GIUGNO 2026

CONSULENTI DEL LAVORO
Consiglio Provinciale dell'Ordine di Milano
Via Aurispa, 7 20122 Milano
TEL: 02/58308188 - Fax: 02/58310605
E-MAIL: comm.centrostudi@consulentidellavoro.mi.it

N.6

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Speciale Evento

# PARI OPPORTUNITÀ O OPPORTUNITÀ PARI?

## DAL LINGUAGGIO ALLE POLITICHE: LA MAPPA DI UN CAMBIAMENTO POSSIBILE

***

▪ LA RAGIONEVOLE TEMPORANEITÀ ORA CORRE SU DUE BINARI

***

▪ LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI AL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

***

***

▪ QUELLO CHE INPS E INAIL NON DICONO (MA CHE DEVONO COMUNICARE NELL'ISPEZIONE)

***

***

▪ GOVERNARE LA LONGEVITÀ: DA EMERGENZA DEMOGRAFICA A LEVA DI CRESCITA E TENUTA SOCIALE

***

▪ LAVORO AGILE: DALLA PRESCRIZIONE ALLA SANZIONE

***

***

▪ LAVORO ALL'ESTERO MA CON TUTELE ITALIANE

***

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano

Direttore Responsabile:
**Potito di Nunzio**

Redattore Capo:
**D. Morena Massaini**

Redazione:
**Centro Studi Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano**

Segreteria di Redazione:
**Valentina Broggini, Sara Mangiarotti**

Progetto e Realizzazione Grafica:
**Elena Dizione, Eleonora Iacobelli**

**Sede:** Via Aurispa 7, 20121 - Milano.
Tel. 0258308188
www.consulentidellavoro.mi.it

**Editore:** Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano.
Via Aurispa, 7, 20121- Milano
Tel. 0258308188
Fax. 0258310605

cpo.milano@consulentidellavoro.it
PEC ordine.milano@consulentidellavoropec.it
sintesiredazione@gmail.com

Mensile - Registrazione Tribunale di Milano n.19 del 30 gennaio 2015

Con il sostegno di ANCL Unione Provinciale di Milano

## DOTTRINA


- La ragionevole temporaneità ora corre su due binari DI ANDREA MORZENTI PAG. 5
- La formazione dei lavoratori al tempo dell'intelligenza artificiale DI NINA CATIZONE PAG. 7
- Quello che Inps e Inail non dicono (ma che devono comunicare nell'ispezione) DI MAURO PARISI PAG. 10
- Governare la longevità: da emergenza demografica a leva di crescita e tenuta sociale A CURA DI LUCA DI SEVO PAG. 13
- Lavoro agile: dalla prescrizione alla sanzione DI ANTONELLA ROSATI PAG. 15
- Lavoro all'estero ma con tutele italiane DI POTITO DI NUNZIO E LAURA ANTONIA DI NUNZIO PAG. 17
- **SPECIALE EVENTO** Pari opportunità o opportunità pari? DI LUCIANA MARI E D. MORENA MASSAINI PAG. 20


## RUBRICHE


- **Il Punto**
La Categoria dei Consulenti del Lavoro è un bene comune da preservare DI POTITO DI NUNZIO PAG. 3
- **Senza Filtro**
Fuori i colpevoli … DI ALBERTO BORELLA PAG. 24
- **Una Proposta al mese**
Festività coincidenti con il riposo. Un anacronismo normativo penalizzante DI ROBERTA SIMONE PAG. 27


## SENTENZE


- Molestie sul luogo di lavoro e trasferimento della dipendente: la Cassazione esclude la responsabilità del datore di lavoro DI GIORGIO PEZZONI PAG. 31
- Lavoro stagionale: nessun limite alle proroghe nei contratti a termine DI PATRIZIA MASI PAG. 33
- Come scegliere il lavoratore da licenziare nei casi di licenziamento per giustificato motivo oggettivo DI ANGELA LAVAZZA PAG. 34
- Patto di non concorrenza: determinatezza del corrispettivo e valutazione della congruità DI ELENA PELLEGATTA PAG. 35
- La cessione del quinto dello stipendio non costituisce credito retributivo DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. 37
- Dimissioni a causa di trasferimento del lavoratore: quando ricorre giusta causa di recesso e conseguente diritto alla Naspi DI ALICE PATTONIERI PAG. 37

**POTITO DI NUNZIO**
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DELL'ORDINE PROVINCIALE DI MILANO

# LA CATEGORIA DEI CONSULENTI DEL LAVORO È UN BENE COMUNE DA PRESERVARE

Ogni categoria professionale rappresenta un patrimonio per la collettività quando svolge una funzione di garanzia, di competenza e di tutela dell'interesse generale. La professione del Consulente del Lavoro appartiene certamente a questa categoria di beni comuni. Non è soltanto una professione regolamentata: è un presidio di legalità nel mercato del lavoro, un punto di equilibrio tra imprese, lavoratori e istituzioni.

Oggi questo patrimonio è sottoposto a pressioni sempre più forti.

Da un lato assistiamo al diffondersi di fenomeni di esercizio abusivo o comunque improprio dell'attività professionale. Sempre più frequentemente soggetti privi delle necessarie abilitazioni o qualificazioni offrono servizi che rientrano nell'ambito delle competenze riservate ai Consulenti del Lavoro. Penso ai centri di elaborazione dati che travalicano il proprio ruolo tecnico, ad alcune associazioni che organizzano servizi professionali anche fuori dallo spazio concesso loro dal legislatore, fino a modelli organizzativi nei quali anche strumenti giuridici perfettamente legittimi, come le Società tra Professionisti, rischiano talvolta di essere utilizzati con finalità prevalentemente commerciali, svuotando il significato stesso della professione.

A questo scenario si aggiungono nuove trasformazioni del mercato.

L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il nostro modo di lavorare. È inevitabile. E sarebbe miope considerarla una minaccia. Si tratta di una straordinaria opportunità che la categoria deve saper cogliere, ma che non potrà mai sostituire il giudizio professionale, la responsabilità deontologica e la capacità interpretativa che caratterizzano il Consulente del Lavoro. L'innovazione tecnologica deve essere governata dal professionista, non deve trasformarsi in un fattore di disintermediazione della professione.

Parallelamente assistiamo all'ingresso di fondi di *private equity* nel capitale di studi professionali sempre più strutturati. È un fenomeno che merita una riflessione seria, perché rischia di modificare profondamente la natura della nostra attività. Quando il valore prodotto dagli studi professionali viene progressivamente trasferito verso soggetti esterni alla categoria, il rischio è che prevalgano logiche finanziarie rispetto ai principi di autonomia, indipendenza e responsabilità che costituiscono il fondamento delle professioni ordinistiche.

Ma sarebbe troppo facile attribuire ogni responsabilità solo a fattori esterni.

Anche all'interno della categoria dobbiamo interrogarci con onestà. Esistono comportamenti che poco hanno a che vedere con l'etica professionale e che privilegiano logiche esclusivamente commerciali, basate sulla competizione di prezzo o su modelli organizzativi che finiscono per svilire il valore della consulenza. Ogni volta che questo accade, si indebolisce l'intera categoria e si mette a rischio la fiducia che cittadini e imprese ripongono nei professionisti. ➤

Il Consulente del Lavoro non vende semplicemente un servizio amministrativo. Garantisce il rispetto delle regole, tutela i diritti dei lavoratori e accompagna le imprese nella corretta applicazione della normativa. È un interprete qualificato della legislazione sociale e un presidio di legalità.

Questo ruolo assume oggi un'importanza ancora maggiore in un mercato del lavoro caratterizzato da crescente complessità e dalla diffusione di fenomeni di *dumping* contrattuale alimentati dall'utilizzo di contratti collettivi sottoscritti da organizzazioni prive di adeguata rappresentatività. In questo contesto il Consulente del Lavoro rappresenta una garanzia di correttezza, di trasparenza e di rispetto delle regole.

Per queste ragioni la nostra categoria non può essere considerata soltanto un insieme di professionisti che operano sul mercato. Essa costituisce un'infrastruttura sociale del Paese. Difenderne le competenze, contrastare l'abusivismo, preservarne l'indipendenza e promuovere la qualità professionale significa tutelare un interesse che appartiene all'intera collettività.

Come Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano ritengo che questa debba essere una priorità condivisa. Non per difendere una posizione corporativa, ma per preservare il valore pubblico di una professione che ogni giorno contribuisce alla legalità del lavoro, alla competitività delle imprese e alla tutela dei diritti.

La nostra categoria è un bene comune. E i beni comuni si custodiscono, si rafforzano e si tramandano alle generazioni future.
**Spero che il legislatore punti più alla qualità che al mercato e tenga conto di queste riflessioni nel riformare la Legge n. 12/79.**

## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

### Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

Sono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende.
Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto.
Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2027.

# LA RAGIONEVOLE TEMPORANEITÀ ORA CORRE SU DUE BINARI

DI **ANDREA MORZENTI** CURATORE E AUTORE DI INTORNOALLAVORO.COM

Se vi è mai capitato di far due chiacchiere con chi lavora in un'Agenzia per il Lavoro (ApL), avrete certamente sentito parlare di "stabilizzazione". E forse vi siete chiesti anche voi cosa mai sarà questa stabilizzazione, percependo un qualcosa che va ben oltre il significato letterale che la Treccani definisce come il *"diritto di un dipendente alla permanenza in una posizione lavorativa"*. Perché per le ApL la stabilizzazione è qualcosa che va oltre il significato comune. Si tratta infatti di una somministrazione di lavoro a tempo determinato a favore di un'impresa utilizzatrice (lato commerciale), eseguita con lavoratori assunti dall'ApL con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato (lato lavoristico).

Sì, lo so, all'inizio capirlo non è né semplice né banale. Al punto che qualcuno, ma ormai parliamo di preistoria del diritto del lavoro, aveva pure dubitato della legittimità di una formula che combina un tempo indeterminato con un tempo determinato. Tutto legittimo, invece, soprattutto da quando il Decreto legislativo n. 81/2015 ha scisso in modo chiaro – a differenza di quanto un po' più confusamente faceva il Decreto legislativo n. 276/2003 – la parte commerciale (il contratto di somministrazione) da quella lavoristica (il contratto di lavoro). In altre parole: un conto è somministrare, un altro è assumere.

Ora, chiarito il significato del termine "stabilizzazione" in ambito ApL, proviamo a mettere qualche punto fermo su questa tipologia contrattuale:

– non serve alcuna "causale" > banalmente perché le condizioni previste dall'art. 19, co. 1, del D.lgs. n. 81/2015 sono richieste solo in caso di assunzione a tempo determinato (dopo 12 mesi);

– non opera alcun limite percentuale > è, questa, una novità introdotta dal c.d. Collegato Lavoro di gennaio 2025, che ha escluso dal limite del 30% della somministrazione a tempo determinato i lavoratori assunti a tempo indeterminato dall'ApL;

– non ci sono limiti numerici alle proroghe > banalmente perché il contratto commerciale questo limite non ce l'ha, limite invece previsto per il contratto di lavoro a tempo determinato (per le ApL è fissato nel numero massimo di 6 salvo eccezioni, a differenza del contratto a tempo determinato diretto che ne conta al massimo 4).

Bene, ma quanto può durare la "stabilizzazione"? Cioè, quanto può durare la somministrazione a tempo determinato, a favore della stessa impresa utilizzatrice, se l'assunzione da parte dell'ApL è a tempo indeterminato? Sul punto, in passato si sono succedute le più svariate letture che partivano da normative, permettetemi, un po' raffazzonate e stratificatesi nel tempo: sentenze in direzioni diverse e con conclusioni differenti, interpretazioni della dottrina varie ed eventuali e financo, immancabile anche se non richiesta, presa di posizione della prassi amministrativa. Letture che, tutte quante, qui vi risparmio.

Ma ora abbiamo un'importante novità, contenuta nella recentissima legge di conversione (Legge 25 giugno 2026, n. 112) del c.d. De- ➤

creto primo maggio o Decreto salario giusto che dir si voglia, che prova a mettere un punto fermo e a fare chiarezza su una tematica che, come avrete capito, ha generato non pochi dubbi.
All'articolo 16-*quinquies* - *"Continuità occupazionale dei lavoratori somministrati"* si prevede infatti (con una modifica all'art. 19, co. 2, del D.lgs. n. 81/2015) che nella durata massima di 24 mesi, derogabile dai contratti collettivi, dovranno essere computati (oltre ai contratti a termine diretti) i periodi di lavoro in somministrazione a tempo determinato, ma – ed è questa la novità – solo quando eseguiti con il lavoratore assunto dall'ApL con contratto di lavoro a tempo determinato. Prima conseguenza: la stabilizzazione non è computata nei 24 mesi di durata massima.
Si aggiunge poi – altra novità – il comma 2-*bis* all'art. 19 sopra richiamato, con cui si prevede la possibilità di un ulteriore periodo di somministrazione a tempo determinato della durata massima di 36 mesi, anche questo derogabile dai contratti collettivi, nel caso in cui il lavoratore sia assunto dall'ApL con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Ed ecco la previsione esplicita e la novità di rilievo sulla stabilizzazione.

Da ultimo la legge prevede che il nuovo limite di durata massima della stabilizzazione, che abbiamo visto essere pari a 36 mesi, decorre dalla data di entrata in vigore della legge (28 giugno 2026), con l'esclusione esplicita di tutti i periodi precedenti. In altre parole, il periodo di stabilizzazione precedente è azzerato dal Legislatore, e il relativo computo riparte da zero.
La conseguenza che deriva dal combinato disposto del novellato comma 2 e del nuovo comma 2-*bis* è, quindi, che la somministrazione a tempo determinato che coinvolge uno stesso lavoratore e una stessa impresa utilizzatrice può ora avere una durata massima di 60 mesi, ferme le durate massime delle due diverse tipologie assuntive – a tempo determinato e a tempo indeterminato – sopra descritte.
Chiudo con un primo commento a caldo.
Senza intervenire sulla disciplina del c.d. *staff leasing* (il contratto, commerciale, di somministrazione a tempo indeterminato) che mantiene le proprie caratteristiche e peculiarità oggi – come noto – al vaglio della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, a mio parere le nuove norme introdotte con la legge di conversione del Decreto primo maggio provano a dare una prima risposta al concetto di "ragionevole temporaneità".
Concetto di derivazione comunitaria, fatto proprio da alcuni Tribunali italiani, secondo cui il lavoro tramite agenzia interinale (la nostra somministrazione di lavoro a tempo determinato) deve avere carattere temporaneo. Sono poi gli Stati Membri a dover dare attuazione a questo principio generale che, se non attuato dal Legislatore, è rimesso alla valutazione del singolo giudice del lavoro nella disamina delle specifiche fattispecie portate alla sua attenzione.
Ecco, possiamo dire che le norme in commento perimetrano quindi la "ragionevole temporaneità", prevedendo un duplice binario temporale di 24 e 36 mesi, sulla base sì di un'identica somministrazione a tempo determinato (ferme le differenze sopra richiamate) ma, in aggiunta, sulla base della differente tipologia assuntiva da parte dell'ApL.
Diversa tipologia assuntiva, e da questo ritengo derivino l'idea e la giustificazione del doppio binario, che consegna al lavoratore un differente grado di stabilità lavorativa a cui si uniscono forme di tutela che derivano tanto dalle norme di legge quanto dalle significative previsioni del CCNL applicato dalle Agenzie per il Lavoro (in particolare importanti strumenti innovativi di *welfare* e una rinnovata procedura di ricollocazione).
Le assunzioni a tempo indeterminato da parte delle ApL ne escono certamente riconosciute e rafforzate nonché, permettetemi, finalmente valorizzate in una Legge dello Stato.

# LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI AL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

DI **NINA CATIZONE** CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO

In questi giorni, credo, stiamo tutti leggendo una proposta di legge presentata il 12 maggio 2026 dalla Commissione del Ministero della Giustizia per la riforma della disciplina penale in materia di sicurezza sul lavoro. Ne traggo un timore: che il legislatore continui oggi come ieri a non aggiornarsi sulle interpretazioni adottate in argomento dalla Corte di Cassazione. Con il risultato di non affrontare i problemi che possono derivare da queste interpretazioni. E ciò vuoi a scapito dei lavoratori, vuoi a scapito delle stesse imprese. Ecco perché oggi partirò proprio dai messaggi che la giurisprudenza invia ai datori di lavoro e agli RSPP su un fronte quanto mai impegnativo e determinante quale quello della formazione dei lavoratori.

## LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI COME OPPORTUNITÀ

Partiamo da un principio scolpito dalla Corte Suprema: "in materia di prevenzione antinfortunistica, si è passati da un modello "iperprotettivo", interamente incentrato sulla figura del datore di lavoro, investito di un obbligo di vigilanza assoluta sui lavoratori, ad un modello "collaborativo" in cui gli obblighi sono ripartiti tra più soggetti, compresi i lavoratori, in tal senso valorizzando l'art. 20, D.lgs. n. 81/2008", il quale impone ad ogni lavoratore di prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni. Si tratta del "principio di auto responsabilità del lavoratore, a seguito dell'introduzione del T.U. n. 81/2008" (ancora da ultimo, **Cass., sez. pen. 22 maggio 2026, n. 18427**).

Però, attenzione. Leggiamo integralmente l'art. 20, co. 1, TUSL: ogni lavoratore deve prendersi cura della propria e altrui salute e sicurezza "conformemente alla sua formazione". Dunque, il lavoratore si trasforma da mero creditore di sicurezza in debitore di sicurezza, in quanto venga formato. E si badi effettivamente formato. Altrimenti, il datore di lavoro si sentirà dire dalla Cassazione quel che gli dice **Cass., sez. pen. n. 16356 del 6 maggio 2026**: quella negligenza, quella imprudenza del lavoro, è conseguenza diretta e prevedibile della inadempienza degli obblighi formativi, né l'adempimento di tali obblighi è surrogabile dal personale bagaglio di conoscenza del lavoratore.

E attenzione a un ulteriore insegnamento altamente impegnativo, ma purtroppo largamente trascurato nelle abituali prassi formative. Leggiamo la **Cass. sez. pen. 21 aprile 2026** n. 14579: gli obblighi informativi e formativi si riferiscono non solo ai rischi derivanti dalle **specifiche mansioni** esercitate dal lavoratore in una prospettiva meramente statica del rapporto di lavoro ma anche ai rischi connessi al luogo di lavoro, e più in generale all'**ambiente di lavoro** e, comunque, all'attività lavorativa in cui si inseriscono le mansioni affidate, implicando quindi una necessaria considerazione della fase dinamica del rapporto di lavoro". Ed ecco allora che mi sembra basilare rendersi conto che l'impresa sapiente, l'impresa intelligente, sa curare l'effettiva formazione del ➤

lavoratore. Anche perché in tal modo, si procura un determinante baluardo difensivo nel caso in cui il lavoratore infortunato abbia tenuto una condotta imprudente, trascurata, negligente. Sa curare. E sa documentare.

#### E L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE?

Una domanda diventa, a questo punto, pressante: l'Intelligenza Artificiale è in grado di fornire ai garanti della sicurezza strumenti volti a potenziare la formazione dei lavoratori e dunque doverosi? Ne appare convinta la stessa **Legge Sicurezza n. 198/2025** che all'art. 5, co. 1, lettera b), modifica l'art. 11 D.lgs. n. 81/2008, dedicato alle "attività promozionali" e, in particolare, al punto 1), aggiunge un comma 4-*bis* in cui stabilisce a carico dell'Inail il finanziamento di interventi mirati di promozione e divulgazione della cultura della salute e della sicurezza sul lavoro, anche attraverso la valorizzazione di supporti digitali quali la realtà simulata e aumentata ai fini dell'apprendimento esperienziale, e al punto 2), un comma 5-*quater* in cui autorizza l'Inail a promuovere interventi di sostegno rivolti in particolare alle micro, piccole e medie imprese, per l'acquisto e l'adozione nell'organizzazione aziendale di dispositivi di protezione individuale caratterizzati da tecnologie innovative e sistemi intelligenti.
Diventano a questo punto preziose in tema di formazione dei lavoratori le indicazioni ripetutamente fornite dalle Organizzazioni Internazionali del Lavoro.

L'**EU-OSHA**, da tempo e ancora nel 2026, rileva che i sistemi di gestione del personale basati su IA e algoritmi che usano alcuni *chatbot* possono anche fornire un sostegno personalizzato ai lavoratori a rischio, e che questi sistemi possono essere impiegati anche per supportare la progettazione di programmi e attività formative efficaci in materia di sicurezza e salute, sfruttando i dati raccolti e analizzati. Questa la conclusione: l'IA sta modificando la formazione dei lavoratori, adattando il contenuto, il ritmo e il formato dei corsi, nell'intento di massimizzare l'efficacia dell'apprendimento e l'impegno dei partecipanti, anche trasformando la gestione delle prestazioni da un processo annuale a un'attività continua.
Ricco di indicazioni un *Report* dell'ILO di 62 pagine del 25 aprile 2025 intitolato *"Revolutionizing health and safety.The role of AI and digitalization at work"*: "La realtà virtuale sta trasformando la formazione offrendo esperienze intensive e interattive per ambienti ad alto rischio difficili da simulare teoricamente, come la risposta alle emergenze, la formazione antincendio e il lavoro in quota. Questa tecnologia consente ai lavoratori di sperimentare situazioni realistiche e di mettere in pratica procedure di sicurezza e risposte alle emergenze in un ambiente controllato. Ciò migliora lo sviluppo delle competenze e il processo decisionale, riducendo al contempo incidenti, infortuni ed esposizione a materiali pericolosi nel mondo reale".

Prezioso è, pertanto, un Documento di 264 pagine intitolato "Verso l'Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale" pubblicato dal Ministro del Lavoro il 19 febbraio 2026. Dove efficacemente si pone in risalto: "L'intelligenza artificiale può migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro valutando continuamente gli indicatori facciali e comportamentali legati alla stanchezza e alla riduzione della vigilanza. Sono innumerevoli le attività lavorative che tutt'oggi richiedono un elevato livello di attenzione e vigilanza. Sistemi intelligenti possono rendere disponibili informazioni preziose "sul campo", in prossimità delle postazioni di lavoro, implementati con codici a barre bidimensionali che i lavoratori possono inquadrare da un *tablet* aziendale per recuperare in breve tempo i contenuti associati alla giusta esecuzione delle mansioni, delle operazioni di manutenzione, delle attività di primo soccorso. I contenuti informa- ➤

tivi, formativi e di addestramento possono essere facilmente articolati in forme visive e sonore di significativo impatto e comprensibilità: audio e video possono accompagnare procedure che - altrimenti - potrebbero risultare aride e difficili da integrare nelle basi cognitive e comportamentali".

#### RESPONSABILITÀ DEL FORMATORE?

A maggior ragione, in questa prospettiva, diventa allora necessario chiedersi se non sia configurabile anche una responsabilità del formatore. Non dimentichiamo un principio scolpito da **Cass., sez. pen. 2 marzo 2020, n. 8163**. Dopo aver sottolineato che la formazione dei lavoratori è "un vero e proprio onere di tipo solidaristico a carico del datore di lavoro", non trascura di delineare la figura del "perfetto formatore". Dove dunque la Corte Suprema mette chiaramente in luce la responsabilità del datore di lavoro che non affidi la formazione del lavoratore a un soggetto provvisto della qualifica di formatore per la sicurezza e, dunque, a un soggetto che abbia seguito specifici corsi formativi diretti a fargli acquisire tutte le nozioni necessarie in materia e che non abbia fatto propria la capacità didattica necessaria per trasmettere le conoscenze acquisite, cristallizzate in peculiari *standard* operativi via via aggiornati e validati, ai soggetti discenti. Va da sé che al perfetto formatore si contrappone il formatore imperfetto. Un personaggio che s'intravede in molteplici ipotesi: come quella in cui i corsi di formazione sono tenuti soltanto in lingua italiana anche se rivolti ad una compagine di lavoratori stranieri per buona parte incapaci di comprendere l'italiano. E allora ci chiediamo: il formatore imperfetto è un personaggio di cui occorre vagliare la possibile responsabilità, quantomeno a titolo di cooperazione nel delitto di omicidio colposo o di lesione personale colposa in danno dell'infortunato qualora fornisca un contributo causale alla realizzazione dell'evento?

In passato, ha colpito l'attenzione **Cass., sez. pen. 25 luglio 2023, n. 32261**. Un datore di lavoro - condannato per il delitto di cui all'art. 483 c.p., per avere "falsamente attestato la partecipazione ai corsi di formazione presso una s.r.l. di tre dipendenti" - deduce che "non è stata raggiunta la prova del concorso dell'imputato nel reato, in relazione al quale era divenuto inoppugnabile il decreto di condanna emesso nei confronti del docente incaricato di tenere i corsi", e che "quest'ultimo era l'unica persona incaricata di compilare i registri attestanti la partecipazione ai corsi di formazione". La Sez. V conferma la condanna. E notiamo che per il reato di falso non venne condannato soltanto il datore di lavoro, ma anche il formatore.

# QUELLO CHE INPS E INAIL NON DICONO (MA CHE DEVONO COMUNICARE NELL'ISPEZIONE)*

*Nelle verifiche ispettive degli Istituti sono ancora diffuse prassi inquisitorie e prive di contraddittorio, malgrado le recenti novità della legge e dello Statuto del Contribuente, che impongono obblighi di informazione dei soggetti ispezionati su ragioni, oggetto, circostanze e condizioni che giustificano l'accesso in azienda.*

DI **MAURO PARISI** AVVOCATO IN MILANO E BELLUNO

Pochi sanno che gli enti di previdenza e assistenza obbligatoria, in occasione di controlli e accertamenti sul luogo di lavoro, sono tenuti per legge a dichiarare espressamente al soggetto ispezionato *"le circostanze e le condizioni che hanno giustificato l'accesso"* in azienda.

Del resto, quando viene iniziata una verifica, è sempre la norma che impone che *"il contribuente ha diritto di essere informato delle ragioni che l'abbiano giustificata e dell'oggetto che la riguarda"*.

In definitiva, come generalmente non affatto noto -e tantomeno praticato dagli Istituti previdenziali-, **non sono ammessi controlli di cui non sia stata data informazione fin dall'origine dell'obiettivo delle indagini** e delle cause che lo hanno determinato.

Ciò vale a dire che verifiche meramente inquisitorie (quelle attualmente comuni, in cui il soggetto sottoposto a indagini viene tenuto all'oscuro, anche per lungo tempo, degli obiettivi perseguiti) non possono che essere considerate vietate dal nostro ordinamento.

Tale effetto discende in modo puntuale dalle previsioni dell'art. 12 della Legge n. 212 del 2000.

Quest'ultima costituisce il cosiddetto "Statuto del Contribuente" in materia tributaria, un corpo giuridico apparentemente non conferente rispetto alle competenze di organismi quali Inps e Inail. Tuttavia, un'espressa disposizione del legislatore, l'articolo 7, co. 2, lettera d), D.l. n. 70/2011 (convertito con la Legge n. 106/2011), ha stabilito che proprio

> le disposizioni di cui all'articolo 12 della legge 27 luglio 2000, n. 212, concernente disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente, si applicano anche nelle ipotesi di attività ispettive o di controllo effettuate dagli enti di previdenza e assistenza obbligatoria.

L'articolo 12 del suddetto Statuto, relativo a diritti e garanzie del contribuente sottoposto a verifiche, pure riferendosi primariamente alla materia tributaria, tuttavia, in ragione dell'espressa previsione di estensione della sua applicazione anche ai controlli in materia di previdenza e assistenza obbligatoria, va inteso confacente anche all'azione degli Istituti ad essa competenti, quali appunto Inps e Inail.

Per cui, quale immediata conseguenza e stabilita garanzia, così come pure disposto in ambito fiscale (art. 12, co. 2, L. n. 212/2000), va inteso che anche i predetti enti debbano offrire ➤

* Articolo anche su www.vetl.it

al soggetto interessato conoscenza delle ragioni del controllo che vanno esperendo e dei diritti di cui può godere chi subisce le indagini.

> Quando viene iniziata la verifica, il contribuente ha diritto di essere informato delle ragioni che l'abbiano giustificata e dell'oggetto che la riguarda, della facoltà di farsi assistere da un professionista abilitato …, nonché dei diritti e degli obblighi che vanno riconosciuti al contribuente in occasione delle verifiche.

Non si tratta di indicazioni di mero stile, bensì di precetti cogenti e che vanno eseguiti fin dal momento del primo contatto e accesso in azienda da parte dei funzionari. Le informazioni da trasmettere concernono i motivi del controllo e delle ricerche che vengono eseguite, sulla base del mandato conferito ai funzionari dall'Istituto di appartenenza.
La previsione, pressoché mai applicata nella pratica dagli Istituti, permetterebbe di superare **una tendenza a occultare e dissimulare l'effettivo oggetto delle verifiche eseguite**, accadendo che si celi, anche per tutto il tempo dell'ispezione e delle indagini (talvolta, anni), quanto realmente investigato e sottoposto alla ricerca delle amministrazioni previdenziali.
Gli oneri di comunicazione di Inps e Inail risultano essersi ulteriormente accresciuti a partire dall'agosto del 2025. Infatti, l'art. 12, co. 1, dello Statuto, a seguito del Decreto legge n. 84 del 2025 (convertito con modificazioni dalla Legge n. 108/2025) e del suo art. 13-*bis*, co. 1, stabilisce ora che

> Tutti gli accessi, ispezioni e verifiche … nei locali destinati all'esercizio di attività commerciali, industriali, agricole, artistiche o professionali sono effettuati sulla base di esigenze effettive di indagine e controllo sul luogo. Negli atti di autorizzazione e nei processi verbali redatti ai sensi del comma 4 devono essere espressamente e adeguatamente indicate e motivate le circostanze e le condizioni che hanno giustificato l'accesso.

Si tratta senza dubbio, come appare evidente, di una rivoluzione nei rapporti e nel contraddittorio tra soggetti vigilanti e vigilati. I primi -compresi i predetti Istituti- devono infatti dare evidenza delle *"circostanze e … condizioni che hanno giustificato l'accesso", che deve sempre avvenire sulla base di "esigenze effettive di indagine e controllo"*; i secondi, hanno diritto a ricevere tali notizie.
Le rilevanti circostanze delle verifiche devono emergere, non solo nei mandati a procedere ai controlli, ma negli stessi atti formati nel corso del procedimento ispettivo, come previsto dall'art. 12, co. 4, L. n. 212/2000, in relazione alle verbalizzazioni delle operazioni di verifica (*"Delle osservazioni e dei rilievi del contribuente e del professionista, che eventualmente lo assista, deve darsi atto nel processo verbale delle operazioni di verifica"*).

Per i funzionari degli Istituti previdenziali, i processi verbali relativi alle operazioni delle verifiche in corso in materia di lavoro e previdenza, sono innanzitutto quelli peculiari, stabiliti dall'art. 13, D.lgs. n. 124/2004, vale a dire i verbali di primo accesso ispettivo ("*Il personale ispettivo accede presso i luoghi di lavoro nei modi e nei tempi consentiti dalla legge. Alla conclusione delle attività di verifica compiute nel corso del primo accesso ispettivo, viene rilasciato al datore di lavoro o alla persona presente all'ispezione*").

Quantomeno in questi ultimi atti, quindi, devono trovare spazio tutte le necessarie in- ➤

formazioni ora previste dallo Statuto del Contribuente.
Per cui, non più tardi della conclusione del primo intervento in azienda, i funzionari di Inps e Inail sono tenuti a mettere a parte i soggetti ispezionati in ordine alle *"ragioni"*, all'*"oggetto"*, alle *"circostanze"* e alle *"condizioni che hanno giustificato l'accesso"*.

**Informazioni e notizie fondamentali per garantire l'effettivo diritto al contraddittorio nel corso dei controlli**, come consacrato nel Decreto legislativo n. 103/2024 e per permettere che i soggetti ispezionati offrano osservazioni pertinenti e realmente utili (a sé e all'amministrazione) in riferimento alla propria posizione.

