il numero dei licenziamenti è leggermente risalito (senza tuttavia raggiungere nuovamente i livelli del periodo pre-pandemico), attestandosi su una media di circa 35mila l'anno nell'ultimo triennio.

Nel condizionare le dinamiche del flusso dei licenziamenti nel corso degli anni, oltre all'andamento congiunturale, hanno avuto un ruolo importante anche alcune modifiche normative che ne hanno riformato la disciplina, con effetti più o meno evidenti sulle scelte delle aziende. Tra tutti, i più importanti interventi del legislatore sono riconducibili a due provvedimenti in particolare:

- la L. n. 92/2012 (cd. Legge Fornero) con la quale è stata modificata la disciplina dei licenziamenti illegittimi. Sono stati ridotti i casi di reintegra e, soprattutto, è stato introdotto, come regola generale, il versamento da parte dell'azienda di un indennizzo economico (o ticket di licenziamento) per i lavoratori licenziati che hanno diritto alla NASpl. L'introduzione di questo obbligo contributivo, il cui ammontare varia a seconda dell'anzianità aziendale del lavoratore, oltre a rendere più costoso il recesso, spostando alcune responsabilità economiche sui datori di lavoro, potrebbe aver di fatto creato dei presupposti sfavorevoli al licenziamento;
- la L. 183/2014 (cd. Jobs Act) in attuazione della quale è stato emanato il dlgs n. 23/2015 che ha introdotto, con l'obiettivo di semplificare le procedure in caso di cessazione del rapporto di lavoro, per i nuovi assunti dal 7 marzo 2015, il contratto a tutele crescenti. Esso prevede, in caso di licenziamento illegittimo, l'applicazione di un'indennità risarcitoria commisurata all'anzianità di servizio riducendo, contestualmente, i casi di reintegra.⁹

⁵ Oltre al tempo indeterminato, anche l'apprendistato e il tempo determinato.

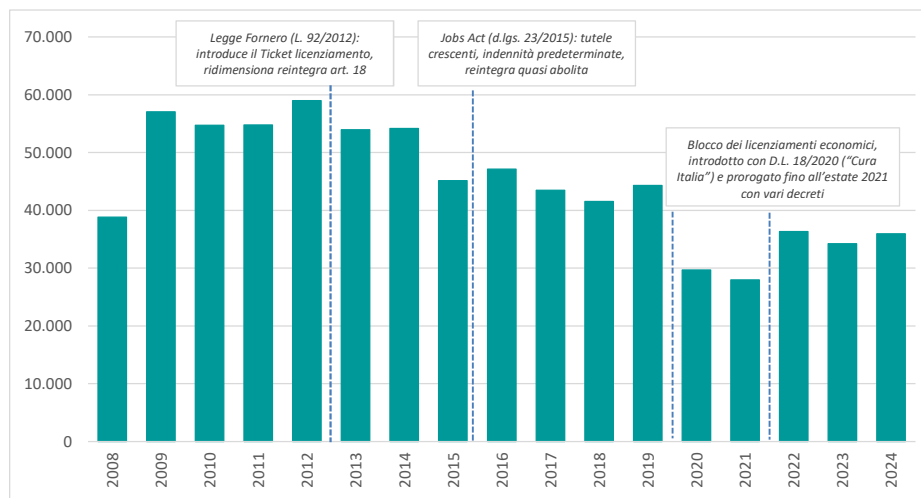
⁶ Il licenziamento, in via generale, mette fine a un contratto che, in origine, non ha una scadenza.

⁷ Nello specifico si fa riferimento ai recessi per fine formazione nel caso dell'apprendistato e ai recessi unilaterali per ragioni diverse dalla giusta causa nel caso del tempo determinato. Va in ogni caso segnalato che, nel sistema delle Comunicazioni Obbligatorie, possono esserci eventi erroneamente interpretati come licenziamenti pur trattandosi di recessi consensuali o altre modalità di cessazione del rapporto di lavoro.

⁸ Dal 17 marzo 2020 è stato disposto un divieto generalizzato di licenziamento per giustificato motivo oggettivo (art. 46 D.L. 18/2020 e successive proroghe) rimasto in vigore fino al 30 giugno 2021. Dal 1° luglio al 30 ottobre 2021 il divieto è rimasto solo per i settori particolarmente in crisi (tessile, moda, calzature, pelletteria). Durante questo periodo, rimanevano comunque possibili – oltre a quelli disciplinari – i licenziamenti nel caso di cessazione definitiva dell'attività o fallimento dell'azienda, oppure definiti nell'ambito di accordi di incentivo all'esodo.

⁹ In realtà, nel corso degli anni e, da ultimo, Corte Cost. sent. 21/07/2025 n. 118, la giurisprudenza è intervenuta erodendo alcune fondamenta operative del Jobs Act in tema di licenziamenti, garantendo maggiore spazio alla tutela individuale e conservando una effettiva personalizzazione, nonché maggior adeguatezza e congruità del risarcimento del danno sofferto dal lavoratore illegittimamente licenziato.

Graf. 1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro dipendente*.
Totale licenziamenti per anno (2008-2024)

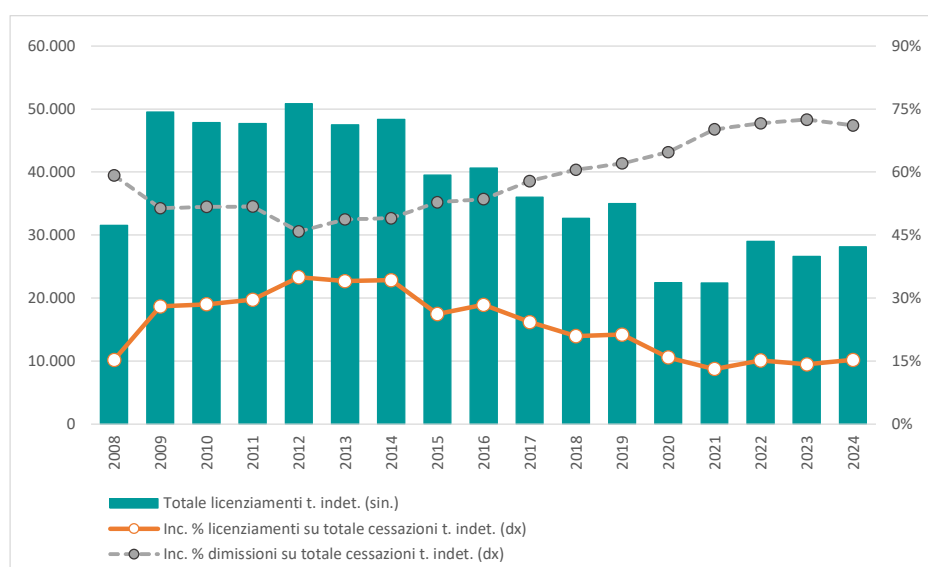


*Tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Considerando i soli rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato (graf. 2) è confermato, se non addirittura più accentuato, il trend di progressiva contrazione del flusso dei licenziamenti. A diminuire, dopo i livelli massimi raggiunti nel periodo 2009-2014, è stato sia il numero dei licenziamenti, sia l'incidenza sul totale delle cessazioni contrattuali. Nell'ultimo triennio, il peso dei licenziamenti¹⁰ è risultato particolarmente contenuto, attorno al 15%, più che dimezzato rispetto alla quota particolarmente elevata registrata nel triennio 2012-2014.

Graf. 2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti per anno (asse sin.),
incid. % licenziamenti e dimissioni su totale cessazioni dal tempo indeterminato(asse dx) (2008-2024)



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

¹⁰ Per una corretta valutazione del peso dei licenziamenti sul totale delle cessazioni occorre restringere il campo di osservazione ai soli rapporti di lavoro a tempo indeterminato, in modo da rendere omogenea la base per il confronto. Per le altre tipologie contrattuali, il licenziamento rappresenta infatti un'eccezione rispetto alle ordinarie modalità di cessazione del rapporto di lavoro ed è limitato a situazioni particolari.

Questa diminuzione ha un rilievo ancora maggiore se rapportata al contesto di progressivo aumento dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato che ha contraddistinto le dinamiche occupazionali a partire dal 2015.¹¹ Essa si contrappone anche al significativo incremento delle dimissioni, risultato peraltro particolarmente intenso nel periodo post-pandemico.

Nel 2024, ultimo anno di osservazione, i licenziamenti dal tempo indeterminato sono stati nel complesso circa 28mila, il 15% del totale delle cessazioni. Il peso delle dimissioni (131mila), in leggera flessione rispetto al biennio precedente, si è invece attestato al 71%. La quota rimanente fa riferimento all'insieme delle altre modalità di recesso dal tempo indeterminato (risoluzioni consensuali, pensionamenti, ecc.) e anch'essa risulta in contrazione nell'intero periodo considerato.

