

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



## SPECIALE CONVIVIALE 2025

pag. 10

\*\*\*

▪ FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI: LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA

\*\*\*

▪ INPS, ATECO E FORMALITÀ. IL CASO DELLE FINANZIARIE

\*\*\*

\*\*\*

▪ IL RISCHIO AGGRESSIONI NEI LUOGHI DI LAVORO TRA OSHA, ILO, CASSAZIONE, DECRETO SICUREZZA

\*\*\*

▪ TORINO 14 OTTOBRE 1980 - LA MARCIA DEI 40.000

\*\*\*

\*\*\*

▪ SI È OBBLIGATI AGLI STRAORDINARI O CI SI PUÒ RIFIUTARE?

\*\*\*

▪ 2025: UN ANNO DI PROPOSTE DI SEMPLIFICAZIONE DALL'ORDINE DI MILANO

\*\*\*

### SPECIALE EVENTO

▪ Lavoro e generazioni: verso un nuovo patto di equilibrio e continuità

pag. 28

\*\*\*

▪ La tavola rotonda all'Urban Center ha riunito istituzioni, scuole e imprese per fare il punto su una formula che unisce studio e lavoro, tra successi e prospettive future

pag. 35



### LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 6



### IL LAVORO TRA LE RIGHE:

Premiazione delle opere pag. 7



pag. 58

DICEMBRE 2025

# 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 Brogгинi,  
Sara Mangiarotti**

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

**Sede:** Via Aurispa 7, 20121 - Milano.  
Tel. 0258308188 [www.consulentidellavoro.mi.it](http://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](mailto:cpo.milano@consulentidellavoro.it)  
[PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it](mailto:PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it)  
[sintesiredazione@gmail.com](mailto:sintesiredazione@gmail.com)

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

Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

## Rubriche

### IL PUNTO

- Cpo di Milano: un anno di crescita  
e consolidamento DI **POTITO DI NUNZIO** PAG. **3**

### HR&ORGANIZZAZIONE

- Parità di genere: un cambiamento culturale  
necessario per tutte le aziende DI **LUCA DI SEVO** PAG. **41**

### SENZA FILTRO

- Bugiardo bugiardo DI **ALBERTO BORELLA** PAG. **44**

### UNA PROPOSTA AL MESE

- Dimissioni per fatti concludenti e trattamento  
impositivo delle assenze ingiustificate  
DI **BRUNO OLIVIERI** PAG. **49**

## Dottrina

- Milano premia l'eccellenza editoriale  
sul mondo del lavoro  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **7**
- Fra partecipazione e (buone) intenzioni:  
luci e ombre della L. 76/2025. E una proposta  
DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. **13**
- Inps, ATECO e formalità. Il caso delle finanziarie  
DI **MAURO PARISI** PAG. **18**
- Il rischio aggressioni nei luoghi di lavoro  
tra OSHA, ILO, Cassazione, Decreto Sicurezza  
DI **NINA CATIZONE** PAG. **21**
- Torino 14 ottobre 1980 - la marcia dei 40.000  
DI **ARMANDO PROIA** PAG. **24**
- Si è obbligati agli straordinari o ci si può rifiutare?  
A CURA DI **ANTONELLA ROSATI** PAG. **26**
- **EVENTO** Lavoro e generazioni: verso  
un nuovo patto di equilibrio e continuità  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **28**
- **EVENTO** La tavola rotonda all'Urban Center  
ha riunito istituzioni, scuole e imprese per  
fare il punto su una formula che unisce studio  
e lavoro, tra successi e prospettive future  
DI **LUCIANA MARI** PAG. **35**
- **2025:** un anno di proposte di semplificazione  
dall'Ordine di Milano  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **37**



## Sentenze

- Accertamento del diritto alla iscrizione  
negli elenchi nominativi dei lavoratori agricoli  
e condanna al pagamento della indennità  
di disoccupazione agricola: esclusione  
DI **DANIELA STOCHINO** PAG. **52**
- Riconoscimento della responsabilità  
datoriale, non per mobbing ma per mancata  
vigilanza sulle condotte di straining  
DI **ELENA PELLEGATTA** PAG. **53**
- Onere probatorio sull'accomodamento  
ragionevole e illegittimità del licenziamento  
DI **PATRIZIA MASI** PAG. **55**
- La retribuzione dovuta nel periodo di godimento  
delle ferie deve comprendere qualsiasi importo  
correlato allo status professionale  
DI **ANGELA LAVAZZA** PAG. **56**
- Infortunio sul lavoro del socio di cooperativa:  
a quali attività si estende la copertura assicurativa?  
DI **ALICE PATTONIERI** PAG. **57**