Non può non osservarsi, tuttavia, come la circostanza che i predetti adempimenti siano dovuti da Inps e Inail fin dall'agosto 2025 (art. 13-*bis*, co. 2, Legge n. 84/2025, come convertito), fino a oggi non abbia ancora garantito, non solo l'affermarsi di prassi legittime di intervento ispettivo, ma neppure la loro diffusa conoscenza.

■ **G. Fava si confronta con il tema dell'invecchiamento**

# GOVERNARE LA LONGEVITÀ: DA EMERGENZA DEMOGRAFICA A LEVA DI CRESCITA E TENUTA SOCIALE*

A CURA DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI)

L'Italia sta attraversando una trasformazione strutturale che non ha precedenti per intensità e capillarità: una mutazione in atto della nostra demografia che chiama in causa il "governo del reale". La longevità non è un'emergenza temporanea, "è una stagione che chiede una forma diversa di responsabilità". La transizione da un'osservazione passiva dei dati statistici a una programmazione strategica è la via da percorrere. Non si può ignorare nè questa situazione nè la domanda "che si insinua nella vita economica e in quella sociale": come "mantenere un equilibrio tra sostenibilità e solidarietà quando la popolazione attiva diminuisce e" al contempo "cresce la domanda di protezione"?
Le evidenze demografiche attuali ci dicono che oltre un quarto della popolazione ha superato i sessantacinque anni e che il numero di ottantenni ha già sorpassato quello dei bambini sotto i dieci anni. Le proiezioni al 2050 indicano che la quota di *over* 65 raggiungerà il 35% del totale, consolidando il *trend* che mette a dura prova i sistemi di protezione sociale. In questo contesto, la missione dell'Inps evolve: l'Istituto si pone come il soggetto che trasforma la ricerca in infrastruttura pubblica, passando dalla mera erogazione di prestazioni all'anticipazione delle politiche. Questa visione lungimirante richiede la solidità del metodo scientifico, incarnata dal programma AGE-IT, per ancorare le scelte di governo a dati certi: la ricerca, "condotta con rigore e visione, non è un esercizio accademico ma un atto di governo del reale".

### 1. IL METODO AGE-IT: LA RICERCA COME ATTO DI GOVERNO

In una fase di tale complessità, la collaborazione tra ricerca scientifica d'eccellenza e decisioni pubbliche prende forma nel programma AGE-IT; i risultati di questo programma sono stati presentati di recente e rappresentano l'ambizione dell'Italia di porsi come punto di riferimento internazionale nella gestione dell'invecchiamento attivo.

Il valore metodologico del progetto AGE-IT si fonda su pilastri d'eccellenza:

* Ampiezza del partenariato: coinvolgimento di 27 *partner* tra università, centri di ricerca e istituzioni.
* Orizzonte temporale: un impegno protrattosi per tre anni di lavoro comune.
* Obiettivo di sistema: definire un ambizioso programma sull'invecchiamento attivo.

L'Inps si assume il compito di costituire l'infrastruttura pubblica deputata a trasformare le evidenze nate dall'attività di ricerca "in servizi che si traducono in diritti accessibili", protezione effettiva e in politiche che siano in grado di anticipare e non di inseguire. Questo approccio scientifico trova la sua naturale applicazione nel perimetro della *Silver Eco-* ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *Modulo24 Pensioni e Previdenza*, 30 marzo 2026, n. 1, p. 5 ss dal titolo *Invecchiamento: la necessità di tenere insieme solidarietà e sostenibilità.*

*nomy*, il terreno su cui si misura la capacità del Paese di trasformare il cambiamento demografico in rendimento sistemico.

#### 2. LA SILVER ECONOMY: UNA FILIERA COMPLESSA

La *Silver Economy* non è un concetto astratto, ma una filiera complessa che interseca l'abitare, la mobilità, l'autonomia, la sicurezza, la tecnologia e il benessere. Se lasciata a sé stessa, questa rete rischia di diventare disordinata e generare disuguaglianze; se governata, diventa una leva di riduzione dei costi sociali e un motore di crescita. Una *Silver Economy* orientata alla qualità trasforma l'invecchiamento da "onere assistenziale" a "risorsa produttiva", riducendo il carico sistemico che grava sul *welfare* grazie a una maggiore prevenzione e a servizi più efficienti.

Dalla ricerca AGE-IT emerge anche un dato di rilievo: le politiche rivolte alla longevità non vanno lette come un "costo da sopportare", bensì vanno viste come un investimento. Le stime parlano di "62 miliardi di benefici in vent'anni, con un rendimento interno che può raggiungere e superare il 30%": valori che spiegano perché longevità e crescita non siano in contrapposizione, ma parti di una stessa strategia".

#### 3. IL NUOVO PATTO INTERGENERAZIONALE: COMPLEMENTARIETÀ E PARTECIPAZIONE

La tenuta del sistema richiede di superare la logica del conflitto generazionale. La sfida è tenere insieme la solidarietà verso i più fragili con la sostenibilità economica per chi lavora. L'esperienza dei *senior* e l'innovazione dei giovani devono agire in sinergia - non si crea un conflitto - per alimentare la produttività del Paese. La sostenibilità previdenziale non è un dato statico, ma dipende direttamente dalla capacità di ampliare la base occupazionale attraverso tre direttrici operative:

**1.** Giovani: inserimento in "percorsi professionali stabili e coerenti con le loro competenze".
**2.** Donne: valorizzazione del talento femminile, ad oggi la più grande riserva di crescita ancora sottoutilizzata.
**3.** *Senior*: permanenza attiva nel mercato del lavoro con forme flessibili che rispettino la dignità e la salute della persona.

L'Inps ha il compito di ricostruire il "fattore fiducia" tra i giovani, trasformando la percezione della previdenza da costo lontano a investimento consapevole. Questo equilibrio generazionale, tuttavia, non è solo una questione di bilancio, ma richiede un'integrazione operativa totale tra i pilastri del *welfare*, poiché ogni disallineamento istituzionale si traduce in una perdita di efficacia.

#### 4. L'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI: SALUTE, WELFARE E LAVORO

Gestire la longevità a "compartimenti isolati" non è una scelta che funziona. La frammentazione tra sanità, *welfare* e lavoro non è solo un problema burocratico: se questi ambiti non vengono messi in dialogo tra di loro nascono inefficienze così come costi e ritardi. Diversamente, si finisce per inseguire le emergenze invece di governarle. La longevità risiede precisamente all'intersezione di queste tre aree e richiede una visione intersezionale che privilegi la prevenzione della non autosufficienza.
Sul piano operativo alcune azioni sono possibili da subito: "investire nella prevenzione della non autosufficienza", "integrare i servizi territoriali", "costruire competenze nella *silver economy*" e anticipare "l'educazione previdenziale nella vita delle persone".

#### 5. CONCLUSIONI: VERSO UNA PROGRAMMAZIONE STRUTTURALE DELLA LONGEVITÀ

La longevità va vissuta come una conquista della nostra epoca, ma la sua trasformazione in risorsa nazionale dipende dalla lucidità con cui sapremo organizzarla: non si tratta di gestire categorie, ma di organizzare il futuro del Paese trasformando le criticità "in processi e i processi in risultati" di crescita e coesione.

■ **M. Frediani si confronta con le modifiche in tema sicurezza nel lavoro agile**

# LAVORO AGILE: DALLA PRESCRIZIONE ALLA SANZIONE*

DI **ANTONELLA ROSATI** RICERCATRICE CENTRO STUDI DELLA FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

Il 7 aprile 2026 sono entrate in vigore le disposizioni contenute nell'articolo 11 della Legge n. 34 dell'11 marzo 2026, il primo provvedimento specificamente dedicato alle piccole e medie imprese (c.d. "Legge PMI 2026"), pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 23 marzo 2026.
Pur avendo come destinatario primario le imprese di minori dimensioni, le norme in materia di salute e sicurezza nel lavoro agile operano su base generale, estendendosi a tutti i datori di lavoro che abbiano in essere rapporti di lavoro in modalità *smart working* ai sensi della Legge n. 81/2017.
La disposizione interviene sul Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro), inserendo il nuovo comma 7-*bis* all'articolo 3, con effetto immediato e senza alcun periodo transitorio.

### DALLA PRESCRIZIONE ALLA SANZIONE

È necessario chiarire che la Legge n. 34/2026 non introduce un obbligo nuovo.
L'articolo 22 della Legge n. 81/2017 già prevedeva, nell'ambito della disciplina ordinaria del lavoro agile, la consegna annuale di un'informativa scritta ai lavoratori riguardante i rischi generali e specifici connessi all'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali.
Ma l'aporia del previgente quadro normativo era evidente: tale obbligo non era assistito da alcun apparato sanzionatorio esplicito nel Testo Unico sulla sicurezza, relegandolo di fatto a una previsione priva di potere deterrente.
Il vero cambio di paradigma non risiede nel contenuto dell'obbligo, già noto agli operatori, bensì negli esiti della sua inosservanza: la violazione è oggi contestabile direttamente dall'organo di vigilanza, con rilevanza penale.
Con l'inserimento del comma 7-*bis* nell'art. 3 del D.lgs. n. 81/2008 e la conseguente modifica dell'art. 55, co. 5, lett. c), del medesimo decreto, la consegna dell'informativa sulla sicurezza si trasforma da obbligo civilistico a contravvenzione penale, con tutto ciò che ne consegue in termini di responsabilità individuale del datore di lavoro e di esposizione ispettiva dell'impresa.

### CONTENUTO, FORMA E PERIODICITÀ DELL'INFORMATIVA

L'informativa deve essere redatta in forma scritta e consegnata a ciascun lavoratore in *smart working* nonché al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).
La cadenza è almeno annuale, fatto salvo il dovere di aggiornamento tempestivo in presenza di variazioni significative delle condizioni di rischio.
I contenuti minimi obbligatori riguardano:
- i rischi generali connessi alla prestazione fuori sede, tra cui stress da iperconnessione, sedentarietà prolungata e rischi posturali;
- i rischi specifici legati al ruolo, con particolare riferimento all'utilizzo dei videoterminali, alla gestione di dati sensibili e agli strumenti tecnici impiegati;
- le misure di prevenzione adottate dal datore di lavoro e le istruzioni operative per la corretta esecuzione della prestazione in sicurezza;
- l'indicazione dell'obbligo di cooperazione del lavoratore all'attuazione delle misure di prevenzione, anche ai sensi del nuovo comma 7-*bis*.

La norma non prescrive un *format standard*, rimandando alla prassi aziendale la definizione della struttura documentale.
Tuttavia, è fortemente caldeggiato l'utilizzo ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *LG*, 5/2026, pag. 432 dal titolo *L'integrazione del lavoro agile nell'ecosistema del Testo Unico sulla sicurezza.*

di modelli validati da professionisti della sicurezza sul lavoro, adattati alle specificità del ruolo e del contesto organizzativo.

#### IL REGIME SANZIONATORIO

In caso di mancata consegna dell'informativa scritta al lavoratore e al RLS, il datore di lavoro è soggetto a sanzioni che vanno dall'arresto da due a quattro mesi fino a un'ammenda che può raggiungere i 7.403,96 euro. L'entità della sanzione riflette la gravità che il legislatore attribuisce all'omissione informativa in un contesto lavorativo privo di sorveglianza diretta.
Le sanzioni si configurano come contravvenzioni, direttamente contestabili dagli organi di vigilanza (Inl, Asl/Ats competenti) in sede di ispezione.
Non è previsto alcun regime di prescrizione obbligatoria preventiva che consenta al datore di lavoro inadempiente di regolarizzare la propria posizione prima dell'irrogazione della sanzione.
L'adempimento deve pertanto essere già in essere al momento del controllo.
Si precisa che le sanzioni si applicano indipendentemente dalla dimensione dell'impresa: la norma, pur inserita nella Legge PMI, opera su tutte le organizzazioni che utilizzano il lavoro agile.
Alle sanzioni penali e amministrative si aggiungono le potenziali conseguenze in termini di responsabilità civile del datore di lavoro in caso di infortunio del lavoratore in *smart working*, aggravate dall'inadempimento informativo documentato.

#### ADEMPIMENTI IMMEDIATI PER I DATORI DI LAVORO

Considerata l'operatività immediata della norma, senza periodi transitori, i datori di lavoro sono tenuti fin da subito a adottare le seguenti misure:
- predisposizione dell'informativa scritta sulla sicurezza, adeguata alle specificità del ruolo e del contesto aziendale, con riferimento puntuale ai rischi generali, ai rischi da videoterminale e ai rischi specifici del profilo professionale;
- consegna individuale a ciascun lavoratore in *smart working* e al RLS, con acquisizione della firma per ricevuta o, in alternativa, mediante strumenti digitali tracciabili (PEC, piattaforme di firma elettronica);
- implementazione di un sistema di archiviazione e tracciabilità della consegna, idoneo a dimostrare l'adempimento in sede ispettiva;
- calendarizzazione del rinnovo annuale dell'informativa, con previsione di aggiornamenti straordinari in caso di modifica sostanziale delle condizioni di lavoro o di rischio;
- verifica della conformità degli accordi individuali di lavoro agile già in essere con i nuovi requisiti normativi, con eventuale integrazione documentale.

Per le imprese prive di un RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), è opportuno il ricorso a un consulente esterno abilitato ai sensi del D.lgs. n. 81/2008, al fine di garantire la conformità tecnica e giuridica dell'informativa prodotta.

#### CONCLUSIONI

L'entrata in vigore delle nuove disposizioni segna un momento di maturità normativa nel percorso di regolamentazione del lavoro agile in Italia.
A quasi un decennio dall'introduzione della Legge n. 81/2017, il legislatore compie un passo avanti: dotare di efficacia coattiva obblighi che il mercato aveva ignorato nella loro veste puramente civilistica.
Il risultato è un'armonizzazione tra la flessibilità organizzativa garantita dallo *smart working* e la tutela effettiva della salute e sicurezza del lavoratore, anche quando la prestazione avviene in ambienti al di fuori del controllo diretto del datore di lavoro.
La sfida per le imprese, in particolare per le PMI che presentano i più bassi tassi di adozione, consiste nel concepire il lavoro agile non più come beneficio discrezionale, ma come istituto strutturato e presidiato del sistema di sicurezza aziendale.
Per le imprese che avevano già adottato buone prassi, la norma non cambia nulla.
Per quelle che non l'avevano fatto, il costo dell'inadempimento diventa ora misurabile e immediato: la conformità normativa, in questo ambito, non è più una scelta ottimale ma un obbligo esigibile dal primo giorno.

# LAVORO ALL'ESTERO MA CON TUTELE ITALIANE*

DI **POTITO DI NUNZIO** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO
E **LAURA ANTONIA DI NUNZIO** AVVOCATA IN MILANO

*La Cassazione sostiene che le tutele previste dalla nostra legislazione nazionale superano le frontiere ogni qual volta il rapporto di lavoro, pur svolto all'estero, abbia elementi indiziari, chiari e concordanti che legano quel rapporto al nostro ordinamento*
*Cass., sez. Lav., 20 marzo 2026, n. 6644*

Se il rapporto di lavoro presenta uno stretto collegamento con il nostro Paese si applica la legge italiana nonostante la prestazione lavorativa venga stabilmente svolta sul territorio di un altro Paese e le parti abbiano espressamente previsto nella lettera di assunzione l'applicazione della *lex loci laboris*, ossia della legislazione del Paese in cui l'attività lavorativa è abitualmente prestata.

Tale principio di diritto è stato recentemente ribadito dalla Suprema Corte 20 marzo 2026, n. 6644, che si è pronunciata nell'ambito di una causa di impugnazione di licenziamento per giusta causa di un lavoratore con qualifica dirigenziale.

### LA VICENDA

Parte datoriale, società italiana, aveva assunto un lavoratore in Italia per poi trasferirlo in Romania, prevedendo contrattualmente che sarebbe stata applicata al rapporto di lavoro la legge del luogo di effettiva prestazione dell'attività lavorativa (dunque, la legislazione rumena). In caso di licenziamento illegittimo, le parti avevano inoltre concordato che l'indennità risarcitoria sarebbe stata pari al massimo ad un importo equivalente a cinque mensilità di retribuzione.