Risoluzioni consensuali dal tempo indeterminato con accesso alla NASpI

Tra le risoluzioni volontarie alternative al licenziamento, spesso riferite a situazioni nelle quali viene agevolato l'esodo dei lavoratori più anziani con forme di accompagnamento verso la pensione, si differenziano i casi in cui, nell'ambito di processi di riduzione dell'organico aziendale e in virtù di un preciso accordo aziendale, i lavoratori sono incentivati alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, conservando il diritto alla NASpI per un massimo di 24 mesi (oltre ad un eventuale incentivo economico). Tale ipotesi può interessare più categorie di lavoratori e non è vincolata al possesso di un requisito pensionistico. In questi casi, il lavoratore decide di risolvere consensualmente il rapporto di lavoro con un accordo bilaterale e per il tramite di una specifica procedura che gli permette di accedere alla NASpI in ragione del fatto che il recesso è motivato da esigenze aziendali e pertanto equiparato ad una perdita involontaria del lavoro. Tra le risoluzioni consensuali che permettono il riconoscimento della NASpI, vi sono inoltre le risoluzioni dei rapporti di lavoro definite nell'ambito di una procedura di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro.¹²

Tab. B1 – Veneto. Risoluzioni consensuali di rapporti di lavoro a tempo indeterminato per genere e principali settori (20019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totale risoluzioni consensuali t. indet.	3.757	3.791	6.333	3.929	3.983	3.604
Donne	1.380	1.594	2.783	1.566	1.498	1.325
Under 30	91	131	190	91	106	116
30-44	458	462	753	348	374	322
45-54	307	363	691	332	323	316
55 e più	524	638	1.149	795	695	571
- principali settori						
Credito	149	149	215	400	196	191
Trasporti e magazz.	206	159	259	154	192	138
Commercio dett.	115	137	308	168	185	130
Servizi turistici	103	73	271	146	137	145
Uomini	2.377	2.197	3.550	2.363	2.485	2.279
Under 30	162	125	210	187	235	259
30-44	574	460	839	462	569	571
45-54	418	474	726	472	434	501
55 e più	1.223	1.138	1.775	1.242	1.247	948
- principali settori						
Trasporti e magazz.	545	329	616	445	530	479
Credito	309	286	329	435	292	239
Servizi turistici	101	98	226	166	167	154
Costruzioni	136	119	165	95	126	195

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Nell'insieme, sia tra gli uomini che tra le donne, questi eventi interessano comunque soprattutto i lavoratori più anziani. I comparti maggiormente coinvolti sono quelli del credito e del trasporto magazzinaggio nei quali sono stati implementati, da parte di grandi realtà nazionali (es. Poste, Istituti bancari ed assicurativi), importanti programmi di esodo dei lavoratori nell'ambito di processi di ristrutturazione o riorganizzazione.

¹¹ Come ampiamente documentato nei report di monitoraggio delle dinamiche occupazionali in Veneto a cura dell'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro delle collane La Bussola (www.venetolavoro.it/bussola) e Sestante (www.venetolavoro.it/sestante).

¹² Le risoluzioni consensuali dei rapporti di lavoro definite nell'ambito di una procedura di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro possono interessare anche i rapporti di lavoro a tempo determinato (qui non inclusi) quando la conclusione involontaria avviene prima del termine previsto contrattualmente. Rientrano invece nelle casistiche considerate i recessi conseguenti il trasferimento del lavoratore ad altra sede distante oltre 50 km o comunque raggiungibile in 80 minuti o più con i mezzi pubblici.

1.2 Le motivazioni del licenziamento

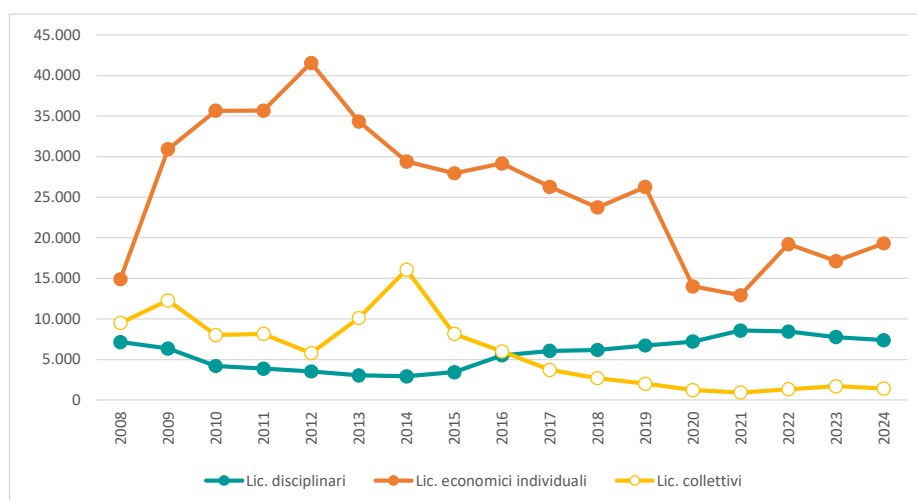
In ragione della motivazione che ha legittimato il recesso unilaterale da parte del datore di lavoro, i licenziamenti possono essere raggruppati e differenziati in tre grandi categorie: i licenziamenti disciplinari (giusta causa e giustificato motivo soggettivo), i licenziamenti economici individuali (giustificato motivo oggettivo e cessazione attività) e i licenziamenti collettivi.

Come evidenziato dalle dinamiche associate a queste tre macro-categorie (graf. 3), è chiaro che il complessivo flusso dei licenziamenti riguarda prevalentemente i recessi per volontà del datore di lavoro riferiti a procedure individuali (anche plurime) nel caso di oggettive difficoltà o necessità aziendali. Questi eventi, risultati particolarmente numerosi nel 2012, hanno poi conosciuto – probabilmente anche per effetto dei cambiamenti normativi introdotti con la L. n. 92/2012 – una graduale riduzione nel corso degli anni. Essi continuano comunque a rappresentare la principale tipologia di licenziamento e nell’ultimo triennio, dopo la sospensione del periodo pandemico, hanno interessato in media poco meno di 20mila rapporti di lavoro su base annuale.

Le procedure di licenziamento collettivo, ammesse per le aziende con più di 15 dipendenti che superano determinate soglie di esuberi, rappresentano una parte minoritaria del complessivo numero delle conclusioni contrattuali dal tempo indeterminato. Anche in questo caso, il flusso annuo è in progressiva diminuzione dopo il picco particolarmente elevato del 2014 (anno nel quale, nonostante i primi segnali di miglioramento della condizione economica, persistono, anche dal punto di vista occupazionale, gli effetti della coda lunga della crisi del debito sovrano in Europa) quando i rapporti di lavoro conclusi nell’ambito di una procedura di crisi sono stati circa 16mila. Nel 2024 i licenziamenti collettivi in Veneto sono stati poco più di 1.400, appena il 5% del totale.

Differentemente dai licenziamenti legati a ragioni economiche, i licenziamenti disciplinari nel loro insieme hanno mostrato un peculiare incremento a partire dal 2015, contestualmente all’applicazione delle modifiche normative introdotte dal Jobs act. Nel 2024 i licenziamenti disciplinari sono stati circa 7.400, pressoché il doppio di quelli registrati nel 2015.

Graf. 3 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti per tipologia e anno (2008-2024)



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

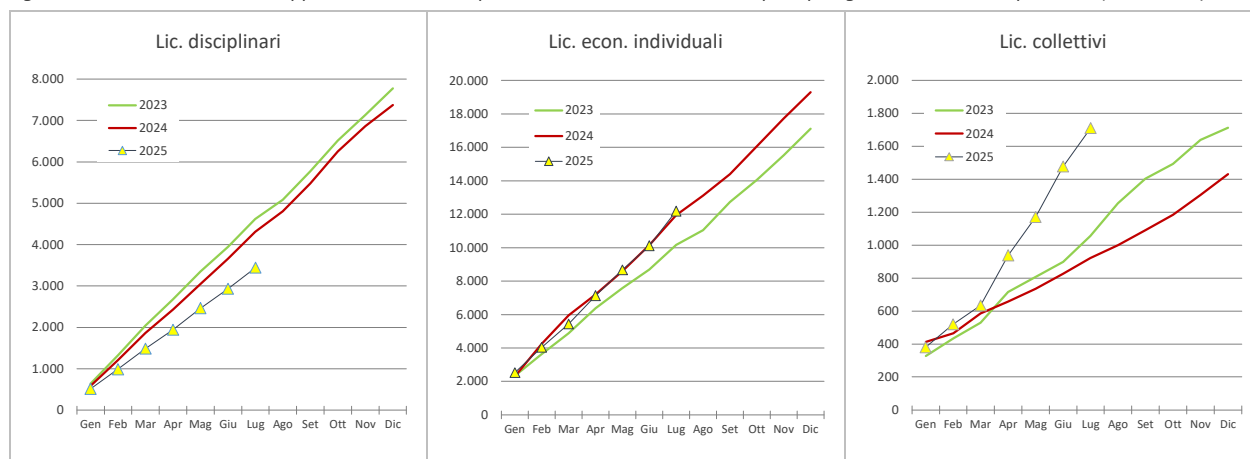
Il dettaglio informativo sulle dinamiche e le caratteristiche osservate per le tre categorie di licenziamento permette di cogliere e dare evidenza alle specificità che contraddistinguono i diversi eventi.

Le dinamiche recenti dei licenziamenti in Veneto

Nei primi 7 mesi del 2025, pur rimanendo su livelli contenuti rispetto ai valori massimi registrati in passato, il complessivo flusso dei licenziamenti dal tempo indeterminato mostra una sostanziale stabilità sui valori del medesimo periodo dell'anno precedente e leggermente al di sopra di quelli registrati nel 2023. La dinamica complessivamente osservata è tuttavia l'esito di andamenti differenziati a seconda della tipologia di risoluzione del rapporto di lavoro. Nel dettaglio, raffrontando l'andamento dei primi sette mesi del 2025 con quelli registrati nel medesimo periodo del biennio precedente, a fronte di una stabilità sui livelli del 2024 dei licenziamenti economici individuali, è evidente, da un lato, una significativa flessione di quelli disciplinari (soprattutto quelli per giusta causa), dall'altro, il rafforzamento di quelli collettivi.

Sulla flessione registrata nel caso dei licenziamenti disciplinari possono avere influito le recenti innovazioni normative in materia di "dimissioni per fatti concludenti"¹³ che, definendo la procedura per il ricorso a questa fattispecie, possono in parte aver inciso sulle scelte dei datori di lavoro. Per quanto, invece, riguarda l'incremento dei licenziamenti collettivi – che comunque rimangono ancora lontani dai volumi massimi raggiunti nel periodo della Grande Crisi – vi è una stretta connessione con le difficoltà crescenti attraversate da alcuni settori del manifatturiero locale¹⁴ e la progressiva definizione delle procedure di crisi avviate nel 2024.