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

# CPO DI MILANO: UN ANNO DI CRESCITA E CONSOLIDAMENTO

**N**el corso dell'Assemblea annuale degli iscritti, svoltasi lo scorso 25 novembre, ho tracciato il bilancio dell'anno che sta volgendo al termine e dato conto dello stato di salute della categoria milanese.

Gli iscritti, al 31 ottobre 2025, sono 1021, di cui il 45,54% donne e il 54,46% uomini. Registriamo un leggero incremento rispetto ai 1012 iscritti del 2024, segno che la nostra professione mantiene la sua attrattività nonostante le sfide del mercato.

Resta tuttavia preoccupante l'invecchiamento della Categoria milanese. Come si può notare dalla sottostante tabella (riferita al 2025), il 29,19% dei colleghi ha più di 60 anni e il 14,30% ne ha più di 70. Sotto la soglia dei 40 anni, invece, abbiamo solo il 16,45% dei colleghi.

| ETÀ ISCRITTI     | CONSULENTI DEL LAVORO |
|------------------|-----------------------|
| SOTTO I 30 ANNI  | 35                    |
| DA 31 A 40 ANNI  | 133                   |
| DA 41 A 50 ANNI  | 233                   |
| DA 51 A 60 ANNI  | 322                   |
| TRA 61 E 70 ANNI | 152                   |
| OLTRE 70         | 146                   |

La situazione non mostra miglioramenti significativi rispetto agli anni pregressi. Questo deve far riflettere tutti su quanto sia importante attrarre giovani in categoria e far loro amare la nostra professione, una delle più belle esistenti nel panorama libero professionale italiano.

Questa situazione si riflette anche nel numero di praticanti: risultano iscritti nel Registro 68 praticanti, di cui il 54,41% sono donne. Un dato che, seppur in crescita rispetto ai 60 del 2024, richiede ancora maggiore attenzione per garantire il ricambio generazionale.

## I DATI ECONOMICI DELLA CATEGORIA

I dati del fatturato milanese sono più che positivi e confermano la solidità economica della nostra categoria. Il volume di affari medio - su Milano - dichiarato all'EnpacI per il 2024 (fonte EnpacI) è di € 222.278, in crescita rispetto ai 207.724 € del 2023.

A livello lombardo, la media si attesta a € 220.656, mentre a livello nazionale è di € 123.621. Milano si conferma quindi un'eccellenza nel panorama nazionale.

Dalle dichiarazioni 2025, aggiornate al 13 novembre, emerge che:

- 971 colleghi milanesi hanno già presentato la dichiarazione
- Il volume IVA medio è di € 202.821
- Il reddito medio è di € 88.611
- Si registra un incremento del 5,97% sul volume IVA medio rispetto all'anno precedente e un 5,40% sul reddito medio

È importante continuare a monitorare coloro che fatturano meno di 75.000 euro, che rappresentano circa il 36% dei colleghi, per ➤

Convegno

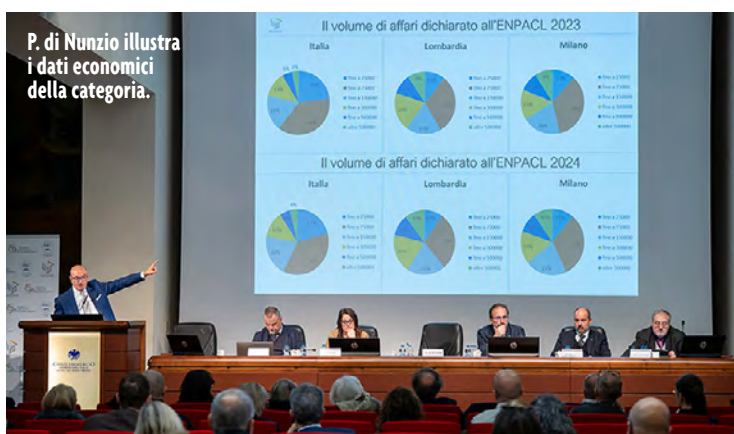
**Convegno in occasione dell'Assemblea Annuale e Cerimonia di Premiazione IX Edizione "Il Lavoro tra le Righe"**