Tuttavia, accertata l'illegittimità del recesso impugnato dal dirigente, le corti di merito milanesi hanno ritenuto applicabile al caso di specie la disciplina italiana di tutela contro i licenziamenti illegittimi, condannando la società alla corresponsione in favore del lavoratore dell'indennità sostitutiva del preavviso e dell'indennità supplementare, determinate applicando i criteri di calcolo previsti dal CCNL Dirigenti Aziende Industriali. La Società è quindi ricorsa in Cassazione eccependo la violazione delle previsioni di cui all'art. 8 del Regolamento europeo n. 593/2008 (Roma I).

### L'ART. 8 REGOLAMENTO EUROPEO N. 593/2008 (ROMA I)

Il richiamato art. 8 prevede i c.d. criteri di collegamento, ossia individua quale normativa dev'essere applicata ad un rapporto di lavoro che presenti elementi di internazionalità, stabilendo che:

- 1. un contratto individuale di lavoro è disciplinato dalla legge scelta dalle parti; tuttavia, tale scelta non può privare il lavoratore delle maggiori tutele che gli avrebbero assicurato le norme inderogabili di legge che, in assenza di scelta, sarebbero state applicabili al rapporto di lavoro;
- 2. in mancanza di scelta delle parti, al contratto individuale di lavoro si applica la legge del Paese nel quale, in esecuzione del contratto, il lavoratore svolge abitualmente il suo lavoro (*lex loci laboris*). Il Paese in cui il lavoro è abitualmente svolto non è ritenuto cambiato quando il lavoratore svolge il suo lavoro in un ➤

* Pubblicato su *Ntplus Lavoro - Norme & Tributi Plus*, n. 15,15 aprile 2026.

altro paese in modo temporaneo;
• 3. qualora le parti non abbiano scelto o non sia possibile determinare la legge applicabile secondo la regola del *loci laboris,* il contratto è disciplinato dalla legge del Paese nel quale si trova la sede che ha proceduto ad assumere il lavoratore;
• 4. ad ogni modo, se dall'insieme delle circostanze risulta che il contratto di lavoro presenti un collegamento più stretto con un Paese diverso da quello indicato dalle parti o individuato in applicazione dei criteri di cui ai punti 2 e 3 di cui sopra, si applica la legge di tale diverso Paese.
La Società datrice di lavoro, sulla scorta dei criteri di collegamento previsti dall'art. 8 sopra riportato, ha ritenuto che le corti milanesi non avessero dato corretto rilevo al fatto che le parti avessero scelto la legge applicabile, optando per la legge rumena, applicabile peraltro anche laddove non vi fosse stata una scelta espressa, in osservanza del secondo criterio di collegamento, quello della *lex loci laboris.*

#### I MOTIVI DELLA DECISIONE

La Suprema Corte ha confermato le sentenze dei giudici di merito, ricordando non solo i propri precedenti, ma anche le pronunce rese dalla Corte di giustizia europea che già si erano soffermate sulla normativa in argomento (seppure precedentemente contenuta nella Convenzione di Bruxelles ma riproposta e del tutto sovrapponibile alle disposizioni contenute nel successivo art. 8 del Regolamento Roma I).
La Corte di giustizia europea ha sottolineato come il giudice nazionale debba in primo luogo applicare i criteri di collegamento previsti dalla normativa sopra citata, quindi verificare se le parti contraenti abbiano scelto la legislazione da osservare o, in mancanza, quale sia il luogo in cui il lavoro è stato svolto in via abituale o, in ulteriore subordine, in quale sede il lavoratore è stato assunto. In questo modo potrà essere individuata la normativa da applicare al rapporto di lavoro. Tuttavia, se dall'esame delle circostanze del caso concreto emerga che il contratto di lavoro presenta un collegamento più stretto con uno Stato diverso da quello risultante dall'applicazione dei criteri di collegamento sopra indicati, la legge da applicare al contratto dovrà essere quella di tale ultimo Stato.
È sempre la Corte di giustizia europea ad indicare gli elementi che, se concordanti tra loro, concretano quello "stretto collegamento" che lega un contratto di lavoro alla normativa di un determinato Stato e sono:
• il Paese in cui il lavoratore versa le imposte e le tasse sui redditi della sua attività;
• quello in cui è iscritto al sistema di previdenza sociale e ai diversi regimi pensionistici, di assicurazione malattia e di invalidità;
• i parametri presi in considerazione da parte datoriale per stabilire la retribuzione e le altre condizioni di lavoro[1].
Ebbene, nel caso di specie, sebbene la prestazione lavorativa fosse stata resa in Romania e il contratto richiamasse residualmente la legge rumena per quanto dallo stesso non espressamente previsto, i giudici di merito hanno correttamente individuato una prevalenza significativa di indici di collegamento con l'ordinamento italiano ed in particolare:
• la lingua in cui è stato redatto il contratto di assunzione era l'italiano e la sede iniziale di assunzione era in Italia;
• nelle buste paga risultavano trattenute per istituti tipici italiani quali per contributi Previndai e Fasi e per contributi obbligatori alle assicurazioni previdenziali italiane;
• nel contratto di lavoro vi erano rinvii a leggi italiane, quale quella sul trattamento dei dati personali;
• il contratto richiamava parametri retributivi propri dell'ordinamento italiano quali il Tfr, la tredicesima mensilità e le ferie; ➤

1. Sentenza Schlecker, C-64/12 del 12.09.2013 .

• la retribuzione era pagata in euro e non in Leu rumeni;
• il licenziamento era stato intimato dalla sede italiana della società e le buste paga recavano l'intestazione delle sedi italiane della società.

Sulla scorta di tali elementi, tutti concordanti, le corti di merito hanno correttamente ritenuto sussistente nel caso in esame uno stretto collegamento tra il rapporto di lavoro del dirigente e lo Stato italiano, quindi applicabile la tutela italiana contro i licenziamenti illegittimi. Quanto all'applicazione del CCNL Dirigenti Aziende industriali, criticata dalla Società in quanto tale contratto collettivo non era richiamato nella lettera di assunzione, i giudici di legittimità hanno ritenuto ineccepibili le sentenze di merito anche sotto questo particolare aspetto. Infatti, l'applicazione del suddetto CCNL per la determinazione delle indennità sostitutiva del preavviso e per quella supplementare derivava dal fatto che la Società aveva applicato al rapporto di lavoro istituti tipici di quel contratto collettivo, tra cui la contribuzione ai due fondi Previndai e Fasi (specifici per le aziende che applicano quel CCNL) e i parametri retributivi previsti da quella contrattazione collettiva.

#### OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Concludendo, le tutele previste dalla nostra legislazione nazionale superano le frontiere ogni qual volta il rapporto di lavoro, pur svolto all'estero, abbia elementi indiziari, chiari e concordanti che legano quel rapporto al nostro ordinamento.

# PARI OPPORTUNITÀ O OPPORTUNITÀ PARI?

## DAL LINGUAGGIO ALLE POLITICHE: LA MAPPA DI UN CAMBIAMENTO POSSIBILE

***Cronaca dell'incontro promosso dall'AccadeMIa della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano - 13 maggio 2026***

DI **LUCIANA MARI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO E COORDINATRICE COMMISSIONE INTERPROVINCIALE PARI OPPORTUNITÀ DEGLI ORDINI DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO, COMO, PAVIA E SONDRIO
E **D. MORENA MASSAINI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO E MEMBRO DELLA COMMISSIONE

### UN CONFRONTO INTERDISCIPLINARE NATO DA UN'INDAGINE

Lo scorso 13 maggio 2026, l'AccadeMIa della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano ha promosso un incontro, presso InPlace Garden a Milano, dedicato al tema delle pari opportunità, concepito come spazio di confronto interdisciplinare tra prospettive giuridiche, economiche, sociali e culturali. L'iniziativa è maturata in seno alla Commissione interprovinciale pari opportunità degli Ordini di Milano, Como, Pavia e Sondrio, coordinata dalla collega Luciana Mari, che ha moderato i lavori.

Punto di partenza è stata un'indagine della Commissione (358 risposte, raccolte sul finire dell'anno precedente), i cui esiti sono già stati illustrati nel numero di aprile di Sintesi, al quale si rinvia per il dettaglio dei dati. In estrema sintesi, l'indagine ha intercettato una platea in larga parte femminile e fortemente scolarizzata, gravata dai carichi di cura: ne emergono la fotografia di una «generazione *sandwich*», schiacciata tra lavoro e attività di cura, una diffusa «discriminazione predittiva» – poiché anche oltre la metà di chi non ha figli avverte la genitorialità come possibile penalizzazione professionale – e, soprattutto, un nodo culturale, dal momento che la larga maggioranza dei rispondenti non aveva mai preso parte a iniziative sulla parità di genere.

Ad aprire l'incontro, dopo la presentazione dell'indagine, sono stati i saluti istituzionali dei presidenti dei quattro Consigli provinciali dell'Ordine coinvolti nella Commissione interprovinciale – Iolanda di Nuzzo (Como), Potito di Nunzio (Milano), Marisa Manzato (Pavia) e Giovanni Besio (Sondrio) –, in parte collegati da remoto, prima che la conduzione passasse a Luciana Mari.

**Da sinistra vs destra: Luciana Mari, Consulente del Lavoro in Milano e Coordinatrice Commissione interprovinciale pari opportunità degli Ordini dei Consulenti del Lavoro di Milano, Como, Pavia e Sondrio. D. Morena Massaini, Consulente del Lavoro in Milano, Membro della Commissione e Direttrice Fondazione CDL Milano. Paolo Iacci, Manager d'impresa e psicologo del lavoro, Presidente di Eca Italia, Prof. di Gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano, facoltà di Scienze politiche, consulente di direzione. Letizia Cirillo, Presidente e Co-Founder Mykes srl Impresa Sociale. Mirko Altimari, Professore associato di Diritto del lavoro nella Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Grazia Pradella, Coordinatrice presso Fondazione Caritas Ambrosiana. Barbara Tommasi, Responsabile Coordinamento delle politiche del lavoro per l'occupazione femminile, le pari opportunità e il welfare aziendale, Regione Lombardia.**

### LA CORNICE INTRODUTTIVA: LA RELAZIONE DI LUCIANA MARI

Nel presentare i lavori, Luciana Mari ha esplicitato la provocazione contenuta nel titolo: parlare di pari opportunità significa muoversi sul terreno dei diritti, delle norme e dei principi costituzionali, mentre parlare di *opportunità pari* impone il passo ulteriore di verificare se, nella realtà concreta, tutte le persone dispongano davvero delle stesse possibilità di accesso, crescita e partecipazione – la sfida, ➤

cioè, di trasformare l'uguaglianza formale in equità sostanziale. Pur essendo il tema ormai al centro del dibattito pubblico – inclusione, *diversity, welfare*, conciliazione vita-lavoro, *leadership* femminile –, i dati continuano a segnalare squilibri persistenti nel tasso di occupazione femminile, nelle retribuzioni, nell'accesso ai ruoli decisionali e nella distribuzione del lavoro di cura, cui si affiancano fragilità nuove: percorsi giovanili discontinui, difficoltà di conciliazione, vulnerabilità sociali, divari territoriali e trasformazioni organizzative accelerate dalla digitalizzazione.

Di qui la scelta di uno sguardo interdisciplinare, nella convinzione che nessun livello basti da solo: non la norma senza un cambiamento della cultura organizzativa, non la cultura aziendale senza strumenti concreti, non le politiche pubbliche senza il coinvolgimento attivo di imprese, professionisti e territori. La moderatrice ha così introdotto il filo conduttore dell'incontro – *il linguaggio* – ricordando che esso non si limita a descrivere la realtà, ma la costruisce: parlare di «utenza fragile» anziché di «persone in difficoltà», o di «costi sociali» anziché di «investimenti in inclusione», orienta il quadro mentale con cui si affrontano le situazioni, così come espressioni quali «genitore competente» o «famiglia fragile» rischiano di rafforzare stereotipi impliciti.

#### IL LINGUAGGIO COME INFRASTRUTTURA DELL'UGUAGLIANZA

La cornice posta dalla moderatrice è stata ripresa e approfondita dai relatori. Sul piano giuridico, il prof. Mirko Altimari (professore associato di Diritto del lavoro nella Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) ha ricondotto la questione al principio di eguaglianza e all'articolo 3 della Costituzione, osservando che il passaggio dall'uguaglianza formale (comma 1) a quella sostanziale (comma 2) non può dirsi, a quasi ottant'anni di distanza, pienamente attuato.

La parità di trattamento tra uomo e donna è acquisita fin dal 1948 e, in sede europea, dal Trattato di Roma del 1958: l'essere «dovuti passare dalla Costituzione alla certificazione» segnala – secondo il relatore – che l'applicazione spontanea è mancata, mentre i recenti decreti legislativi di recepimento delle direttive sono benvenuti ma rappresentano soltanto l'inizio dell'attuazione nei luoghi di lavoro. A conferma, il più basso tasso di occupazione femminile (fatta salva Malta) e le ampie disparità territoriali, nel solco della distinzione anglosassone *tra law in books* e *law in action*. Da qui la tesi sul linguaggio inclusivo che non va imposto né vietato, ma proposto, presupponendo a monte una scelta culturale.

Sul versante psicologico, Paolo Iacci (*manager* d'impresa e psicologo del lavoro, presidente di Eca Italia, professore di Gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano, facoltà di Scienze politiche, e consulente di direzione) ha mostrato come il lessico delimiti il nostro mondo – «il limite del mio vocabolario è il limite del mio mondo». L'esempio dei termini *badante, caregiver* e *assistente familiare* – riferiti alla stessa funzione ma evocativi di genere, *status* e professionalità diversi – dimostra che la parola, scorciatoia cognitiva, non è mai neutra. Oltre alla dimensione individuale, quella relazionale e organizzativa: il silenzio alla «macchinetta del caffè» può celare un mondo inespresso, segnalando una discriminazione di fatto e non formale. Anche il gergo tecnico o anglofono può includere o escludere: legittimo come economia di linguaggio solo se chi deve essere incluso è in grado di comprenderlo.

#### IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI: DALLA SCUOLA ALLA CERTIFICAZIONE

Per Barbara Tommasi (Responsabile del Coordinamento delle politiche del lavoro per l'occupazione femminile, le pari opportunità e il *welfare* aziendale di Regione Lombardia), l'occupazione femminile è un tema trasversale che impone azioni multilivello e *multi-stakeholder*. La leva decisiva è culturale, secondo il principio «ciò che non nomino non esiste», con formazione rivolta a tutti gli attori: operatori dei servizi al lavoro, insegnanti, orientatori.

Sul piano operativo, la Regione ha attivato ➤

corsi per operatori e insegnanti e percorsi propedeutici alla certificazione della parità di genere, ottenendo crediti formativi anche per i consulenti del lavoro, oltre a bandi per la flessibilità organizzativa e il *welfare* aziendale e territoriale. È stata richiamata la persistente segregazione occupazionale femminile, verticale e orizzontale e il suo riflesso su pensioni molto basse. Come buona pratica, la Lombardia ha inserito il profilo professionale del *diversity manager* nel Quadro Regionale degli Standard Professionali.

#### WELFARE DI PROSSIMITÀ E RESPONSABILITÀ COLLETTIVA

Tre esperienze hanno tradotto i principi in pratiche. Letizia Cirillo, presidente e cofondatrice di Mykes srl Impresa Sociale e già giudice al Tribunale per i Minorenni di Milano, ha rivendicato il termine «genitorialità» in chiave inclusiva – madri e padri insieme, come responsabilità collettiva – osservando che, con il rimpicciolimento fino all'estinzione delle reti familiari nei grandi centri urbani, il *welfare* fondato sulle risorse della famiglia non è più sostenibile. *Famille*, il cui nome richiama insieme l'idea di famiglia, nella pluralità dei modi in cui oggi la si può comporre, e i «mille giorni» iniziali, è la piattaforma digitale di Mykes, pensata per accompagnare i neogenitori dalla scelta di diventare genitori e dalla gravidanza fino ai primi mille giorni di vita del bambino – finestra di massima plasticità cerebrale, in cui si formano le traiettorie esistenziali e gli interventi sociali incidono maggiormente. Lo strumento mappa i servizi del territorio per i neogenitori e, al tempo stesso, entra nei luoghi di lavoro con percorsi formativi e servizi di accompagnamento, così da unire il *welfare* pubblico e quello aziendale. I servizi spaziano dall'orientamento legale e di diritto di famiglia alla puericultura e all'ostetricia. Rivolta in prima battuta ai cittadini ma pensata anche a supporto delle aziende, la piattaforma è oggetto di una *partnership* siglata con la Fondazione, l'Ordine di Milano e l'ANCL Up Milano.