Fig. B1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti per tipologia: valori cumulati per mese (2023-2025)



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 7 agosto 2025)

1.2.1 I licenziamenti disciplinari

I licenziamenti disciplinari fanno riferimento alla perdita involontaria del rapporto di lavoro imputabile all'inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore: rientrano in questa categoria i licenziamenti per giusta causa (immediati e senza preavviso) – laddove per “giusta causa” si intende un qualunque fatto di oggettiva gravità (riferibile tanto alla sfera contrattuale quanto a quella extracontrattuale) che non consente la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto di lavoro – e quelli per giustificato motivo soggettivo (con preavviso) – con riferimento a tutti quei fatti o comportamenti del lavoratore (strettamente attinenti al rapporto di lavoro) che, sebbene meno gravi rispetto all'ipotesi di “giusta causa”, sono tali da far venir meno nel datore di lavoro la fiducia posta a fondamento del rapporto di lavoro e da fargli fondatamente dubitare dell'attitudine del lavoratore medesimo all'espletamento delle sue mansioni.¹⁵

¹³ Con l'art. 9 della L. n. 203/2024 (Collegato Lavoro) è stata introdotta una specifica procedura che prevede in caso di assenza ingiustificata del lavoratore protratta oltre al termine previsto dal Ccnl o, in mancanza di previsione contrattuale, superiore a 15 giorni, il rapporto di lavoro si intende risolto per volontà del lavoratore senza obbligo di procedura telematica.

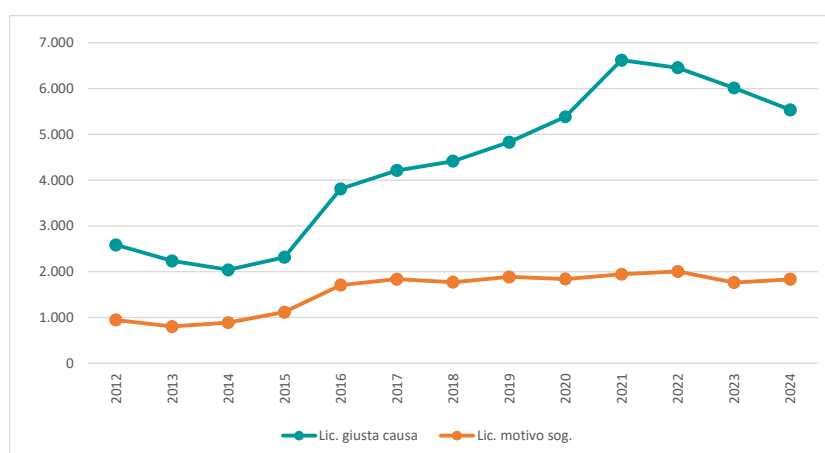
¹⁴ Cfr. i report mensili di monitoraggio delle dinamiche occupazionali in Veneto nella collana La Bussola, www.venetolavoro.it/bussola.

¹⁵ Ricordiamo che i licenziamenti per giusta causa, oltre al tempo indeterminato, possono riguardare anche altre tipologie contrattuali.

Come già anticipato, a differenza dei licenziamenti economici, quelli disciplinari hanno registrato un significativo incremento a partire dal 2015. Il dettaglio informativo riferito alle dinamiche osservate nel periodo dal 2012 al 2024 per le due differenti tipologie di licenziamento imputabili alla condotta del lavoratore (graf. 4) permette di associare questo aumento soprattutto ai licenziamenti per giusta causa. Quelli per giustificato motivo soggettivo, dal 2016 ad oggi, si sono invece attestati stabilmente attorno alla soglia dei 2mila eventi ogni anno.

I licenziamenti per giusta causa sono rapidamente cresciuti dal 2015, raggiungendo il livello massimo nel 2021 (6.600) per poi tornare a scendere nel corso dell'ultimo triennio. Al veloce rafforzamento registrato a partire dal 2015, in un contesto di generale contrazione dei licenziamenti, possono aver contribuito diversi fattori che, agendo simultaneamente, risultano aver favorito il ricorso a questa tipologia di recesso.

Graf. 4 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti disciplinari per tipologia e anno (2012-2024)



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

In primis, può aver sicuramente inciso la limitazione dei casi di reintegra nel licenziamento illegittimo introdotta nell'ambito del d.lgs. n. 23/2015, unitamente all'applicazione del regime a tutele crescenti per i nuovi assunti dal 7 marzo 2015.¹⁶ Un regime di reintegra residuale¹⁷ potrebbe infatti aver favorito i recessi da parte del datore di lavoro rendendoli meno rischiosi e prevedibili. A questo deve aggiungersi il fatto che, dopo la riforma del 2015, la giurisprudenza ha via via consolidato orientamenti volti a legittimare il licenziamento anche per condotte di modesta gravità (spostando l'attenzione dal danno materiale alla compromissione del rapporto fiduciario), ampliando di fatto la gamma dei comportamenti idonei a giustificare un licenziamento disciplinare.

Da un altro punto di vista, occorre inoltre considerare, come suggerito in particolare dalle dinamiche osservate durante l'emergenza sanitaria, la tendenza ad utilizzare il licenziamento disciplinare come "canale flessibile", in presenza di limiti ai licenziamenti economici che spingono a usare, in particolar modo la giusta causa, come via più rapida e meno onerosa alla risoluzione del rapporto di lavoro.

¹⁶ Gli esiti di un recente studio dell'Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro, hanno evidenziato che, in un orizzonte temporale più lungo, i nuovi contratti a tutele crescenti non hanno di per sé determinato un maggiore rischio di licenziamento. Al contrario, sembrerebbe che questi contratti garantiscano una migliore tenuta nel tempo rispetto alla disciplina precedente. Cfr. Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro (2020), *I contratti a tempo indeterminato prima e dopo il Jobs Act*, www.consulentidellavoro.it.

¹⁷ Ricordiamo, come già sottolineato in precedenza, che di recente la giurisprudenza è intervenuta erodendo alcune fondamenta operative del Jobs Act in tema di licenziamenti, garantendo maggiore spazio alla tutela individuale e al giudizio personalizzato nei casi specifici.

A questo proposito vale anche la pena ricordare l'esistenza (e il rafforzarsi¹⁸) di comportamenti elusivi volti a simulare situazioni di disoccupazione involontaria, generando in modo fittizio (ad esempio con un'assenza ingiustificata prolungata) le condizioni per il diritto alla NASpl. Questo si verifica nei casi in cui, dopo una cessazione volontaria del rapporto di lavoro vi è il reimpiego strumentale del lavoratore. Di qui i recenti provvedimenti normativi destinati proprio a contrastare queste strategie elusive, che sono intervenuti da un lato, definendo la fattispecie delle "dimissioni per fatti concludenti" (art. 19, L. n. 203/2024); dall'altro modificando le condizioni di accesso alla NASpl per i lavoratori disoccupati involontariamente, se nell'anno precedente c'è stata una cessazione volontaria di un altro rapporto di lavoro a tempo indeterminato (art. 1, co. 171, L. n. 207/2024).

*Tab. 1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti disciplinari per caratteristiche dei lavoratori, principali settori e anno (2019-2024)*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totale licenziamenti disciplinari	6.718	7.224	8.562	8.460	7.776	7.372
- per giusta causa	4.831	5.385	6.621	6.454	6.011	5.536
- per giustificato motivo sogg.	1.887	1.839	1.941	2.006	1.765	1.836
Donne	2.147	2.462	3.070	2.987	2.444	2.063
Uomini	4.571	4.762	5.492	5.473	5.332	5.309
% uomini	68%	66%	64%	65%	69%	72%
Italiani	3.851	4.749	5.841	5.522	4.580	4.313
Stranieri	2.867	2.475	2.721	2.938	3.196	3.059
% stranieri	43%	34%	32%	35%	41%	41%
<30 anni	978	993	1.070	1.185	1.194	1.285
30-44 anni	2.968	2.886	3.351	3.159	2.935	2.688
45-54	1.789	1.999	2.343	2.314	2.113	1.930
55 e più	983	1.346	1.798	1.802	1.534	1.469
<i>Principali settori</i>						
- servizi turistici	943	855	994	1.030	823	779
- costruzioni	659	756	857	860	955	1.064
- trasporti e magazz.	711	709	832	919	900	808
- prod. metallo	477	571	663	610	585	584
- commercio dett.	488	608	608	620	506	398
- ind. tessile-abb.	605	395	429	456	463	419

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Nell'insieme, i lavoratori interessati dai licenziamenti disciplinari dal tempo indeterminato (tab. 1) risultano essere in netta maggioranza uomini (72% nel 2024), con una quota di stranieri particolarmente importante (41% nel 2024), nettamente superiore a quella registrata per le altre tipologie di licenziamento. I licenziamenti disciplinari interessano diffusamente i lavoratori nelle diverse classi di età, anche se in misura maggiore la fascia degli adulti tra i 30 e i 44 anni.

Con riferimento al periodo 2019-2024, i licenziamenti disciplinari hanno interessato soprattutto i servizi turistici, il trasporto e magazzinaggio e il commercio al dettaglio nell'ambito del terziario; le costruzioni, le attività della fabbricazione di prodotti in metallo e il tessile-abbigliamento nell'ambito industriale. In quest'ultimo caso i licenziamenti disciplinari sono in buona parte riconducibili alle aziende cinesi che operano nel settore.¹⁹

¹⁸ In Veneto, alcune verifiche sui dati Silv, hanno permesso di quantificare queste potenziali situazioni elusive in poche decine di casi, risultando comunque in leggero aumento nel corso del decennio scorso.