25 novembre 2025 dalle 14:00 alle 18:00  
Sala Orlando - Unione del Commercio, Corso Venezia 47, Milano

**01 ASSEMBLEA ISCRITTI (come da convocazione)**

**02 CONVEGNO**  
Luciano Mari, Formazione continua obbligatoria  
Andrea Anagni, Abusivismo professionale  
Riccardo Bellecchia, Procedure di Certificazione dei contratti e conciliazione controversie di lavoro

**3 crediti formativi deontologici**  
iscritti in presenza tramite Piattaforma Nazionale Formazione





comprenderne le motivazioni e offrire il supporto necessario.

### LE SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI

In costante crescita il numero delle Società tra Professionisti: siamo passati da 63 del 2022 a 80 del 2025, testimonianza di come la categoria sappia evolversi e adattarsi alle nuove forme organizzative richieste dal mercato. Molti i colleghi che sono iscritti a CPO diversi da Milano.

### LE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

L'attività del nostro Ordine è stata intensa e articolata su molteplici fronti. Ecco i principali dati:

#### *Commissione di Certificazione e Conciliazione*

Nel periodo fino al 5.11.2025 sono state gestite:

- 183 istanze di conciliazione pervenute e programmate
- 5 richieste in attesa di completamento documentazione
- 7 certificazioni di contratti di lavoro (sino al 21.10.2025)

La Commissione continua a garantire un servizio fondamentale tutte le mattine di tutte le settimane dell'anno, rappresentando un punto di riferimento per lavoratori e aziende del territorio.

#### *Attività disciplinare*

Il Consiglio di Disciplina ha gestito nel 2025 ben 104 procedimenti, così suddivisi:

- 1 per perdita dei requisiti
- 85 per mancata formazione
- 11 per mancato pagamento quota 2024
- 2 per mancata dichiarazione Enpacl
- 1 per violazione dei doveri di dignità e decoro
- 1 per anomala collaborazione con CED
- 1 per violazioni diverse del Codice deontologico
- 1 per presunta falsa dichiarazione verso il CPO
- 1 per rapporti con non abilitati



## il Punto

Da sinistra, Andrea Asnaghi e Luciana Mari, Consiglieri dell'Ordine CDL Milano, Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine CDL Milano e Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale, Paolo Reja e Riccardo Bellocchio, Consiglieri dell'Ordine CDL Milano.



Un momento dell'intervento del Presidente di Nunzio.

Le sanzioni comminate sono state:

- 50 censure
- 25 sospensioni da 1 a 13 mesi
- 11 proscioglimenti
- 9 non luogo a procedere
- 5 sospensioni a tempo indeterminato
- 3 procedimenti ancora in corso
- 1 radiazione

Questi numeri testimoniano l'attenzione costante al rispetto delle regole deontologiche e l'impegno nel tutelare l'immagine della categoria. Va rilevato che a inizio di ogni biennio l'accertamento sulla FCO fa incrementare il numero dei procedimenti. A parte questo fenomeno rilevo che i Colleghi milanesi si distinguono per correttezza e attenzione alle regole deontologiche. Di questo ne sono orgoglioso e ringrazio tutti i colleghi.

#### *Formazione e aggiornamento professionale*

Nel 2025 abbiamo organizzato o collaborato a 20 eventi formativi, erogando 65 crediti formativi di cui 8 deontologici (rispetto ai 25 previsti dalla normativa). La percentuale media di presenza rispetto alle iscrizioni è stata del 62%, segno dell'elevato interesse dei colleghi verso l'aggiornamento professionale. ➤

***Il Protocollo INPS/CPO/ANCL***

Continua con successo la collaborazione con l'Inps attraverso il protocollo sottoscritto, che prevede la presenza di un funzionario Inps presso la nostra sede (ormai sostituito da incontri in video conferenza) per supportare i colleghi nelle pratiche più complesse. Un servizio molto apprezzato che testimonia il riconoscimento istituzionale del nostro ruolo.