Grazia Pradella (coordinatrice presso la Fondazione Caritas Ambrosiana) ha illustrato il Fondo «Diamo lavoro», gestito attraverso i distretti territoriali con il supporto del servizio Siloe della Fondazione San Carlo. Oltre il 60% di chi si rivolge ai centri ha un problema di lavoro; la metà è utenza femminile, gravata da ulteriori carichi (disabilità nel nucleo, famiglie monogenitoriali, uscita da percorsi di violenza). La rete capillare dei 360 centri di ascolto della diocesi consente di unire al lavoro – una leva fra le altre – accompagnamento alla disabilità, supporto psicologico, sostegno alla maternità, formazione e corsi di italiano, senza i quali l'esito non si raggiunge. Va segnalato che, nel modello «Diamo lavoro», le aziende che accolgono i tirocinanti non sostengono alcun costo, interamente a carico della Caritas Ambrosiana. Con l'occasione viene ricordato che lo scorso 14 aprile 2026 è stato siglato il Protocollo d'Intesa tra Inps, Consulta degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, ANCL Consiglio regionale della Lombardia e Caritas Ambrosiana, rinnovando un'esperienza già avviata negli anni precedenti e ampliandone in modo significativo contenuti e ambiti operativi.

Antonella Ricci, consigliera del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro e responsabile della Commissione Pari Opportunità Nazionale, in collegamento da remoto, ha presentato il progetto WEL.CO.M.E. (Acronimo di Welfare Consulenti Misure Efficienti), strumento di *welfare* professionale di categoria a sostegno dei colleghi in difficoltà personali, familiari o di salute. A fronte della marcata femminilizzazione della professione, e nel solco di un'attenzione alle pari opportunità promossa dall'allora presidente Marina Calderone, il progetto colma l'assenza di un «paracadute» per il libero professionista che – a differenza del lavoratore dipendente – non può assentarsi a lungo senza compromettere gli impegni verso i clienti; lo strumento è oggi codificato e affidato alle commissioni territoriali. Resta aperto il fronte previdenziale: le professioniste, fatturando meno anche per i ➤

carichi di cura, maturano trattamenti pensionistici inferiori.
Il presidente dell'Ordine di Milano, Potito di Nunzio, ha collocato il tema nel passaggio da quattro a quasi cinque generazioni in azienda: la parola d'ordine è «opportunità pari», cioè riconoscere ogni forma di diversità, comprese le necessità organizzative. Il *welfare* va costruito sull'analisi dei bisogni e non distribuito «a pioggia»: rivedere l'organizzazione del lavoro (ad esempio la flessibilità oraria) può risultare più efficace di un aumento uniforme e il *welfare* imposto dalla contrattazione collettiva dovrebbe innescare una vera negoziazione. Sul lavoro da remoto, «indietro non si torna», pur con letture generazionali differenti.

#### UNA PROPOSTA CONCRETA PER I PROSSIMI CINQUE ANNI

Nel giro conclusivo, a ciascun relatore è stata chiesta un'azione concreta capace di produrre un cambiamento reale entro cinque anni. Altimari ha indicato la riforma del calendario scolastico, il tempo pieno nelle scuole medie pubbliche e lo *sport* per tutti, per contrastare la povertà educativa, definendo il «contrattare le differenze» come il tema del futuro delle relazioni industriali. Iacci ha proposto di far emergere il mezzo milione di *badanti* in larga parte irregolari, attraverso la deducibilità del costo dell'assunzione regolare e il rilascio del visto per il periodo di impiego. Tommasi ha ribadito la centralità della formazione che «fa cultura».

Cirillo ha indicato un congedo paritario obbligatorio, di pari durata e non trasferibile, richiamando la riforma spagnola del 2018 e i suoi esiti positivi anche sul mercato del lavoro. Pradella ha insistito sulla formazione sistematica in azienda – chiedendo alle imprese di formare, non di assumere per pietà («i poverini non devono più esistere») – affinché l'assunzione segua la competenza. Ricci ha proposto il riconoscimento previdenziale dei periodi dedicati alla cura familiare. In chiusura, di Nunzio ha legato la bassa natalità alla necessità di infrastrutture anziché di *bonus*, nel quadro della gestione dell'invecchiamento e della longevità in azienda.

#### SINTESI: COERENZA SISTEMICA TRA PAROLE, DECISIONI E AZIONI

Nella riflessione conclusiva, Luciana Mari ha ricondotto linguaggio, politiche e realtà concreta a tre dimensioni non separate, ma in continua influenza reciproca: le pari opportunità non sono soltanto un principio da affermare, ma un sistema da rendere effettivo ogni giorno nei luoghi di lavoro, nei territori, nei servizi e nelle relazioni. Le disuguaglianze, ha osservato, non si riducono alle sole norme, dipendendo piuttosto dalla capacità di trasformare i modelli culturali che orientano le decisioni: il modo in cui definiamo le persone, i ruoli e i problemi incide direttamente su ciò che riteniamo possibile o impossibile. *Welfare* di prossimità, reti professionali, politiche regionali e progetti di accompagnamento possono tradurre i principi in pratiche; ma senza una revisione degli schemi mentali e linguistici le disuguaglianze rischiano di riprodursi in forme nuove. La domanda che l'incontro consegna – ha concluso la moderatrice – non riguarda solo il «cosa fare», ma il «come» pensiamo ciò che facciamo e il «perché»: le opportunità diventano davvero pari quando si realizza una coerenza sistemica tra parole, decisioni e azioni, a partire dal rendere visibile ciò che spesso resta implicito e dal trasformare la consapevolezza condivisa in pratiche quotidiane.
Sulla stessa linea i saluti dei presidenti dei quattro Consigli provinciali, convergenti nell'indicare la cultura e l'educazione – a partire dalle famiglie – come punto di partenza.
Per i consulenti del lavoro il messaggio operativo è netto: la categoria può incidere lavorando sulla contrattazione del *welfare*, sulla certificazione della parità di genere e sull'analisi dei bisogni in azienda, trasformando la consapevolezza condivisa in pratiche quotidiane.

*La registrazione integrale dell'incontro, le interviste ai relatori e la gallery sono disponibili per la visione al seguente link del sito della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano.*

# FUORI I COLPEVOLI ...

DI **ALBERTO BORELLA** CONSULENTE DEL LAVORO IN CHIAVENNA (SO)

***Fuori i colpevoli*** potrebbe benissimo essere il titolo di un serie *crime*.
O di un romanzo di Agatha Christie.
O, perché no, quello di una canzone di denuncia in stile Edoardo Bennato.
Invece no, è il titolo che ho scelto per questo *Senza filtro*.
Semplicemente l'unica espressione capace di restituire, senza giri di parole, lo stato pietoso in cui versa il nostro sistema normativo.

Le riflessioni che seguono nascono da un dato di fatto tanto semplice quanto devastante: una norma scritta male, per quanto nobili possano esserne le intenzioni, è inutile. Anzi peggio di inutile. È un ordigno esplosivo.
Fa solo danni. Tanti danni.
Distrugge fiducia, logica, coerenza.
E soprattutto distrugge la reputazione di uno Stato, che finisce per sembrare un Paese dove l'incertezza non è un incidente, ma un metodo.
E nell'incertezza i furbi sono sempre più invogliati a violare le regole.
Una norma scritta male danneggia chi la deve applicare, costretto, dal dovere e dalla responsabilità di agire, a dare indicazioni che spesso oltrepassano il dato letterale, talvolta guidato dai propri interessi e tornaconti.
Danneggia chi deve giudicare, confuso e influenzato spesso dalla propria (chiamiamola così per non fomentare polemiche) personale "sensibilità".
Danneggia soprattutto i cittadini.

Un famoso aforisma di Roberto Gervaso dice che il *pessimismo è non di rado ottimismo che ha perso la pazienza*. E io ormai, lo devo confessare, la pazienza l'ho persa.
Per anni ho sperato in una legge chiara, una circolare leggibile, una sentenza che non sembrasse un *rebus*.
Oggi, raggiunti i requisiti pensionistici, ho capito che quel giorno non arriverà.

### I TRE POTERI E LO SCONFINAMENTO DI CAMPO

Prima di sviluppare il ragionamento, però, è utile ripartire dalle basi.
Tre sono i poteri dello Stato: legislativo, esecutivo e giudiziario.
Il potere legislativo è il potere di fare le leggi e compete al *Parlamento*.
Il potere esecutivo consiste nel fare applicare le leggi ed è affidato al *Governo*.
Il potere giudiziario consiste nel giudicare chi non rispetta le norme ed è compito della *Magistratura*.
Questi tre poteri sono separati. Una divisione necessaria in una democrazia per evitare che i tre poteri si concentrino in una sola mano, ciò che accade nelle dittature dove comanda e decide una sola persona o un gruppetto ristretto.
Un principio elementare di democrazia.
Ma quando il legislatore scrive male una norma, obbliga gli altri poteri a invadere campi che non gli appartengono. Accade quello sconfinamento di campo che i Padri costituenti volevano assolutamente evitare.
Il Governo *"interpreta"*.
La Pubblica Amministrazione *"aggiusta"*.
I giudici *"riscrivono"*.
E tutto questo perché? Perché chi doveva fare il proprio lavoro non l'ha fatto.

### UN PROBLEMA ENDEMICO

Esempi? Ce ne sarebbero a palate e hanno riguardato tutte le legislature, perché cambiano ➤

i governi, ma non cambia il problema: scarsa chiarezza e terminologia approssimativa. Il vizio è endemico.
Mi viene in mente il valzer delle causali nei contratti a tempo determinato. Le correzioni alla disciplina delle auto aziendali concesse in uso promiscuo ai lavoratori. Le dimissioni per fatti concludenti e le sue ambiguità. Il principio di equivalenza dei contratti, diverso per Anac e Inl. Il contributo addizionale per i contratti stagionali e connessa norma di interpretazione autentica. Ma se volessimo restare alla recente attualità basti citare il salario giusto e gli incentivi alle assunzioni con modifiche ad effetto retroattivo.
Pensateci bene: nel momento in cui il *potere legislativo* emana una norma ma "si dimentica" un qualcosa, non disciplina una determinata fattispecie o la disciplina in modo poco chiaro, non solo non ha fatto bene il proprio compito, ma anche che chi dovrà applicarla o giudicare in base ad essa si troverà davanti ad un bivio: non agire oppure agire correggendo la norma. E dato che la macchina dello Stato non può fermarsi, dato che un giudice non può non andare a sentenza, lo sconfinamento è inevitabile.

#### QUANDO È L'ESECUTIVO A SBAGLIARE LETTURA

Ma può anche poi accadere che sia il *potere esecutivo* ad applicare una norma in un certo modo che successivamente il potere giudiziario giudicherà sbagliato ritenendo che la norma non permettesse questa lettura. Anche in questo caso abbiamo un organo che di fatto non ha rispettato il principio della separazione dei poteri, andando oltre i propri.
Altro sconfinamento.

#### QUANDO LA GIURISPRUDENZA "LEGIFERA"

Infine può succedere che sia il *potere giudiziario* ad emettere delle sentenze che correggono o integrano la legge, salvo poi essere smentito in appello o in Cassazione. Quando succede, è evidente che c'è stata un'interferenza: assolvere o condannare in base a principi poi ritenuti errati è di fatto un tentativo di legiferare. E qui premettetemi di condividere un pensiero che mi frulla da tempo nella testa. In questo paese le sentenze considerate *"importanti"* sono quelle che riconoscono diritti che la norma non prevede. E credetemi, da qualsiasi lato la si guardi non è una cosa positiva.

#### UNA LEGGE CHE DOVREBBE PARLARE CHIARO, E INVECE BALBETTA

Certo, la legge, *in primis,* dovrebbe avere quelle determinatezza, chiarezza e proprietà di linguaggio tale da permettere non solo ad un giudice di decidere con tranquillità, di operare senza troppi voli pindarici la cosiddetta sussunzione giuridica - quella attività di riconoscere nel caso concreto i connotati della fattispecie astratta - ma anche al cittadino di sapere esattamente che cosa può fare e che cosa non può fare.
Invece, il giorno dopo la pubblicazione, le riviste specializzate sono già piene di dubbi. Possibile che dottrina e giurisprudenza vedano lacune che chi scrive le norme non vede? Ma in che mani siamo? Possibile che le norme debbano essere interessate da dibattiti interpretativi? E non mi si venga a dire che un consulente del lavoro è in grado di gestire serenamente certe problematiche. Competenze sì, poteri divinatori per immaginare come la penserà un ispettore o un giudice, proprio no.
Una circolare dovrebbe completare la norma, non complicarla. Dovrebbe dare delle indicazioni precise, non aprire nuovi fronti interpretativi. E invece le letture discutibili della Pubblica Amministrazione si sprecano.

#### IL CAROSELLO INFINITO DELLE SENTENZE

E vogliamo parlare delle sentenze?
Primo grado dice A, appello dice B, Cassazione annulla tutto, altre sentenze della stessa Cassazione dicono il contrario, poi arrivano le Sezioni Unite a mettere un punto fermo … in attesa del prossimo orientamento.
Un carosello infinito che non fa giustizia: fa confusione. Perché quando la giurisprudenza ➤

oscilla, la legge smette di essere un riferimento e diventa un'ipotesi.
Sia ben chiaro: la revisione dei giudizi è sacrosanta. Guai non ci fosse. Ma in Italia si sta davvero esagerando perché ogni sentenza, ogni suo principio lo si mette di *default* in discussione.
Questo è un problema non solo ai fini della certezza del diritto ma anche in ottica di prevenzione del contenzioso. Ormai andare a sentenza diventa per gli avvocati un terno al lotto: un amico che per lavoro frequenta le aule dei tribunali mi confessava: *"Sono più tranquillo quando ho torto che quando ho ragione"*.
E non aveva torto.

#### UNO SCONTRO TRA POTERI (QUASI) IGNORATO

Forse non stiamo riservando la dovuta attenzione ma quanto sta accadendo è di fatto uno scontro tra poteri.
Oddio, esisterebbe un meccanismo per la risoluzione di conflitti di attribuzione che possono verificarsi tra i poteri dello Stato. Compito che la nostra Costituzione affida alla Corte Costituzionale.
Ma chiaramente la mia è solo una provocazione.

#### FUORI I COLPEVOLI

Ecco che oggi ho una irrefrenabile voglia di gridare a gran voce: *Fuori i colpevoli*.
Non voglio nomi, non voglio gogne, non voglio processi mediatici.
Non voglio sottoporre nessuno - quel ministro, quel parlamentare, sul funzionario dell'Inps o dell'Agenzia delle Entrate - alla gogna mediatica chiedendo chi è stato con tanto di foto.
Non sono quel tipo di persona.

Ma in un mondo normale, chi sbaglia paga. Soprattutto se è pagato per non sbagliare.
E non parlo di responsabilità civile dei giudici. Pensavo più ad un meccanismo come quello che c'è nel calcio.
Sbagli la direzione di una partita assegnando rigori che non ci sono, gestendo male i cartellini gialli? Insomma, fai male il tuo lavoro? Le prossime partite le fai in serie B. Per un po' di tempo.
Continui a sbagliare? Serie C.
E se perseveri, fuori per sempre.
Perché uno Stato che non corregge i propri errori non è ingiusto: è immobile. E l'immobilità, in un sistema normativo, è la forma più subdola di ingiustizia. E uno Stato che non si corregge è uno Stato che si arrende.
Io no. Io non mi arrendo.
Io lo dico a gran voce: Fuori i colpevoli. Che non è un "datemi i nomi".
Piuttosto un ***"I colpevoli, fuori"***.
Fuori dal sistema.