¹⁹ Sulle modalità di gestione dei rapporti di lavoro da parte dei datori di lavoro cinesi si rimanda a Rasera M., Sacchetto D. (2018), "Cinesi tra le maglie del lavoro", FrancoAngeli, Milano; sulle dinamiche occupazionali recenti e sulla peculiare contrazione dei rapporti di lavoro in essere nel 2025 si rimanda a Veneto Lavoro (2025); "Cinesi e mercato del lavoro: le recenti dinamiche delle aziende cinesi nel manifatturiero", in Misure/124, www.venetolavoro.it/misure.

1.2.2 I licenziamenti economici individuali

I licenziamenti economici individuali riguardano l'interruzione del rapporto di lavoro imputabile *“all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa”* (art. 3, L. n. 604/1966). Rientrano in questa categoria i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, ovvero legati a ristrutturazioni, crisi economiche o processi di riorganizzazione che comportano una riduzione del personale. Una fattispecie particolare di giustificato motivo oggettivo riguarda la cessazione totale (o parziale) dell'impresa, identificata separatamente tra i motivi di cessazione.

La procedura di licenziamento individuale può interessare singolarmente il lavoratore, oppure riferirsi contemporaneamente a più lavoratori (licenziamenti economici plurimi individuali) senza che si applichi la disciplina del licenziamento collettivo. Rientrano tra i licenziamenti economici individuali anche le cessazioni unilaterali del rapporto di lavoro legate al cambio di appalto e che, come si vedrà meglio di seguito, comportano la successiva (totale o parziale) riassunzione immediata del lavoratore presso l'azienda subentrante. Naturalmente, le dinamiche registrate nel caso dei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo risultano in parte rilevante condizionate dalle risoluzioni contrattuali che comportano il passaggio del lavoratore da un appaltatore all'altro, qualora intervenga la clausola di salvaguardia della forza di lavoro. Tali situazioni, contraddistinte dall'immediata riassunzione dei lavoratori licenziati (spesso nell'ambito di procedure plurime), rappresentano – secondo le informazioni disponibili per gli ultimi anni e che meglio verranno analizzate in seguito – mediamente circa il 20% del complessivo flusso dei licenziamenti avvenuti per ragioni economiche. L'incidenza è indubbiamente più elevata nei settori occupazionali maggiormente interessati dalle procedure di appalto (servizi di pulizia, servizi alle imprese, trasporti e magazzinaggio, ecc.).

Licenziamenti e cambi appalto

Il cambio appalto (che differisce dal subentro nell'appalto, *“in continuità”* nell'esecuzione del servizio) identifica la situazione in cui termina un contratto di appalto (per scadenza, revoca o recesso) e il committente affida lo stesso servizio a una nuova impresa appaltatrice, che opera in totale autonomia imprenditoriale e in oggettiva discontinuità rispetto alla precedente.

In questi casi, dove non si applicano automaticamente le previsioni dall'art. 2112 c.c. che impongono il mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda²⁰, i lavoratori sono in genere tutelati da apposita clausola di protezione (detta anche *“clausola sociale”*, *“di salvaguardia sociale”* o *“di riassunzione”* e *“di assorbimento”*) definita da norme di legge o contratti collettivi. Questa forma di tutela, oggi presente in molti Ccnl di settore (ma che può essere definita anche dallo stesso contratto di appalto) obbliga l'appaltatore subentrante a rilevare il personale occupato dall'appaltatore uscente, perseguendo in tal modo la conservazione dei livelli occupazionali esistenti al termine dell'esecuzione del contratto stipulato tra il precedente appaltatore e il soggetto appaltante (sia esso pubblico o privato).

Il *“trasferimento del lavoratore”* da un'azienda all'altra è, nella prassi, di norma subordinato alla risoluzione del rapporto di lavoro con l'appaltatore uscente e alla stipula di un nuovo contratto (che manterrà o meno le condizioni contrattuali a seconda delle tutele applicate) con l'appaltatore subentrante. Nel sistema delle Comunicazioni Obbligatorie, tale cessazione può avere la forma del licenziamento o confluire tra gli *“altri motivi”* con la specifica indicazione dell'applicazione della clausola sociale nel cambio appalto. L'eventuale prosecuzione del rapporto di lavoro sarà quindi subordinata ad una nuova assunzione da parte dell'azienda appaltatrice.

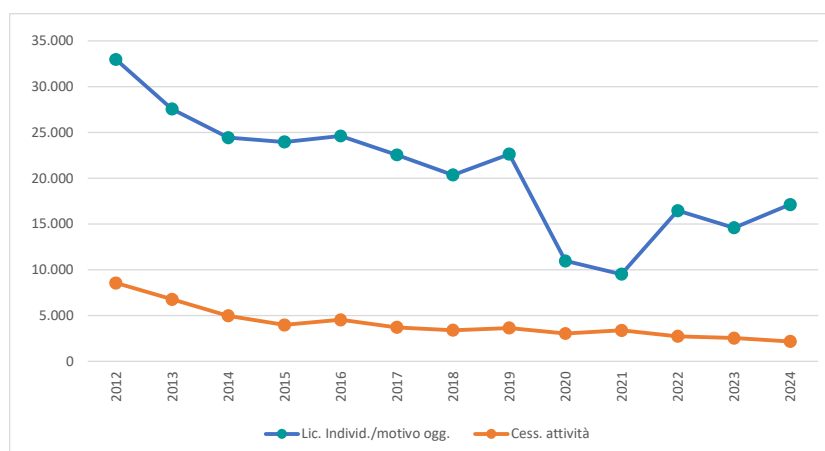
In assenza di clausola sociale, come pure laddove non vi sia l'interesse o la possibilità di far proseguire il rapporto di lavoro, con il cambio appalto si concretizza anche l'interruzione dei contratti in essere tramite il licenziamento dei lavoratori (per giustificato motivo oggettivo). Questo avviene anche nei casi in cui, pur in presenza di una clausola sociale, non tutti i lavoratori possono essere riassorbiti dall'azienda subentrante (posizioni in esubero o senza le necessarie attitudini professionali).

²⁰ L'art. 2112 del Codice Civile prevede che, in caso di trasferimento d'azienda o di un suo ramo, il rapporto di lavoro prosegue automaticamente con il nuovo datore, mantenendo anzianità, diritti e condizioni. In queste situazioni, il licenziamento del lavoratore non è quindi necessario e, in costanza di rapporto, vi è il passaggio del lavoratore da un'azienda all'altra. Quando, invece, si esce dall'ambito del vero trasferimento d'azienda (ad es. nel caso della cessione senza continuità giuridica diretta o delle fusioni o acquisizioni parziali tramite nuova società, oppure per crisi, fallimento, ristrutturazione profonda) è possibile procedere al licenziamento del lavoratore e, nel caso, procedere all'instaurazione di un rapporto di lavoro ex novo.

La fattispecie dei licenziamenti economici individuali per giustificato motivo oggettivo è quella che ha maggiormente risentito del temporaneo blocco imposto durante la pandemia e che ne ha notevolmente ridimensionato il volume complessivo (graf. 5). Nel corso dell'ultimo triennio, dopo un parziale recupero, i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo sono stati mediamente circa 16mila l'anno. Di questi, quelli legati alla cessazione dell'attività aziendale, in progressiva diminuzione, sono circa 1.500.

In questo caso, diversamente dai licenziamenti disciplinari, le risoluzioni contrattuali hanno riguardato in modo più omogeneo uomini e donne²¹, mentre hanno interessato in misura più contenuta, anche se comunque rilevante, i lavoratori stranieri (tab. 2). Per quanto riguarda le classi di età, è evidente – specie negli ultimi anni – una percentuale elevata di licenziamenti individuali anche tra i lavoratori più anziani (compatibile con fuoriuscite legate a forme di accompagnamento o transizioni verso la pensione).

*Graf. 5 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti economici individuali per tipologia e anno (2012-2024)*



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

*Tab. 2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti economici individuali per caratteristiche dei lavoratori, principali settori e anno (2019-2024)*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totale licenziamenti econ. individ.	26.272	14.008	12.907	19.199	17.116	19.304
- lic.individ./motivo ogg.	22.637	10.963	9.529	16.459	14.583	17.128
- cess. attività	3.635	3.045	3.378	2.740	2.533	2.176
Donne	11.599	7.084	6.185	9.969	8.228	9.325
Uomini	14.673	6.924	6.722	9.230	8.888	9.979
% uomini	56%	49%	52%	48%	52%	52%
Italiani	18.372	10.260	8.826	14.121	12.417	14.069
Stranieri	7.900	3.748	4.081	5.078	4.699	5.235
% stranieri	30%	27%	32%	26%	27%	27%
<30 anni	2.999	1.465	1.224	1.852	1.916	2.048
30-44 anni	10.204	4.961	4.479	6.237	5.535	6.136
45-54	7.901	4.430	4.097	6.045	5.147	5.701
55 e più	5.168	3.152	3.107	5.065	4.518	5.419
<i>Principali settori</i>						
- servizi turistici	2.794	2.030	1.353	2.588	1.856	2.029
- costruzioni	4.216	1.482	1.336	1.664	1.859	2.046
- trasporti e magazz.	2.027	1.133	1.254	1.613	1.441	2.061
- ind. tessile-abb.	2.234	1.031	1.618	1.468	1.204	1.414
- servizi di pulizia	1.902	1.248	988	1.249	1.021	1.705
- commercio dett.	1.722	884	698	1.361	1.143	1.126
- comm. ingrosso	1.411	797	653	1.227	990	1.109

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

²¹ Anche se bisogna tener presente che, coerentemente con le caratteristiche occupazionali degli ambiti di maggiore inserimento lavorativo, il peso del tempo indeterminato è maggior tra gli uomini, mentre tra le donne hanno un'incidenza maggiore i rapporti di lavoro a termine.

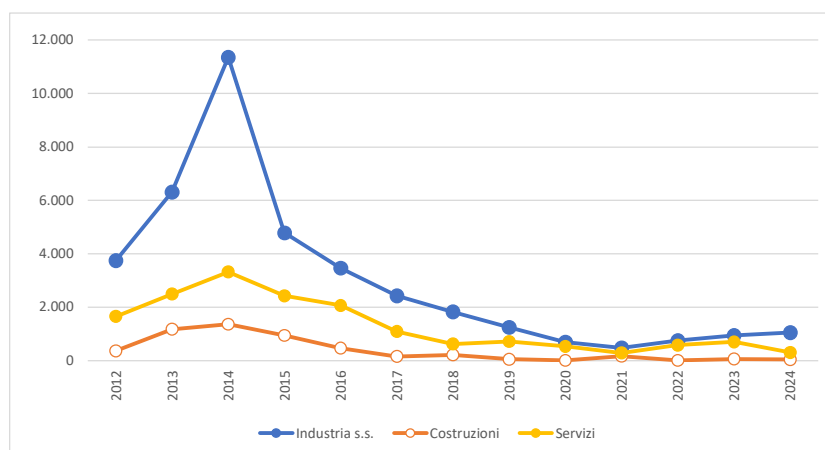
Dal punto di vista settoriale, anche per via delle dinamiche associate ai cambi appalto, i licenziamenti economici individuali risultano essere particolarmente numerosi nei servizi turistici, nelle costruzioni²², nell'ambito dei trasporti e magazzinaggio e nei servizi di pulizia. Anche in questo caso, nell'industria del tessile-abbigliamento buona parte dei licenziamenti sono riconducibili ad imprese a titolarità cinese, cui si associano peculiari ricorrenze nelle modalità di gestione dei rapporti di lavoro.

1.2.3 I licenziamenti collettivi

Per le aziende con più di 15 dipendenti e nel caso di esuberi che superano un determinato numero di lavoratori (almeno 5 nell'arco di 120 giorni) nell'ambito delle procedure di crisi, la normativa prevede la possibilità di accedere allo strumento del licenziamento collettivo. Secondo la disciplina prevista dalla L. n. 223/1991, i licenziamenti devono avvenire per motivi economici/organizzativi, ovvero per riduzione, trasformazione o cessazione dell'attività.

Essi hanno raggiunto numerosità significative soprattutto nella prima metà del decennio scorso, con un picco importante nel 2014 che ha interessato in particolar modo l'industria (graf. 6). Dopo il livello minimo del 2021, il numero dei licenziamenti è tornato leggermente a crescere nel corso dell'ultimo triennio interessando sia il comparto industriale che il terziario (commercio al dettaglio e all'ingrosso).

Graf. 6 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti collettivi per settore e anno (2012-2024)



Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Poiché il coinvolgimento del settore industriale è maggioritario, la distribuzione dei licenziamenti rispetto al genere risulta leggermente sbilanciata verso la componente maschile (tab. 3). Il peso degli stranieri è piuttosto limitato, mentre per quanto riguarda l'età dei lavoratori coinvolti, si registra un evidente maggiore incidenza delle classi più elevate, anche in questo caso giustificabile con una probabile maggior presenza di esuberi tra i lavoratori senior che possono accedere a forme di accompagnamento alla pensione.

Il dettaglio settoriale mostra il rilievo assunto dai licenziamenti nei diversi comparti del metalmeccanico e, anche in questo caso, nel tessile-abbigliamento (ma non con riferimento alle imprese a titolarità cinese).

²² Nell'ambito dell'edilizia il datore di lavoro può recedere da un rapporto a tempo indeterminato per "fine lavori" se prova l'impossibilità di ricollocare il dipendente. Alcuni CCNL Edilizia disciplinano, infatti, l'ipotesi di "licenziamento per fine lavori" come forma di recesso per giustificato motivo oggettivo, a condizione che non vi siano altre opere o cantieri disponibili in cui occupare il lavoratore.

Tab. 3 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti collettivi per tipologia e anno (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totale licenziamenti collettivi	2.014	1.233	944	1.338	1.713	1.431
Donne	919	491	386	684	694	602
Uomini	1.095	742	558	654	1.019	829
% uomini	54%	60%	59%	49%	59%	58%
Italiani	1.885	1.089	855	1.225	1.472	1.267
Stranieri	129	144	89	113	241	164
% stranieri	6%	12%	9%	8%	14%	11%
<30 anni	64	38	31	47	86	75
30-44 anni	563	303	223	318	344	279
45-54	640	435	363	460	557	381
55 e più	747	457	327	513	726	696
<i>Principali settori</i>						
- commercio dett.	270	194	171	217	128	39
- prod. metallo	201	155	34	122	204	182
- ind. tessile-abb.	162	70	43	84	165	211
- apparecchi meccanici	133	123	65	80	99	159
- macchine elettriche	135	100	13	45	149	99
- comm. ingrosso	67	89	5	133	116	93

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

2. I percorsi dei lavoratori dei licenziati

Il licenziamento si configura come una perdita involontaria dell'occupazione e può rappresentare per il lavoratore un'interruzione del percorso lavorativo che talvolta ha conseguenze rilevanti, con ricadute sulla sicurezza economica e personale. Per questo motivo, i lavoratori licenziati hanno diritto alla NASpl, l'indennità di disoccupazione, che garantisce un reddito sostitutivo temporaneo²³ in caso di disoccupazione involontaria, accompagnando le persone nella ricerca di nuovo lavoro. L'osservazione dei percorsi successivi al licenziamento permette di avere alcune importanti indicazioni sulle tempistiche di ricollocazione, ovvero sui tempi di permanenza nella condizione di disoccupazione involontaria.

Poiché, come documentato in precedenza, le motivazioni che hanno portato alla risoluzione del rapporto di lavoro sono molto diverse tra loro, anche l'esplorazione dei percorsi lavorativi deve necessariamente tener conto, almeno per macro-raggruppamenti, delle differenze associate alle diverse tipologie di licenziamento.

L'analisi proposta, riferita alle informazioni disponibili al 30 giugno 2025, focalizza l'attenzione sulla distanza tra il licenziamento e il primo rapporto di lavoro attivato nel periodo successivo. Il perimetro di esplorazione è limitato al solo contesto regionale, considerando i rapporti di lavoro attivati in Veneto nell'ambito del lavoro dipendente e nel parasubordinato.²⁴ Il risultato dell'analisi è, pertanto, la definizione di tassi di ricollocazione specifici, sia per le diverse tipologie di licenziamento che per le categorie dei lavoratori interessati, in grado di isolare le situazioni contraddistinte da una ricollocazione pressoché immediata o avvenuta nel breve periodo, da quelle riferite a distanze maggiori.

²³ La NASpl corrisponde al 75% della retribuzione media mensile fino a una soglia (circa 1.425 € nel 2024), più il 25% dell'eventuale eccedenza, con un tetto massimo di circa 1.550 € lordi al mese. Dura al massimo 24 mesi e dal 4° mese l'importo si riduce del 3% ogni mese.

²⁴ Sono esclusi dall'osservazione sia eventuali nuovi rapporti di lavoro attivati al di fuori della regione (solo parzialmente registrati in Silv), sia le esperienze di lavoro autonomo.

Ovviamente, considerate le limitazioni connesse al perimetro di osservazione, i tassi di ricollocazione vanno considerati – stimando per difetto le transizioni ad una nuova posizione lavorativa²⁵ – alla stregua di indicatori minimi dei livelli di ricollocazione dei lavoratori licenziati.

Per “rimuovere” quanto possibile le storture che potrebbero derivare dalle strategie di accompagnamento alla pensione per i lavoratori più anziani (non definite come risoluzioni consensuali nell’ambito di accordi aziendali), le analisi – riferite ai soli licenziamenti dal tempo indeterminato²⁶ – fanno riferimento ai lavoratori licenziati con meno di 60 anni.²⁷

Nell’esplorazione proposta, focalizzata sui licenziamenti avvenuti nel corso degli ultimi anni, vengono considerati i percorsi successivi ai licenziamenti avvenuti nel corso del 2019 (anno pre-pandemico) e nel triennio 2022-2024. Il periodo di osservazione è di almeno un anno dalla cessazione involontaria del rapporto di lavoro (6 mesi nel caso del 2024); il confronto tra le annualità deve tener conto di lassi temporali omogenei.

2.1 Tempi di ricollocazione per tipologia di licenziamento

Così osservati, gli esiti occupazionali riferiti ai licenziamenti avvenuti nel corso degli ultimi anni, mostrano dinamiche sostanzialmente stabili nel tempo, con tassi di ricollocazione per i diversi intervalli di tempo considerati che si mantengono molto vicini. Osservando il complesso dei licenziamenti (graf.7), possono essere fatte alcune considerazioni trasversali:

- mediamente, poco più del 40% dei lavoratori under 60 licenziati in regione trova una nuova collocazione lavorativa²⁸ entro 6 mesi dal licenziamento, con un leggero miglioramento nel corso del 2024; questa quota arriva a superare (pur di poco) il 50% se si allunga il periodo di osservazione a un anno dalla risoluzione del rapporto di lavoro;
- per circa il 15% dei lavoratori licenziati la ricollocazione è pressoché immediata e riferibile in buona parte alle conclusioni contrattuali avvenute nell’ambito dei cambi appalto;
- l’allungamento del periodo di osservazione oltre l’anno, spinge verso l’alto i tassi di ricollocazione nel contesto regionale portandoli attorno al 70%. Questo significa che, anche per periodi che eccedono il limite massimo di beneficio della NASpl (pari a 24 mesi), una quota stabile attorno al 30% dei lavoratori licenziati non risulta ricollocarsi, nell’ambito del lavoro dipendente o parasubordinato, in regione.