# FESTIVITÀ COINCIDENTI CON IL RIPOSO. UN ANACRONISMO NORMATIVO PENALIZZANTE

DI **ROBERTA SIMONE** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

> **E non è necessario perdersi in astruse strategie, tu lo sai, può ancora vincere chi ha il coraggio delle idee.**
> *(R. Zero, "Il coraggio delle idee")*

L'evoluzione dei modelli organizzativi aziendali ha progressivamente eroso la coincidenza della domenica con il riposo settimanale del lavoratore.
In moltissimi settori, l'avvicendamento turnistico non è più un'eccezione ma la regola strutturale, con la conseguenza che la domenica, per una quota significativa della forza lavoro, è diventata un giorno lavorativo come un altro, poiché il diverso giorno di astensione lavorativa è determinato dal piano turni.
Eppure, la disciplina del trattamento economico delle festività è rimasta ancorata ad un impianto normativo concepito per un mercato del lavoro rigidamente lineare, in cui la domenica era, per definizione, il riposo comune.

Il risultato è una disparità di trattamento concreta e sistemica, che si ripercuote diverse volte l'anno sul cedolino di migliaia di lavoratori che non riposano canonicamente la domenica, e che né la prassi contrattuale né l'interpretazione giurisprudenziale hanno saputo, o potuto, correggere.

Il quadro regolatorio delle festività poggia principalmente sull'art. 5, comma 3, della Legge n. 260/1949, la quale ha introdotto un meccanismo di compensazione economica, inizialmente previsto per le sole ricorrenze della festa nazionale (2 giugno), dell'Anniversario della Liberazione (25 aprile), della Festa del Lavoro (1° maggio) e dell'Unità Nazionale (4 novembre), ma successivamente esteso a tutte le festività ad opera dell'art. 3, L. 90/1954:

> *Qualora la festività ricorra nel giorno di domenica, spetterà ai lavoratori stessi, oltre la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio, anche una ulteriore retribuzione corrispondente all'aliquota giornaliera.*

La *ratio* storica dell'istituto muove dall'esigenza di ristorare i dipendenti dall'impossibilità di beneficiare della giornata festiva, poiché concomitante con la domenica, giornata dedicata all'astensione lavorativa.
Nel regime a settimana corta (lunedì-venerdì) qualora la festività cada in giornata infrasettimanale, il lavoratore beneficia di una contrazione della prestazione lavorativa a parità di retribuzione mensile: quattro giorni lavorati anziché cinque (quella che in gergo si chiama festività goduta). Ove la medesima festività ricada di domenica, l'ordinamento interviene monetizzando la mancata fruizione della festività, perché già sovrapposta al riposo del lavoratore, riconoscendogli una quota aggiuntiva della retribuzione, che nella prassi del *payroll* viene comunemente identificata come festività non goduta.
Il meccanismo, nella sua linearità, è coerente con il modello di lavoro per cui fu concepito. Le criticità emergono con forza nel momento in cui quel paradigma cessa di essere l'unico, o anche solo il prevalente.

Nel lavoro organizzato a turni, il piano di lavoro assegna a ciascun lavoratore un giorno di riposo che non necessariamente o, comunque ➤

non sempre, corrisponde alla domenica.
Laddove una festività infrasettimanale coincida con la giornata di astensione lavorativa programmata, non cadente dunque di domenica, l'evento non genera alcuna erogazione del trattamento retributivo aggiuntivo di festività non goduta: la festività viene considerata assorbita dall'assenza di prestazione lavorativa, a nulla rilevando che tale inattività fosse già prevista dalla calendarizzazione dei turni [1].
La conseguenza è una differenziazione di trattamento che appare difficilmente giustificabile sotto il profilo sostanziale. A parità di retribuzione mensile e di ricorrenze festive nell'anno, il lavoratore inserito in un sistema di turnazione può non beneficiare, in tutto o in parte, degli effetti economici che il legislatore ha inteso riconoscere al dipendente il cui riposo sia concomitante con la domenica.

La giurisprudenza di legittimità ha statuito che l'art. 5 della Legge n. 90/1954 riveste carattere di eccezionalità e tassatività. È dunque tutelata la domenica quale entità oggettiva del calendario civile, e non quale giornata di inattività, nella sua accezione funzionale o nella sua dimensione sostanziale.
L'interesse protetto dalla normativa sulle festività si esaurisce nel diritto del lavoratore all'astensione dalla prestazione senza decurtazione della retribuzione mensile. Poiché il turnista, nel riposo infrasettimanale coincidente con la festività, è esonerato dalla prestazione lavorativa e percepisce l'integrale retribuzione mensile senza alcuna decurtazione [2], l'ordinamento ritiene soddisfatto il precetto.
Il ragionamento appare coerente con la legislazione vigente, che individua espressamente nella domenica il presupposto applicativo dell'indennità economica aggiuntiva, senza consentire estensioni interpretative ad ipotesi diverse.

**Resta il fatto che una disciplina modellata sulla centralità del riposo domenicale mostra oggi evidenti limiti applicativi rispetto alla diffusione dei moderni sistemi di turnazione.**

Del resto, l'ordinamento ha già recepito questa evoluzione sul piano della regolamentazione dell'orario di lavoro nell'art. 9 del D.lgs. n. 66/2003, co. 1, che garantisce al lavoratore un periodo di riposo settimanale di almeno ventiquattro ore consecutive, collocato *"di regola in coincidenza con la domenica"*, e poco oltre, al comma 3, ammettendo esplicitamente che il riposo possa ricadere in giornata diversa *("Il riposo di ventiquattro ore consecutive può essere fissato in un giorno diverso dalla domenica")*.
La domenica non costituisce più, nell'ordinamento vigente, elemento indefettibile del riposo settimanale, ma soltanto il criterio ordinario di riferimento.
Tanto più stride, allora, che il quadro regolatorio delle festività continui ad ancorare la tutela economica aggiuntiva a un giorno della settimana che lo stesso legislatore delegato ha già smesso di considerare come l'unico possibile giorno di riposo.

### LA PROPOSTA DI RIFORMA DELL'ART. 5 DELLA LEGGE 90/1954

Il superamento della criticità evidenziata non è dunque conseguibile in via interpretativa, posto che non può applicarsi un'estensione analogica laddove la domenica è da considerarsi un termine testuale, specifico, non sostituibile dall'interprete.
È quindi necessario un intervento legislativo che sposti il baricentro della tutela dal dato temporale formale della domenica, alla giornata di riposo specifica per il singolo lavoratore.
Si propone quindi **una semplice riformula-** ➤

**1.** Si pensi al caso di due dipendenti con identica retribuzione mensile: il primo con riposo domenicale, il secondo inserito in un ciclo di turnazione con riposo programmato il mercoledì. Se una festività cadesse di mercoledì, il primo beneficerebbe di una giornata non lavorativa aggiuntiva, mentre il turnista non godrebbe né di un'ulteriore giornata non lavorativa (quella giornata festiva era già per lui una giornata di riposo) né del trattamento economico per la festività non goduta, pur trovandosi in una situazione sostanzialmente analoga a quella che il legislatore ha inteso compensare nell'ipotesi della festività domenicale.
**2.** O, comunque, laddove fosse richiesta la prestazione lavorativa resa nella giornata ricadente nel turno, ancorché festiva, le ore effettivamente prestate sarebbero retribuite in aggiunta rispetto alla normale retribuzione mensilizzata, con applicazione delle maggiorazioni orarie previste per le prestazioni festive (ore ordinarie festive maggiorate al ...%, ore straordinarie festive maggiorate al ...%).

**zione dell'art. 5 della Legge n. 90/1954** che sleghi l'istituto della c.d. festività non goduta dalla mera ricorrenza calendariale della domenica, ancorandolo invece alla sovrapposizione tra la festività e il riposo settimanale comunque determinato.
In concreto, si propone che l'elemento generatore del diritto alla quota aggiuntiva venga ridefinito nei seguenti termini:

> *Qualora la festività ricorra nel giorno di (~~domenica~~) **riposo settimanale spettante al lavoratore, ai sensi di legge, di contratto collettivo o pattuizione individuale**, spetterà ai lavoratori stessi, oltre la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio, anche una ulteriore retribuzione corrispondente all'aliquota giornaliera.*

In tal modo il diritto non sarebbe più ancorato alla mera collocazione calendariale della festività, ma alla concomitanza tra due autonome cause di astensione dal lavoro, ovvero il riposo [3] e la festività, collegando la retribuzione aggiuntiva all'effettiva perdita di utilità delle festività laddove coincidente con la giornata non lavorativa specificatamente prevista per il singolo dipendente.
L'asimmetria che oggi penalizza i lavoratori a turni verrebbe così sanata alla radice, uniformando il trattamento retributivo indipendentemente dall'articolazione dell'orario di lavoro adottata dall'azienda, in una logica di equità retributiva concreta e di immediata attuabilità.

#### L'ADEGUAMENTO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA È DA CONSIDERARSI RISOLUTIVO?

In via alternativa rispetto ai tempi necessari per l'intervento legislativo, un ruolo suppletivo potrebbe essere assunto dalla contrattazione collettiva, sia nazionale che di secondo livello.
Molti dei CCNL attualmente vigenti continuano a riprodurre il riferimento testuale alla domenica, ricalcando acriticamente la formulazione della Legge n. 90/1954, senza alcun adeguamento alla realtà delle turnazioni.
Sarebbe auspicabile e tecnicamente, praticabile fin d'ora, nell'ambito dell'autonomia negoziale riconosciuta alle parti, l'introduzione nei CCNL di clausole di armonizzazione che disciplinino in modo esplicito e autonomo il trattamento delle festività per i lavoratori inseriti in regimi di turnazione.
Tali clausole dovrebbero prevedere che la sovrapposizione della festività con il riposo calendarizzato dal piano turni, a prescindere dal giorno della settimana in cui esso è stabilito, generi il diritto alla liquidazione di una quota giornaliera aggiuntiva, nella misura di cui alla Legge n. 90/1954 nel caso di festività domenicale.
**Una possibile formulazione contrattuale, da adattare alle specificità di ciascun settore**, potrebbe essere la seguente:

> *La coincidenza di una delle festività di cui alla Legge n. 260/1949 con il giorno di riposo settimanale programmato per il singolo lavoratore, ricadente in qualsiasi giorno della settimana, dà diritto ad una quota ulteriore di retribuzione corrispondente all'aliquota giornaliera, come prevista dall'art. 5 della Legge n. 260/1949 [NdA:* oppure *"come prevista dall'art. ... del CCNL"].*

**Tuttavia, una soluzione affidata esclusivamente alla contrattazione collettiva si aggiungerebbe all'attuale normativa legale senza sostituirla**. Resterebbe infatti vigente l'indennità aggiuntiva stabilita per le festività cadenti di domenica, cui si sommerebbe quella riconosciuta alle festività sovrapposte alle giornate di riposo calendarizzato.
**Si realizzerebbe di conseguenza un incremento evidente del costo del lavoro, soprattutto per le aziende che applicano turnazioni intensive, determinando inoltre** ➤

**3.** Dunque non più la concomitanza tra festività e giornata domenicale, ma festività e giorno di effettivo riposo del singolo lavoratore.

**una diversa disparità di trattamento**, questa volta *in pejus*, nei confronti dei lavoratori la cui astensione lavorativa programmata corrisponde stabilmente alla domenica [4].

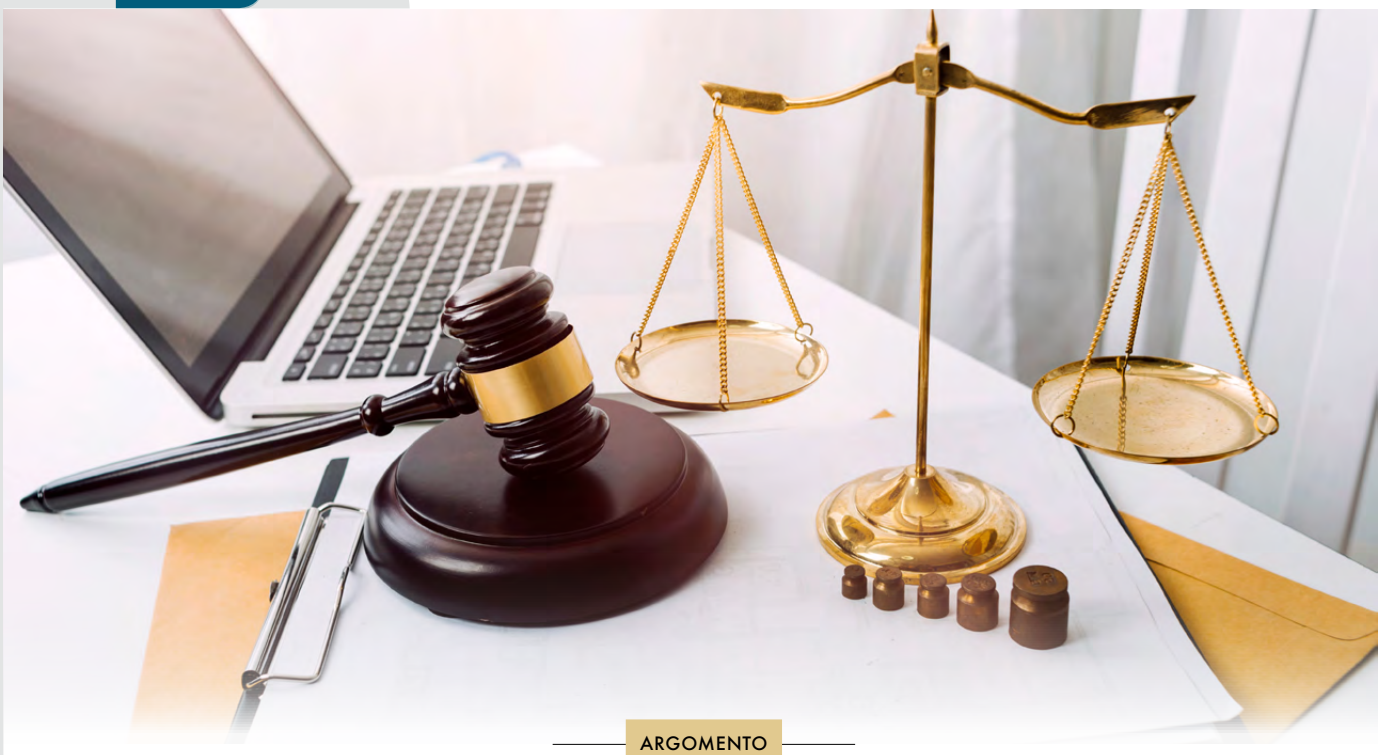
**La novella legislativa avanzata, in luogo di quella contrattuale, resta dunque lo strumento d'elezione per aggiornare l'impianto normativo esistente**, adeguandolo alla realtà fenomenica [5], spostando la tutela dal dato formale del calendario alla funzione concreta del riposo.

Si tratterebbe di un intervento normativo circoscritto, tecnicamente semplice e privo di particolari complessità applicative, ma capace di riallineare la disciplina delle festività all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

Un adeguamento minimo nella formulazione del precetto, ma significativo sotto il profilo dell'equità e della coerenza sistematica.

**4.** Nell'esempio precedentemente proposto, qualora una festività cadesse di mercoledì, coincidente con il riposo del dipendente turnista, quest'ultimo, in forza della previsione contrattuale, percepirebbe la quota aggiuntiva corrispondente alla festività non goduta, mentre il lavoratore con riposo domenicale beneficerebbe della sola mancata prestazione lavorativa derivante dalla festività. Se invece la medesima festività cadesse di domenica, il turnista avrebbe comunque diritto alla quota aggiuntiva corrispondente alla festività non goduta, derivante *ex lege*, al pari del lavoratore con riposo domenicale, sebbene la giornata di domenica non corrisponda al riposo del turnista.

**5.** In omaggio al celebre brocardo *"Ubi societas, ibi ius"*, inteso nel suo significato più profondo, ove il contesto sociale si fa creatore del diritto, poiché la norma da esso deriva, per rispondere alle esigenze concrete della vita reale, e non viceversa.