Queste situazioni, oltre ad essere riferite a possibili ricollocazioni al di fuori del contesto regionale o nel lavoro autonomo, possono riguardare soggetti che fuoriescono dal mercato del lavoro, anche per raggiunti limiti di età nella fascia under 60 anni²⁹. Le evidenze sulle caratteristiche di questi lavoratori e dei settori occupazionali di riferimento, suggeriscono anche l’elevata presenza, in questo insieme, di lavoratori stranieri (particolarmente mobili nel territorio) e di lavoratori impiegati nell’ambito delle costruzioni.

²⁵ Includendo lavoro autonomo e rioccupazione al di fuori della regione i tassi di ricollocazione non possono che essere superiori a quelli qui calcolati, tuttavia utili per definire i percorsi dei lavoratori licenziati e l’individuazione delle principali differenze.

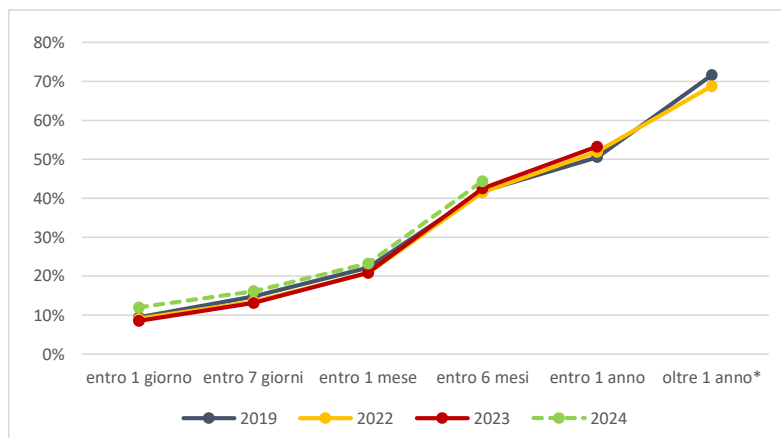
²⁶ Come già osservato, in alcune condizioni, il licenziamento può riguardare anche altre tipologie contrattuali.

²⁷ Scelta adottata anche nell’analisi proposta da Inps nell’ultimo rapporto annuale. In realtà, come evidenziato nella distribuzione dei licenziamenti in base ai singoli anni di età, alcune concentrazioni di eventi anche tra i 58-59enni fa presupporre che eventuali percorsi di accompagnamento alla pensione interessino, ad oggi, lavoratori anche al di sotto dei 60 anni (comunque in procinto di maturare i requisiti per l’accesso alla pensione anticipata).

²⁸ Senza entrare nel merito delle specifiche tipologie contrattuali, vale la pena segnalare che la quasi totalità delle nuove assunzioni avviene a nell’ambito del lavoro dipendente in senso stretto (soprattutto tempo indeterminato e determinato).

²⁹ Alcuni addensamenti dei licenziamenti nella fascia d’età tra i 55 e i 59 anni fanno presupporre, come già osservato, la presenza di soggetti accompagnati alla pensione anche al di sotto dei 60 anni.

Graf. 7 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Totale licenziamenti (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione e anno (2019, 2022-2024)



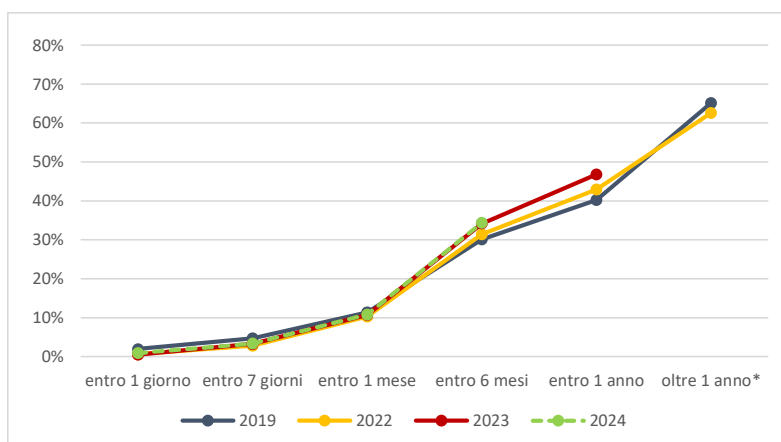
* ricollocati entro il 30 giugno 2025. Il periodo di osservazione varia in base alla data del licenziamento.
Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Per quanto riguarda invece le specifiche tipologie di licenziamento (fig. 1), i principali indicatori permettono di osservare:

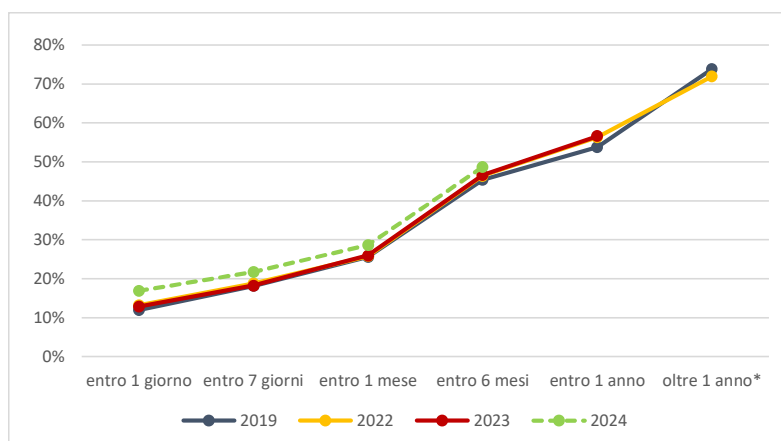
- la particolare presenza di ricollocazioni pressoché immediate – riconducibili ai cambi appalto, come suggeriscono le specifiche concentrazioni settoriali – a seguito di licenziamenti economici individuali, che nel caso specifico si attesta poco al di sotto del 20%, spostando verso l'alto i tassi di ricollocazione complessivi;
- in questi casi (i più numerosi e contraddistinti dalle performance “migliori”), il tasso di rioccupazione a 6 mesi è di circa il 50%, sfiora il 60% ad un anno e supera il 70% a distanze maggiori;
- mediamente, i tassi di ricollocazione osservati per i licenziamenti disciplinari (dove, lo ricordiamo, maggiore è la quota di stranieri) si mantengono, invece, su livelli più bassi rispetto alle altre categorie. Solo per il 10% dei recessi, la ricollocazione avviene a un mese dalla cessazione del rapporto di lavoro, entro i 6 mesi la quota è del 30% e ad un anno non raggiunge il 50%. I livelli di incremento maggiori osservati in corrispondenza delle rioccupazioni a più lunga distanza suggerisce sia periodi medi di permanenza nella disoccupazione più elevati, sia la possibile presenza di esperienze transitorie al di fuori del contesto regionale;
- nel caso di licenziamenti collettivi si osservano le maggiori (pur limitate) variazioni tra gli anni osservati, con un evidente progressivo miglioramento dei tempi di ricollocazione. Anche in questo caso, i tassi di rioccupazione nel breve periodo sono molto contenuti, tuttavia essi si innalzano velocemente in corrispondenza dei periodi superiori ai 6 mesi.

Fig 1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti (under 60 anni) per tipologia, classe di distanza dalla riassunzione e anno (2019, 2022-2024)

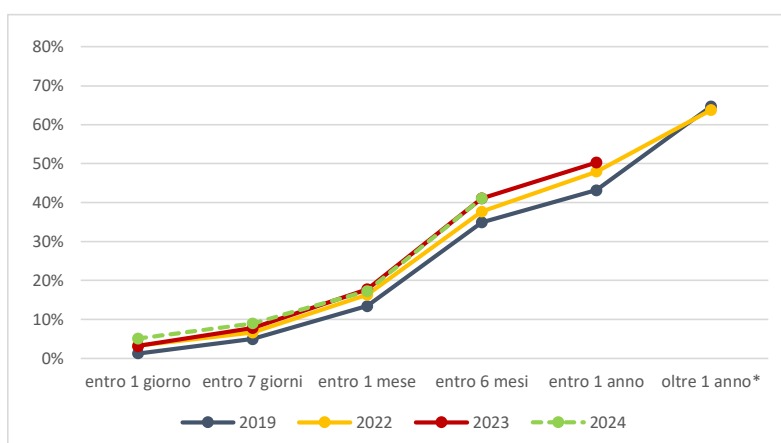
Licenziamenti disciplinari



Licenziamenti economici individuali



Licenziamenti collettivi



* ricollocati entro il 30 giugno 2025. Il periodo di osservazione varia in base alla data del licenziamento.
 Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Volendo provare sintetizzare le evidenze emerse, sulla base degli esiti occupazionali registrati per i licenziati nel 2019 e nel 2023 (anni per i quali il dettaglio per le principali caratteristiche dei lavoratori interessati e il riferimento ai settori di provenienza è disponibile nelle tabelle in appendice), è possibile ipotizzare:

- un tasso medio di ricollocazione, senza distinzione tra le varie situazioni, poco al di sopra del 20% per le ricollocazioni entro il primo mese, oltre il 40% entro i sei mesi e superiore al 50% entro l'anno. Provando a depurare questi dati dalle situazioni che possono essere ricondotte ai cambi appalto, i tassi di ricollocazione diventano molto più omogenei tra le diverse tipologie di licenziamento. I tassi medi di ricollocazione si attestano quindi poco al di sopra del 10% entro il primo mese e attorno al 35% entro i 6 mesi. La percentuale di ricollocazione ad un anno è passata dal 44% dei licenziati del 2019 al 48% di quelli del 2023;
- i livelli di reimpiego si confermano leggermente più bassi per i licenziamenti disciplinari, con un tasso di ricollocazione ad un anno, pur in crescita, sempre al di sotto del 50%. In questo caso i valori più contenuti si registrano per le donne e i lavoratori di cittadinanza italiana, mentre per quanto riguarda l'età – come peraltro succede per le altre tipologie di licenziamento – i tassi di ricollocazione diminuiscono al crescere dell'anzianità del lavoratore. Vale inoltre la pena evidenziare che, per il 2023, il risultato osservato per i licenziamenti disciplinari non risulta molto distante da quello registrato per i licenziamenti economici individuali considerati al netto delle rioccupazioni immediate. Per quanto riguarda i licenziamenti collettivi, nel riferimento ad un confronto più omogeneo di situazioni, i livelli di rioccupazione nel caso delle cessazioni avvenute nel 2023, risultano sempre al di sopra di quelli registrati per le altre tipologie;
- il raffronto con le dinamiche registrate per le dimissioni, evidenzia come logico attendersi, un significativo divario tra i tassi di ricollocazione soprattutto nelle classi di distanza più brevi. Mediamente per i lavoratori dimessi, per i quali la cessazione del rapporto di lavoro è una scelta volontaria (e non vi è l'accesso alla NASpi), si osservano tassi di ricollocazione all'interno del contesto regionale particolarmente elevati³⁰. Entro un anno dalla cessazione del rapporto di lavoro, per circa il 70% dei dimessi (attorno al 50% nel caso dei licenziati) si registra una nuova assunzione in Veneto. L'incidenza è elevata nel breve termine (sempre oltre il 50% a distanza di un mese), confermando in molti casi il passaggio più o meno immediato da un'occupazione all'altra. Il divario con gli esiti registrati in caso di licenziamento si riduce in particolar modo tra i ricollocati entro un anno e nei periodi successivi.

*Tab. 4 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Licenziamenti e dimissioni (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione e anno (2019 e 2023)*

	2019				2023			
	Ricollocati entro 1 mese dalla cessazione	Ricollocati entro 6 mesi dalla cessazione	Ricollocati entro 1 anno dalla cessazione	Totale	Ricollocati entro 1 mese dalla cessazione	Ricollocati entro 6 mesi dalla cessazione	Ricollocati entro 1 anno dalla cessazione	Totale
Totale licenziamenti	22%	42%	51%	32.261	21%	43%	53%	23.654
(ipotesi al netto dei cambi appalto*)	12%	34%	44%	28.415	11%	35%	48%	21.050
- lic. disciplinari	11%	30%	40%	6.325	11%	34%	47%	7.097
- lic. econ. individuali	26%	45%	54%	24.215	26%	47%	57%	15.121
(ipotesi al netto dei cambi appalto*)	12%	36%	46%	20.580	12%	36%	48%	12.679
- lic. collettivi	13%	35%	43%	1.721	18%	41%	50%	1.436
Dimissioni	53%	64%	68%	93.147	56%	68%	72%	123.763

* esclusi i licenziamenti con ricollocazione entro 3 giorni dalla cessazione.

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

³⁰ L'analisi condotta da Inps e presentata XXVI Rapporto Annuale sui tassi mensili di ricollocazione a tre mesi dei lavoratori licenziati e dimessi dal 2019 conferma come il tasso di ricollocazione dei licenziati per ragioni economiche che accedono alla Naspi (esclusi agricoli e domestici) è sempre inferiore a quello dei dimessi con un divario risultato minimo in alcuni mesi del 2020 e massimo tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 (36-37 punti). Cfr. Inps (2025), XXIV Rapporto Annuale, luglio 2025, www.inps.it

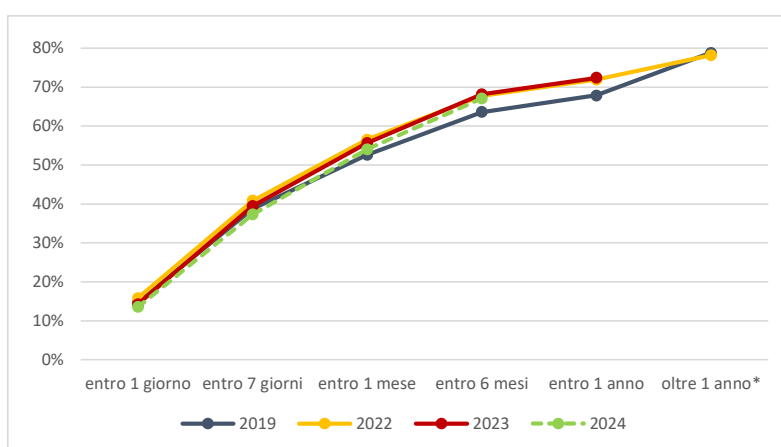
La ricollocazione dei lavoratori dimessi dal tempo indeterminato

Considerando le cessazioni dal tempo indeterminato, vale la pena richiamare – a confronto con gli esiti occupazionali riferiti ai lavoratori licenziati – gli analoghi tassi di ricollocazione riferiti ai percorsi dei lavoratori che si sono dimessi, scegliendo quindi volontariamente di chiudere il rapporto di lavoro.³¹

Utilizzando i medesimi criteri di analisi adottati per i licenziamenti, anche in questo caso si registra una certa uniformità delle curve di ricollocazione nel tempo (graf. B1). Rispetto alle dimissioni del 2019, quelle riferite al triennio 2023-2024 si attestano su valori leggermente superiori nelle classi di distanza maggiori.

Nell'insieme, le evidenze emerse permettono di affermare che in circa il 40% dei casi, dopo la dimissione, si registra un nuovo rapporto di lavoro entro 7 giorni. Ad un mese, il tasso di ricollocazione sale ad oltre il 50% (tra il 56% e il 57% nel triennio 2021-2023), mentre se si estende il periodo di osservazione a 6 mesi, la quota dei ricollocati in regione risulta di poco inferiore al 70%.

Graf. B1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.
Dimissioni (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione e anno (2019, 2022-2024)



* ricollocati entro il 30 giugno 2025. Il periodo di osservazione varia in base alla data del licenziamento.
Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Allungando ulteriormente i periodi di osservazione, il livello di ricollocazione tende a stabilizzarsi attorno all'80%. Anche in questo caso, pur in misura minore rispetto ai licenziamenti, rimane una quota di lavoratori dimessi per la quale dopo la cessazione volontaria del rapporto di lavoro non si registra una nuova assunzione in regione. Le caratteristiche di questo insieme non differiscono di molto da quelle osservate per i licenziamenti: si tratta di lavoratori rioccupatisi nel lavoro autonomo o in un altro contesto territoriale, oppure usciti dal mercato del lavoro (anche in questo caso possono esserci transizioni alla pensione).

2.2 Permanenza e transizioni settoriali

In conclusione, pur senza pretese di esaustività, è utile provare a restituire qualche evidenza in merito ai settori di ricollocazione dei lavoratori licenziati. Considerando i recessi dal tempo indeterminato avvenuti nel 2019 e nel 2023, verranno calcolati i tassi di permanenza all'interno del medesimo settore e, in modo complementare, quelli riferiti alle transizioni verso altri ambiti occupazionali. L'osservazione terrà conto dei percorsi di ricollocazione a 6 mesi e ad un anno dalla cessazione del rapporto di lavoro.

Anche in questo caso, verranno presi in considerazione i licenziamenti che interessano lavoratori con meno di 60 anni di età e, per evitare una possibile sovrarappresentazione delle ricollocazioni all'interno del medesimo settore dovuta ai cambi appalto, non verranno conteggiate le ricollocazioni immediate (entro 3 giorni dalla cessazione).

³¹ Sul tema si vedano anche i monitoraggi periodici inseriti ne il Sestante 1/2023 in www.venetolavoro.it/sestante

In considerazione dei principali macro-settori in cui è avvenuto il licenziamento (tabb. 5 e 6), l'analisi condotta evidenzia la trasversale prevalenza delle situazioni in cui l'ambito di reimpiego rimane lo stesso del rapporto di lavoro concluso. I tassi di permanenza nello stesso macro-settore tendono tuttavia a ridursi leggermente con l'allungamento del periodo di osservazione. Essi si confermano particolarmente elevati nell'ambito dei servizi, dove raggiungono l'85%-86%. Nel comparto industriale, dove la permanenza intra-settoriale è leggermente più contenuta, si registra (escludendo l'ambito agricolo dove le numerosità di riferimento sono piuttosto contenute) una maggiore numerosità delle transizioni verso altri ambiti occupazionali.³²

Tab. 5 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

Licenziamenti (under 60 anni) per settore di licenziamento e tassi di ricollocazione a 6 mesi, per anno (2019 e 2023)*

	2019			2023		
	% ricollocati nello stesso settore	% ricollocati in altro settore	Totale licenziamenti	% ricollocati nello stesso settore	% ricollocati in altro settore	Totale licenziamenti
<i>Macro-settore licenziamento</i>						
Agricoltura	56%	44%	131	42%	58%	95
Industria s.s.	70%	30%	3.433	68%	32%	2.848
Costruzioni	77%	23%	1.437	65%	35%	864
Servizi	86%	14%	4.654	86%	14%	3.657
<i>Principali comparti</i>						
Servizi turistici	69%	31%	1.260	70%	30%	1.059
Ind. tessile-abb.	80%	20%	1.115	78%	22%	712
Commercio dett.	41%	59%	639	39%	61%	535
Trasporti e magaz.	51%	49%	618	53%	47%	508
Comm. ingrosso	26%	74%	556	19%	81%	359
Prod.metallo	31%	69%	495	15%	85%	452
Apparecchi meccanici	27%	73%	288	25%	75%	282
Supporto alle imprese	30%	70%	250	16%	84%	134