ARGOMENTO

# MOLESTIE SUL LUOGO DI LAVORO E TRASFERIMENTO DELLA DIPENDENTE: LA CASSAZIONE ESCLUDE LA RESPONSABILITÀ DEL DATORE DI LAVORO

Cass., sez. Lavoro, Ord. 30 aprile 2026, n. 11945

AUTORE
**GIORGIO PEZZONI**
Consulente del Lavoro Milano

Con l'ordinanza n. 11945 del 30 aprile 2026, la Corte di Cassazione è tornata a pronunciarsi sul delicato tema delle molestie sessuali in ambito lavorativo, del cosiddetto "*stalking* occupazionale" e degli obblighi di tutela gravanti sul datore di lavoro ai sensi dell'art. 2087 c.c., confermando la decisione della Corte d'Appello di Bari che aveva escluso ogni responsabilità della società nei confronti di una dipendente che lamentava gravi conseguenze psicofisiche derivanti dalle condotte di un collega.

La vicenda trae origine dalle denunce presentate da una lavoratrice addetta al recapito, la quale aveva riferito di essere stata oggetto, a partire dal 2007, di insistenti attenzioni, *avances* e molestie sessuali da parte di un collega sindacalista. Secondo il suo racconto, l'uomo le avrebbe prospettato la possibilità di favorire il suo trasferimento senza incontrare l'opposizione degli altri lavoratori, dando avvio a una serie di comportamenti indesiderati che avrebbero inciso profondamente sul suo equilibrio psicologico. Nel marzo 2011 la dipendente, tramite il proprio legale, segnalava formalmente la situazione all'azienda chiedendo contestualmente di essere trasferita in una sede diversa, preferibilmente vicina al luogo di residenza, per sottrarsi alle pressioni subite. Poche settimane dopo, la società disponeva il trasferimento presso una sede ubicata fuori dalla provincia di Bari, a circa 360 chilometri dalla sua abitazione, decisione che la lavoratrice riteneva illegittima e lesiva della propria salute. Nel frattempo, le veniva diagnosticato un disturbo *post*-traumatico da *stress* associato a una grave forma depressiva e la stessa sosteneva che il trasferimento avesse aggravato ulteriormente il quadro clinico.

In primo grado il Tribunale di Bari aveva accolto le sue domande, ritenendo sussistente una situazione qualificabile come "*stalking* occupazionale" e ravvisando una violazione degli obblighi di protezione gravanti sul datore di lavoro. Il giudice aveva quindi dichiarato illegittimo il trasferimento, condannato l'azienda a individuare una sede più vicina alla residenza della lavoratrice e riconosciuto un risarcimento del danno biologico e morale pari a oltre Euro 47.000.

La Corte d'Appello di Bari aveva però ribaltato integralmente tale decisione, escludendo che la società fosse rimasta inerte o avesse omesso di adottare le misure necessarie a pre- ➤

servare l'integrità psicofisica della dipendente. In particolare, i giudici territoriali avevano evidenziato che l'azienda, ricevuta la denuncia, si era immediatamente attivata per allontanare la lavoratrice dall'ambiente in cui si sarebbero verificati gli episodi contestati, aveva svolto accertamenti interni e aveva avviato un procedimento disciplinare nei confronti del collega segnalato. La Corte aveva inoltre rilevato che il trasferimento presso la sede più lontana era stato di durata limitata e che successivamente la dipendente era stata assegnata a sedi progressivamente più vicine al proprio domicilio.

Nel ricorso per cassazione la lavoratrice sosteneva che la Corte d'Appello avesse erroneamente rimesso in discussione l'accertamento delle molestie e dello *stalking* occupazionale compiuto dal Tribunale, nonostante tale punto non fosse stato specificamente impugnato dalla società. Contestava inoltre l'omessa valutazione delle prove testimoniali e la carenza di motivazione sulla rilevanza delle molestie sessuali, insistendo sul fatto che il trasferimento costituiva una misura discriminatoria e ritorsiva vietata dall'art. 26 del D.lgs. n. 198 del 2006, poiché adottata a seguito della denuncia delle condotte subite.

La Suprema Corte ha dichiarato inammissibili o infondati tutti i motivi di ricorso.

Sul piano processuale ha rilevato che le censure relative al presunto passaggio in giudicato dell'accertamento dello *stalking* occupazionale non rispettavano gli oneri di specificità richiesti nel giudizio di legittimità. Nel merito, i giudici hanno affermato che la questione decisiva non era tanto l'accertamento della sussistenza delle molestie, quanto la verifica dell'adempimento, da parte del datore di lavoro, dell'obbligo di tutela previsto dall'art. 2087 c.c. Sotto questo profilo, la Corte ha condiviso la valutazione della Corte d'Appello secondo cui la parte datoriale, appena ricevuta la denuncia, aveva adottato misure immediate e concrete per proteggere la lavoratrice, individuando una sede lavorativa esterna alla provincia di Bari che impedisse ogni contatto con il collega indicato come autore delle molestie. È stato inoltre valorizzato il fatto che l'azienda avesse promosso un'indagine interna e avviato un procedimento disciplinare nei confronti del dipendente segnalato, dimostrando un comportamento attivo e diligente volto a prevenire ulteriori pregiudizi.

Particolare rilievo assume anche l'interpretazione dell'art. 26 del Codice delle pari opportunità. La Cassazione ha escluso che il trasferimento costituisse un atto discriminatorio o ritorsivo, osservando che la lavoratrice aveva espressamente richiesto di essere assegnata ad altra sede proprio nella comunicazione con cui denunciava i fatti. Di conseguenza, il provvedimento aziendale non poteva essere considerato una reazione alla denuncia né una conseguenza del rifiuto delle molestie sessuali. La Corte ha inoltre precisato che il comma 3-*bis* dell'art. 26, introdotto soltanto nel 2017 e volto a rafforzare la tutela contro le ritorsioni, non era applicabile alla vicenda poiché i fatti risalivano al 2011. È stato altresì accertato che la sede individuata dall'azienda rappresentava l'unica soluzione disponibile fuori dalla provincia di Bari compatibile con le mansioni svolte dalla dipendente e con le prescrizioni del medico competente, che richiedevano l'utilizzo di un automezzo.

Con il rigetto definitivo del ricorso, la Cassazione ha quindi ribadito un principio di particolare importanza in materia di tutela della salute e della dignità del lavoratore: il datore di lavoro risponde delle molestie poste in essere da altri dipendenti soltanto quando ometta di adottare le misure concretamente esigibili per prevenirle o farle cessare; al contrario, quando dimostri di essersi attivato tempestivamente con iniziative idonee a proteggere la vittima e ad accertare i fatti denunciati, non può essergli imputata la responsabilità per le conseguenze dannose derivanti dalle condotte del molestatore. La decisione si inserisce pertanto nel consolidato orientamento giurisprudenziale che interpreta l'art. 2087 c.c. come una norma che impone al datore un obbligo di protezione e prevenzione particolarmente rigoroso, ma non una responsabilità oggettiva per ogni evento lesivo verificatosi nell'ambiente di lavoro.

ARGOMENTO

# LAVORO STAGIONALE: NESSUN LIMITE ALLE PROROGHE NEI CONTRATTI A TERMINE

Cass., sez. Lavoro, 27 aprile 2026 n. 11269

AUTORE
PATRIZIA MASI
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda ha riguardato un lavoratore assunto con più contratti stagionali a tempo determinato, relativi alla lavorazione del tonno, stipulati annualmente tra il 2015 e il 2018. Complessivamente, nell'arco di tale periodo, sono stati conclusi quattro contratti a termine, oggetto, però, di sette proroghe complessive, con conseguente superamento del limite massimo di cinque proroghe previsto, in via generale, dall'art. 21 del D.lgs. n. 81 del 2015.

Il tribunale di primo grado ha accolto la domanda del lavoratore e ha dichiarato la conversione del rapporto di lavoro da tempo determinato stagionale a tempo indeterminato, con condanna della società alla riassunzione e al pagamento di un'indennità risarcitoria pari a dodici mensilità, ritenendo applicabile anche ai contratti stagionali il limite massimo di proroghe previsto dalla disciplina generale.
La Corte d'appello di Milano ha confermato tale decisione, osservando che, sebbene per i contratti stagionali la legge escluda espressamente sia il limite massimo di durata complessiva di 36 mesi sia la regola dello *"stop and go"*, non vi è invece alcuna deroga esplicita rispetto al limite delle cinque proroghe. Pertanto ha ritenuto che il suo superamento comportasse la conversione del rapporto a tempo indeterminato ed ha inoltre escluso che la conversione potesse avvenire in forma di *part time* verticale limitato alla stagione, ritenendo necessario il riconoscimento di un rapporto stabile a tempo pieno.

La società datrice ha proposto ricorso per cassazione articolato in due motivi. Con il primo motivo ha sostenuto che la Corte d'appello ha errato nell'interpretare l'art. 21 del D.lgs. n. 81/2015, poiché la disciplina generale sulle proroghe non sarebbe applicabile al lavoro stagionale, già sottratto al limite dei 36 mesi e caratterizzato da una fisiologica reiterazione dei contratti, giustificata dalla natura stessa dell'attività. Con il secondo motivo ha contestato le conseguenze della conversione, sostenendo che, anche qualora fosse disposta, essa dovrebbe rispettare la natura stagionale del rapporto e dunque configurarsi come contratto a tempo indeterminato ma a *part time* verticale.

La Corte di cassazione ha accolto il primo motivo di ricorso, ritenendo non applicabile al lavoro stagionale il limite massimo di cinque proroghe previsto dall'art. 21, comma 1, del D.lgs. n. 81/2015. La Corte ha affermato che tale disposizione presuppone l'operatività del limite massimo di durata complessiva di 36 mesi, dal quale invece i contratti stagionali sono espressamente esclusi dall'art. 19. Di conseguenza, la disciplina delle proroghe, essendo strutturalmente ancorata a quel limite temporale, non può trovare applicazione nei rapporti stagionali. La Cassazione ha inoltre evidenziato che una diversa interpretazione sarebbe illogica, in quanto il sistema consente per il lavoro stagionale rinnovi illimitati anche senza soluzione di continuità, rendendo incoerente l'introduzione di un limite numerico alle proroghe. In linea con quanto evidenziato anche dalla dottrina e dalla più recente lettura normativa, la stagionalità costituisce già un sufficiente presidio contro l'abuso dei contratti a termine. Alla luce di tali considerazioni, la Corte ha cassato la sentenza impugnata, rinviando alla Corte d'appello di Milano in diversa composizione per un nuovo esame, con assorbimento del secondo motivo.

ARGOMENTO

# COME SCEGLIERE IL LAVORATORE DA LICENZIARE NEI CASI DI LICENZIAMENTO PER GIUSTIFICATO MOTIVO OGGETTIVO

Cass., sez. Lavoro, 15 aprile 2026, n. 9668

AUTORE
ANGELA LAVAZZA
Consulente del Lavoro in Milano

Il caso si riferisce ad una società S.r.l. che aveva deciso di impugnare davanti alla Corte d'Appello di Napoli la sentenza del Tribunale che le era stata sfavorevole. In primo grado, infatti, era stato accolto il ricorso di una dipendente, con la conseguente dichiarazione di illegittimità del licenziamento. La decisione riguardava il fatto che l'azienda, secondo quanto accertato dal Tribunale, non aveva rispettato l'obbligo di *repêchage*, cioè non aveva verificato concretamente la possibilità di ricollocare la lavoratrice all'interno dell'organizzazione, prima di procedere al licenziamento. La società propone quindi ricorso per cassazione.

La Suprema Corte richiama il proprio orientamento ormai consolidato e ricorda che, per poter legittimamente parlare di licenziamento individuale per *giustificato motivo oggettivo*, l'art. 3 della Legge n. 604/1966 richiede che ricorrano alcuni presupposti ben precisi.

In particolare:

- deve esserci una reale soppressione del posto di lavoro, o comunque del settore o reparto cui era assegnato il dipendente;
- questa soppressione deve essere riconducibile a scelte organizzative del datore di lavoro, che non possono essere sindacate dal giudice nel merito (cioè quanto a opportunità o convenienza), ma devono essere effettive e non simulate, e incidere davvero sulla struttura o sull'organizzazione dell'impresa;
- infine, deve risultare impossibile reimpiegare il lavoratore in altre mansioni.

Proprio quest'ultimo aspetto, il cosiddetto obbligo di *repêchage*, viene richiamato come fondamentale, sia alla luce della tutela costituzionale del lavoro sia perché serve a garantire che il licenziamento non sia in realtà pretestuoso o finalizzato semplicemente ad allontanare quel determinato lavoratore.

La Corte sottolinea anche un altro punto importante: spetta al datore di lavoro dimostrare che tutti questi requisiti sussistono. Questo onere della prova può essere assolto anche tramite presunzioni, ma non può essere ribaltato sul lavoratore, al quale non può essere richiesto di indicare concretamente i posti alternativi in cui avrebbe potuto essere ricollocato.

La Cassazione precisa che, quando ci si trova di fronte a una generica esigenza di riduzione del personale tra lavoratori con mansioni tra loro omogenee e fungibili, l'individuazione del dipendente da licenziare non può essere arbitraria. Il datore di lavoro deve rispettare *i principi di correttezza e buona fede*, valutando tutti i lavoratori coinvolti nella stessa realtà organizzativa. Proprio per questo, è possibile fare riferimento - come criterio guida - ai parametri previsti per i licenziamenti collettivi dall'art. 5 della Legge n. 223/1991, considerati particolarmente idonei a garantire un equilibrio tra le esigenze aziendali e la tutela dei lavoratori.

La Cassazione chiarisce un ulteriore aspetto importante: il datore di lavoro non è obbligato né a creare nuove posizioni né a modificare l'assetto organizzativo pur di evitare il licenziamento. Deve invece limitarsi a dimostrare che non esistono, al momento del recesso, posizioni libere compatibili con la professionalità del lavoratore.

Una volta provata la soppressione del posto e l'assenza di possibilità di ricollocazione, il giudice non può imporre al datore di mantenere in vita una posizione - nemmeno inferiore - perché altrimenti finirebbe per sostituirsi all'imprenditore nelle scelte organizzative, che restano di sua esclusiva competenza.

Infine, con riferimento specifico all'obbligo di *repêchage*, la Cassazione ribadisce che, a fronte della soppressione del posto, il datore di lavoro deve dimostrare che, al momento del licenziamento, non esistevano in azienda posizioni di- ➤

sponibili analoghe o comunque compatibili, in cui poter ricollocare il lavoratore.
Questo obbligo non si limita solo alle mansioni equivalenti, ma può estendersi anche a quelle di livello immediatamente inferiore, purché:
• siano compatibili con il bagaglio professionale del dipendente;
• e non comportino modifiche dell'assetto organizzativo aziendale.
Nel caso concreto, la Corte d'Appello - in linea con i principi richiamati - aveva riconosciuto che il posto occupato dalla lavoratrice era stato effettivamente soppresso nell'ambito di una riorganizzazione aziendale, motivata da esigenze economiche e di riduzione dei costi. Tuttavia, ha ritenuto che non fosse stata adeguatamente dimostrata la correttezza della scelta di individuare proprio quella lavoratrice come destinataria del licenziamento. In particolare, la società non aveva effettuato alcuna comparazione con gli altri dipendenti aventi lo stesso livello di inquadramento.
Per questo motivo, è stato escluso il nesso causale tra la soppressione del posto e il licenziamento della lavoratrice e, di conseguenza, il ricorso della società è stato respinto.

ARGOMENTO

## PATTO DI NON CONCORRENZA: DETERMINATEZZA DEL CORRISPETTIVO E VALUTAZIONE DELLA CONGRUITÀ

Cass., sez. Lavoro, 8 gennaio 2026, n. 436

AUTORE
**ELENA PELLEGATTA**
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda prende avvio dall'impugnazione della validità del patto di non concorrenza, applicato al lavoratore al momento della cessazione del rapporto da parte della società datrice di lavoro.

In primo grado, ritenuto nullo da parte dei giudici in quanto non determinato o determinabile, viene invece rivalutato come efficace e applicabile dai giudici di appello. Nella valutazione del caso, la Corte di appello sostiene che legare l'entità del compenso alla durata del rapporto di lavoro, così come avvenuto nel caso di specie, doveva reputarsi elemento non decisivo ai fini della determinazione dell'oggetto del contratto, essendo piuttosto attinente alla congruità del compenso. Rilevano i giudici di secondo grado che il profilo di indeterminabilità o indeterminatezza del corrispettivo pattuito tra le parti viene specificamente individuato su base annua, con riferimento alla concreta durata del rapporto (5.200€ annui da erogarsi in 13 mensilità) e, in quanto tale, di per sé pienamente determinabile, essendo la validità di tale clausola suscettibile di valutazione esclusivamente sotto il profilo della non manifesta iniquità e sproporzionatezza del corrispettivo. Il compenso pattuito non poteva ritenersi simbolico o manifestamente iniquo o sproporzionato in rapporto al sacrificio richiesto, tanto più alla luce della durata complessiva del rapporto intercorso tra le parti tale da aver determinato il diritto del lavoratore alla percezione dell'importo complessivo, certamente non irrisorio, di € 26.000. Anche l'oggetto della pattuizione, limitato ad un singolo settore merceologico, può reputarsi adeguato e non comprime, secondo i giudici, la professionalità del lavoratore. Il datore di lavoro aveva anche dimostrato lo svolgimento di attività concorrenziale preclusa dal patto di non concorrenza, ed in merito alla richiesta del lavoratore di riduzione equitativa *ex* art. 1384 c.c. della penale prevista contrattualmente, tale penale non era stata ritenuta eccessiva dai giudici rispetto all'interesse del datore di lavoro, essendo definita in rapporto all'entità degli apporti concretamente corrisposti al lavoratore (pari, così come evidenziato, al triplo). ➤

Ricorre per Cassazione il lavoratore con quattro motivi di ricorso ai quali ha resistito con controricorso la società datrice di lavoro.
Con il primo motivo, relativo alla determinatezza e determinabilità della somma erogata in un determinato arco temporale, sosteneva il lavoratore una violazione degli artt. 2125 c.c. e 1346 c.c. in relazione all'art. 360, n. 3 c.p.c. perché la Corte aveva erroneamente ritenuto soddisfatto il requisito della determinatezza-determinabilità del compenso pattuito per il patto di non concorrenza. Ciò sulla scorta del fatto che la somma erogata in costanza di rapporto fosse di per sé sufficiente a ritenere soddisfatti i requisiti di cui all'art. 1346 c.c. Il motivo è stato trovato infondato dagli Ermellini che, allineandosi alla valutazione del giudice di merito, confermano che la durata del rapporto non incide sulla determinatezza-determinabilità della somma, ma sulla sua congruità. Come ricordato dalla Corte di merito la durata del rapporto di lavoro deve reputarsi elemento non decisivo ai fini della determinazione o determinabilità dell'oggetto del contratto, essendo esso attinente piuttosto alla congruità del compenso; ed esse configurano cause distinte di nullità che operano su piani diversi: l'una sotto l'aspetto della determinatezza o determinabilità dell'oggetto e l'altra sotto il profilo dell'ammontare del corrispettivo simbolico o manifestamente iniquo o sproporzionato. Questo motivo viene rilevato come infondato dagli Ermellini.

Con il secondo motivo, si denuncia l'omesso esame di un fatto decisivo oggetto di discussione tra le parti perché la Corte ha erroneamente interpretato il patto di non concorrenza, laddove ha ritenuto congruo e proporzionato il compenso pattuito per il patto di non concorrenza sia in relazione alla sua durata complessiva che alla sua ampiezza ed estensione territoriale. La Corte ha omesso ogni valutazione circa l'estensione territoriale del patto e la perdita reddituale richiesta al lavoratore, e ciò con riguardo alla determinazione del corrispettivo indicato nel patto di non concorrenza. Analogamente, avrebbe dovuto essere considerata, nella determinazione del corrispettivo, anche la durata dell'impegno alla non concorrenza, valutazione che non appare nella sentenza impugnata. Il motivo è infondato e sostanzialmente di merito, perché tende a sovrapporsi alla motivazione ampia e logica effettuata dai giudici dell'appello in proposito ed intende effettuare un nuovo bilanciamento degli interessi operato dalla Corte territoriale accertando la validità e la congruità del patto ed il rispetto dei limiti dettati dalla legge.

Con il terzo motivo si denuncia l'omesso esame di un fatto decisivo oggetto di discussione tra le parti in relazione all'erroneo rilievo attribuito, ai fini della valutazione circa la violazione del patto di non concorrenza, ad una delle tre testimonianze rese nel processo. La Corte ha ritenuto illegittimo il comportamento post contrattuale del ricorrente senza considerare minimamente le dichiarazioni rese dai testi D.A. e M. di segno completamente opposto alla poca credibile e contraddittoria versione offerta dal teste SA. Il motivo è inammissibile perché, sotto l'apparente deduzione di *error in procedendo* o *in iudicando*, denuncia vizi relativi all'accertamento dei fatti, alla valutazione delle prove ed alla individuazione delle circostanze di fatto rilevanti ai fini della decisione che la Corte ha effettuato motivatamente valutando le emergenze probatorie prodotte dalle parti, sottoponendole al proprio prudente e discrezionale vaglio critico. Gli Ermellini sottolineano come non potrebbero mai sostituirsi al giudice di appello ed attribuire maggiore rilevanza all'una o all'altra testimonianza e quindi ripetere le valutazioni delle circostanze di fatto.

Infine, con il quarto motivo si denuncia la violazione dell'articolo 1384 c.c. in relazione all'articolo 360, n. 3 c.p.c. poiché la Corte si è limitata a sostenere, del tutto tautologicamente, la congruità della penale pattuita contrattualmente, ritenendo apprezzabile l'interesse del creditore all'adempimento dell'accordo di ➤

non concorrenza. Tuttavia, ha completamente omesso ogni valutazione circa l'impianto probatorio offerto da controparte sui disagi e gli eventuali danni subiti -anzi assenti- che avrebbero giustificato l'importo della penale di entità pari a tre volte l'importo percepito a titolo di corrispettivo. Anche quest'ultimo motivo è infondato. Sostengono gli Ermellini che la motivazione della sentenza esiste, per quanto stringata, ed è pure logica e specifica: la Corte ha invero affermato che la penale non è manifestamente eccessiva rispetto all'interesse che il creditore aveva l'adempimento da parte del lavoratore dell'obbligo di non concorrenza, tanto più alla luce dell'espletamento da parte di quest'ultimo di attività di concorrenza in favore di una delle società espressamente precluse dal patto di non concorrenza.

ARGOMENTO

## LA CESSIONE DEL QUINTO DELLO STIPENDIO NON COSTITUISCE CREDITO RETRIBUTIVO

Cass., civ., sez. Lav., 28 gennaio 2026, n. 1902

AUTORE
**RICCARDO BELLOCCHIO**
Consulente del Lavoro in Milano

Un lavoratore aveva ceduto il quinto del proprio stipendio a favore della società finanziaria (cessione del quinto). La datrice di lavoro aveva regolarmente trattenuto le relative quote dallo stipendio del lavoratore, ma aveva omesso di versarle alla finanziaria cessionaria.
In primo grado il Tribunale aveva condannato il solo datore di lavoro al pagamento delle somme trattenute e non versate, rigettando la domanda di condanna solidale della committente dell'appalto a cui il lavoratore era addetto e dell'appaltatore.
In appello, la Corte di Napoli ha confermato integralmente la sentenza di primo grado, rigettando l'appello del lavoratore che chiedeva di estendere la responsabilità sia al committente che all'appaltatore ai sensi dell'art. 29, D.lgs. n. 276/2003 (responsabilità solidale committente-appaltatore per crediti dei dipendenti).
Il lavoratore proponeva quindi ricorso per cassazione, la quale rigettava l'intero ricorso affermando che le quote di stipendio trattenute dal datore di lavoro in esecuzione di un contratto di cessione del quinto e non versate alla società finanziaria cessionaria non costituiscono "crediti retributivi" del lavoratore cedente ai sensi dell'art. 29, D.lgs. n. 276/2003: per effetto della cessione, il credito è uscito dal patrimonio del lavoratore e il cessionario è divenuto l'unico legittimato ad esigerne l'adempimento. Pertanto, committente e appaltatore non sono solidalmente responsabili per tale debito nei confronti del lavoratore.

ARGOMENTO

## DIMISSIONI A CAUSA DI TRASFERIMENTO DEL LAVORATORE: QUANDO RICORRE GIUSTA CAUSA DI RECESSO E CONSEGUENTE DIRITTO ALLA NASPI

Cass., sez. Lavoro, Ord. 21 aprile 2026, n.10559

AUTORE
**ALICE PATTONIERI**
Consulente del Lavoro in Milano

L'ordinanza in analisi vede protagonista un *ex* dipendente, il quale si è visto rigettare dall'Inps la domanda di indennità di disoccupazione, a seguito di dimissioni giustificate da un trasferimento imposto dall'azienda dalla sede di Genova a quella di Catania. La decisione di primo grado è stata successivamente ribaltata in Corte d'Appello, la quale ha riconosciuto l'esistenza di una giusta causa di dimissioni, consistente nel mero trasferimento del lavoratore a una distanza innegabilmente superiore a 50 km dalla pro- ➤

pria residenza. A parere della Corte territoriale, questo elemento di per sé determinava l'impossibilità oggettiva di prestare attività lavorativa, integrando dunque una giusta causa di interruzione del rapporto di lavoro, a prescindere dalla sussistenza di un inadempimento datoriale.
Contro tale decisione, l'Inps ha proposto ricorso in Cassazione motivando mediante la mancata dimostrazione, per conto della Corte territoriale, della sussistenza di comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive in giustificazione del trasferimento (art. 2103 c.c.). Al contrario i giudici d'Appello si sono limitati a prendere atto del mero elemento oggettivo del trasferimento a più di 50 Km. È stata tralasciata, pertanto, la verifica di alcuni elementi fondamentali che garantissero una giustificazione al trasferimento: primo, l'inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del datore di lavoro, ossia le summenzionate ragioni tecniche, organizzative e produttive all'origine della necessità di dislocare il lavoratore; in secondo luogo, l'intollerabilità, anche solo provvisoria, di proseguire l'esercizio della prestazione lavorativa alle nuove condizioni.
La mancata dimostrazione dell'esistenza dei predetti elementi, che avrebbero poi condotto ad un necessario trasferimento del lavoratore, potrebbe portare a ritenere che il lavoratore si sia posto volontariamente nella posizione di disoccupato, aspetto inconciliabile con l'accesso alla relativa indennità. Da qui, la legittimazione al rigetto della domanda di Naspi da parte dell'Inps.

La Suprema Corte non ritiene sufficiente come giusta causa di cessazione del rapporto di lavoro la sussistenza dell'elemento fattuale del trasferimento della sede di lavoro ad una notevole distanza. Pertanto, la sentenza d'Appello viene cassata e rinviata alla Corte territoriale in diversa composizione affinché, con nuovo esame, venga rivalutata la sussistenza di una giusta causa delle dimissioni e di conseguenza dell'involontarietà dello stato di disoccupazione.

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Comunicato stampa

# X Premio Letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano

È scaduto il termine per la partecipazione al **X Premio Letterario "Il lavoro tra le righe"- edizione 2026**, il riconoscimento letterario promosso dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.
Moltissime le case editrici che hanno inviato le loro opere, appartenenti a una delle sezioni del Premio (Amministrazione del personale, Diritto del lavoro, Informazione e Iniziative Editoriali, Saggistica sul lavoro relazioni industriali risorse umane e nuove tecnologie, Romanzo sul lavoro), edite dal 1 gennaio 2025 al 30 aprile 2026.

**Le opere pervenute** saranno ora sottoposte alle attività di lettura a cura del Comitato Direttivo (composto dal Presidente dell'Ordine Provinciale di Milano; dai membri del CDA della Fondazione e dal suo Direttore; dai Coordinatori del Centro Studi, del Centro Ricerche e delle altre branche di attività della Fondazione CDL di Milano; da Consulenti del lavoro ed esponenti del mondo della cultura nominati dal Presidente della Fondazione) che porterà ad individuare la rosa di finalisti che parteciperanno alle votazioni finali per l'assegnazione del Premio in ciascuna sezione.

Le opere finaliste saranno annunciate nell'edizione di ottobre della nostra rivista.

**ABBIAMO IL PIACERE DI ANNUNCIARE L'USCITA DEL N. 2/2026 DELLA RIVISTA ON-LINE**

# Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

**Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine**

Siamo lieti di annunciare l'uscita del n. 2/2026 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n. 1/2026 di LDE ha registrato oltre 105 mila accessi (136.608 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.
La Rivista si propone di affrontare i temi più attuali del diritto del lavoro, alla luce della Dottrina e della Giurisprudenza più recenti, con l'obiettivo di creare uno strumento di riflessione, di approfondimento e di servizio per la comunità dei giuslavoristi. Al fine di facilitare l'accesso alla più ampia platea di destinatari LDE viene concepita come strumento agile, in formato elettronico e ad accesso libero e gratuito *(open access)*.

**Per accedere al sito della Rivista, è sufficiente fare clic sul seguente indirizzo:**
**https://www.lavorodirittieuropa.it/**

Si consiglia di aprire la recente Newsletter di LDE facendo clic QUI

**LDE è anche su Facebook e LinkedIn! Segui la nostra pagina per rimanere costantemente aggiornato!**
**È sufficiente cliccare sul relativo logo**

Per consultare i numeri precedenti, è sufficiente fare clic sul link **Archivio Rivista**
Per chi voglia collaborare con la Rivista, si rinvia al file **COLLABORA CON NOI**
All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere fatti pervenire commenti ai temi trattati negli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti nella rubrica **"a parer mio, la voce dei lettori"**

Sarà gradito l'inoltro di questo messaggio alla Sua mailing-list e/o a chi si ritiene possa essere interessato; si sottolinea l'opportunità di **Iscriversi alla NEWSLETTER**, che si pone come strumento di servizio per dare una tempestiva informazione su sentenze, accordi collettivi, testi normativi o altri documenti di interesse immediato.

L'indirizzo di posta elettronica della Rivista è: **redazione@lavorodirittieuropa.it**

**Qui in basso il format da utilizzare per l'inoltro ai propri social (Facebook, Linkedin e Twitter).**
**È uscito il nuovo numero di LavoroDirittiEuropa. Leggilo cliccando QUI e resta informato iscrivendoti alla newsletter**

Auguriamo a tutti buona lettura.

**COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA**
**Indichiamo qui alcuni modi per una collaborazione (ben accetta) alla Rivista.**

- Segnalare sentenze, ordinanze e altri provvedimenti significativi
- Segnalare il nome di chi potrebbe scrivere una nota a tali provvedimenti
- Segnalare Accordi collettivi, Verbali di conciliazione, Lodi arbitrali significativi per il contenuto e meritevoli di diffusione, che saranno tempestivamente diramati con la **Newsletter**
- Proporre temi per un saggio o un articolo e, auspicabilmente, il nome di chi potrebbe occuparsene
- Segnalare Convegni, Seminari e altre occasioni di studio in materia di diritto del lavoro (da pubblicare nella rubrica: "Eventi").
- Inoltrare la Rivista alla propria mailing-list e/o a chi si ritiene possa essere interessato
- All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere anche fatti pervenire commenti agli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti, senza necessità di preventivo accordo, nella rubrica **"a parer mio, la voce dei lettori"**

**Iscriviti alla Newsletter**

***"Ricordiamo che la rivista on line "Lavoro Diritti Europa" è pubblicata anche con il sostegno dell'Ordine dei Consulenti del lavoro di Milano. In ogni numero della Rivista (nella sezione Rubriche/Punti di vista) sarà presente un nostro intervento sulle problematiche di stretta attualità con suggerimenti e orientamenti per la risoluzione dei problemi che si riscontrano nella quotidiana attività professionale. Ricordiamo che un componente del Centro Studi Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano fa parte del Comitato di redazione della Rivista".***

**Per leggere l'Indice della Rivista clicca qui.**