** esclusi i licenziamenti con ricollocazione entro 3 giorni dalla cessazione.*

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Tab. 6 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti (under 60 anni) per settore di licenziamento e tassi di ricollocazione a 1 anno (2019 e 2023)*

	2019			2023		
	% ricollocati nello stesso settore	% ricollocati in altro settore	Totale licenziamenti	% ricollocati nello stesso settore	% ricollocati in altro settore	Totale licenziamenti
<i>Macro-settore licenziamento</i>						
Agricoltura	52%	48%	167	39%	61%	122
Industria s.s.	68%	32%	4.284	64%	36%	3.705
Costruzioni	76%	24%	1.815	64%	36%	1.120
Servizi	85%	15%	6.198	86%	14%	5.053
<i>Principali comparti</i>						
Servizi turistici	66%	34%	1.648	67%	33%	1.386
Ind. tessile-abb.	78%	22%	1.350	76%	24%	874
Commercio dett.	40%	60%	899	37%	63%	729
Trasporti e magaz.	48%	52%	841	48%	52%	742
Comm. ingrosso	25%	75%	697	20%	80%	525
Prod.metallo	30%	70%	659	29%	71%	620
Apparecchi meccanici	25%	75%	363	22%	78%	370
Supporto alle imprese	28%	72%	338	16%	84%	179

** esclusi i licenziamenti con ricollocazione entro 3 giorni dalla cessazione.*

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

³² Nell'analisi vengono considerati i contratti di somministrazione attivati dalle agenzie, quindi imputati all'ambito dei servizi, indipendentemente dal settore della missione.

Con riferimento ai comparti contraddistinti dal maggior numero di licenziamenti, i tassi di permanenza all'interno del medesimo ambito occupazionale risultano particolarmente elevati nel caso dell'industria del tessile-abbigliamento³³, nei servizi turistici e nel trasporti-magazzinaggio. Le transizioni verso altri settori sono invece particolarmente numerose, oltre che nei comparti dell'industria, nelle attività di supporto alle imprese e nel commercio. Al netto dei passaggi alla somministrazione, in tutti questi ambiti i cambiamenti settoriali riguardano spesso settori molto vicini a quello del licenziamento (ad esempio, dai servizi a supporto delle imprese si passa al trasporto-magazzinaggio o al commercio all'ingrosso; dal commercio all'ingrosso si passa al commercio al dettaglio o al trasporto-magazzinaggio; dalla fabbricazione di prodotti in metallo si passa a quella degli apparecchi meccanici; ecc.); ciò conferma quindi, di fatto, una permanenza dei lavoratori all'interno della medesima area occupazionale. Il settore, invece, che più spesso rappresenta un ambito di cambiamento sostanziale del contesto occupazionale è quello dei servizi turistici.

Conclusioni

Negli ultimi anni, dopo i picchi raggiunti durante la crisi economico-finanziaria del 2008, si osserva un progressivo calo dei licenziamenti, in particolare quelli dal tempo indeterminato. A fronte di una significativa crescita delle nuove attivazioni contrattuali, la generale riduzione dei licenziamenti si accompagna a un aumento delle dimissioni volontarie, suggerendo un rafforzamento della mobilità occupazionale guidata soprattutto dalle scelte dei lavoratori.

I licenziamenti, che rappresentano una quota minoritaria delle cessazioni complessive, non sono tuttavia riconducibili soltanto a esigenze organizzative aziendali e riferiti a situazioni di crisi o difficoltà dell'azienda. Il recente incremento dei licenziamenti disciplinari, l'utilizzo di questa modalità di recesso nei cambi di appalto, la peculiare incidenza in determinati comparti occupazionali possono rappresentare degli indicatori di come essi, in situazioni particolari, siano soprattutto un vero e proprio strumento di gestione del personale.

Anche considerando le diverse condizioni cui è ascrivibile la perdita involontaria dell'occupazione, i percorsi lavorativi dei licenziati – sostenuti dalla NASpi – tendono generalmente ad allungarsi, con bassi tassi di ricollocazione nel breve periodo, che però migliorano progressivamente nel medio termine. Il confronto con i lavoratori dimessi, per i quali la cessazione del lavoro si accompagna ad una rapida ricollocazione, evidenzia infatti un netto divario iniziale. Per i licenziati la rioccupazione richiede tempi leggermente più lunghi, tuttavia su orizzonti temporali più ampi, i livelli di rioccupazione tendono pressoché a convergere.

³³ A condizionare questo risultato vi è, anche in questo caso, l'elevata presenza di licenziamenti da imprese a titolarità cinese nelle quali la cessazione del rapporto di lavoro è di fatto legata alle cessazioni aziendali con il passaggio dei lavoratori da un'azienda all'altra.

Appendice

Tab. A1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti disciplinari (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione, principali caratteristiche dei lavoratori e settore

	2019				2023			
	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati
Totale lic. disciplinari	11%	30%	40%	6.325	11%	34%	47%	7.097
Donne	13%	29%	39%	1.994	10%	31%	44%	2.173
Uomini	11%	31%	41%	4.331	11%	36%	48%	4.924
Italiani	10%	28%	38%	3.520	9%	31%	44%	4.024
Stranieri	13%	33%	43%	2.805	13%	38%	51%	3.073
Under 30	12%	34%	47%	977	11%	37%	51%	1.194
30-39	11%	32%	41%	1.847	10%	36%	49%	1.965
40-49	13%	31%	41%	2.117	13%	37%	50%	2.076
50-59	9%	24%	32%	1.384	9%	26%	37%	1.862
<i>Principali settori</i>								
Industria	11%	30%	40%	2.881	12%	36%	48%	3.546
- ind. tessile-abb.	24%	44%	51%	599	26%	52%	64%	444
- prod. metallo	7%	24%	35%	454	8%	32%	47%	538
- costruzioni	10%	29%	39%	635	9%	31%	43%	903
Servizi	11%	30%	40%	3.338	9%	32%	45%	3.493
- servizi turistici	13%	36%	46%	879	11%	43%	56%	751
- commercio dett.	8%	26%	36%	456	8%	30%	44%	449
- trasporti e magazz.	11%	29%	40%	671	8%	28%	42%	827

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Tab. A2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti economici individuali (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione, principali caratteristiche dei lavoratori e settore

	2019				2023			
	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati
Totale lic. econ. individuali	26%	45%	54%	24.215	26%	47%	57%	15.121
Donne	28%	47%	56%	10.737	28%	48%	58%	7.288
Uomini	24%	44%	52%	13.478	24%	45%	55%	7.833
Italiani	22%	43%	52%	16.509	24%	45%	56%	10.666
Stranieri	33%	50%	58%	7.706	32%	50%	59%	4.455
Under 30	25%	48%	57%	2.997	28%	51%	61%	1.915
30-39	27%	47%	56%	6.254	27%	49%	60%	3.365
40-49	27%	48%	56%	8.009	28%	49%	59%	4.700
50-59	24%	40%	48%	6.954	23%	41%	50%	5.141
<i>Principali settori</i>								
Industria	21%	42%	50%	10.724	22%	45%	54%	6.195
- ind. tessile-abb.	38%	58%	67%	2.144	35%	59%	68%	1.126
- costruzioni	15%	35%	43%	3.950	22%	43%	51%	1.656
Servizi	30%	48%	56%	13.256	29%	48%	58%	8.778
- servizi turistici	22%	46%	58%	2.608	18%	47%	60%	1.705
- commercio dett.	14%	34%	46%	1.603	19%	43%	55%	1.022
- comm. ingrosso	15%	40%	48%	1.282	10%	34%	47%	853
- trasporti e magazz.	39%	54%	61%	1.873	47%	59%	67%	1.299
- servizi di pulizia	66%	72%	75%	1.679	47%	55%	61%	838

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)

Tab. A3 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Licenziamenti collettivi (under 60 anni) per classe di distanza dalla riassunzione, principali caratteristiche dei lavoratori e settore

	2019				2023			
	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati	Ricollocati entro 1 mese dal licenziam.	Ricollocati entro 6 mesi dal licenziam.	Ricollocati entro 1 anno dal licenziam.	Totale licenziati
Totale lic. collettivi	13%	35%	43%	1.721	18%	41%	50%	1.436
Donne	12%	33%	41%	832	17%	39%	49%	609
Uomini	15%	37%	45%	889	18%	42%	52%	827
Italiani	14%	35%	43%	1.606	18%	42%	51%	1.209
Stranieri	12%	36%	48%	115	14%	36%	44%	227
Under 30	19%	45%	63%	64	24%	51%	60%	85
30-39	19%	50%	61%	258	26%	48%	59%	195
40-49	18%	42%	51%	600	21%	51%	63%	389
50-59	8%	24%	30%	799	13%	33%	40%	767
<i>Principali settori</i>								
Industria	14%	34%	41%	1.101	19%	40%	48%	839
- prod.metallo	16%	33%	39%	178	20%	43%	50%	179
- ind. tessile-abb.	9%	36%	41%	152	25%	46%	53%	156
- apparecchi meccanici	18%	46%	52%	114	24%	46%	56%	84
- macchine elettriche	12%	31%	36%	109	7%	30%	35%	109
Servizi	13%	36%	48%	620	16%	43%	53%	597
- commercio dett.	9%	28%	41%	249	14%	38%	51%	106
- comm. ingrosso	14%	46%	58%	57	4%	18%	30%	92

Fonte: ns. elab. su dati Silv (estrazione 25 luglio 2025)