**LE ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE****CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO**

La Fondazione, costituita nel febbraio 2022, continua a essere un motore di iniziative culturali e formative di alto livello. Invito tutti ad accedere al sito [www.fondazioneecdilmilano.it](http://www.fondazioneecdilmilano.it) per scoprire la ricchezza dei contenuti. Tra le principali attività del 2025 segnalo:

***L'AccadeMia della Fondazione***

Prosegue con successo il ciclo "Riflessioni sul mondo del lavoro che cambia: dialoghi di diritto, filosofia, sociologia, economia, etica e libertà". Nel 2025 sono stati realizzati numerosi incontri interdisciplinari – che si sono aggiunti a quelli organizzati negli anni precedenti – su temi quali:

- Il lavoro da remoto: necessità o opportunità?
- L'impatto dell'Intelligenza artificiale nel mondo del lavoro
- Invecchiamento demografico
- *Welfare* aziendale
- Transizione *green*
- Il senso del lavoro oggi
- Disuguaglianze e inclusione

***Centro Studi e Ricerche***

Il Centro Ricerche ha sviluppato nel 2025 importanti collaborazioni:

- Partecipazione all'indagine 2024/2025 del Politecnico di Milano nell'ambito dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale
- Ricerca statistica UNIEMENS con analisi dei dati per la creazione di una banca dati sul lavoro
- *Survey* sul lavoro agile e indagini con Università Cattolica e CNEL sull'intelligenza artificiale nei contesti lavorativi
- Partecipazione ai Forum delle Relazioni Industriali di Assolombarda

***Pubblicazioni***

La Fondazione ha continuato a produrre contenuti di qualità:

- La rivista SINTESI, organo ufficiale del CPO Milano
- Schede operative e *e-book* su tematiche di attualità
- Quaderni monografici
- Collaborazione con la rivista "Lavoro Diritti Europa"
- Il Formulario dei contratti di lavoro

***Alternanza scuola-lavoro******e rapporti con il territorio***

Prosegue con successo il progetto di alternanza scuola-lavoro, che quest'anno ha coinvolto diversi istituti superiori milanesi. In particolare, con l'Istituto Maxwell abbiamo sviluppato il progetto "Lavoriamo per la legalità", che ha portato gli studenti a riflettere sull'importanza del rispetto delle regole nel mondo del lavoro.

Continua inoltre la collaborazione con Comunità Nuova Onlus, la storica associazione fondata da Don Gino Rigoldi, per supportare l'inserimento lavorativo di giovani in difficoltà.

**GLI INCARICHI NAZIONALI**

Molti colleghi milanesi ricoprono incarichi di rilievo a livello nazionale:

- Donatella Gerosa: Commissione investimenti Enpacl
- Luca Paone: Consigliere Nazionale dell'Ordine e Vicepresidente Fondazione Lavoro; di recente ha assunto la carica di Segretario del Consiglio nazionale dell'ordine
- Alessandro Graziano: Commissione INPS/CNO
- Enrico Vannicola: Presidente ANCL Nazionale

Un riconoscimento dell'autorevolezza e della competenza dei consulenti del lavoro milanesi.

**RINGRAZIAMENTI E CONCLUSIONI**

Molte altre sono le informazioni e le attività che potrei elencare, ma mi fermo qui ricordando che tutto questo è stato possibile grazie all'impegno quotidiano del Consiglio dell'Ordine, del Consiglio di Disciplina, del Collegio dei Revisori dei Conti, delle numerose Commissioni operative, e del nostro prezioso *staff* ➤

segretariale composto da **Iolanda Gensini, Annamaria Altea, Donatella Iacono e Giuliana Brambilla.**

*Un ringraziamento speciale lo dedico a **Luciana Manno e Ferdinando Montelatici** che dopo anni di servizio prestato come Tesoriera e Consigliere dell'Ordine hanno lasciato l'incarico.*

Un ringraziamento particolare va, infine, a tutti i colleghi che hanno partecipato alle iniziative, contribuendo con la loro presenza e il loro impegno a rendere la nostra categoria sempre più autorevole e riconosciuta. L'attuale Consiglio dell'Ordine, della Fondazione e dell'Ancl Up di Milano è formato da un gruppo di persone motivate e gratificate dalle attività svolte, che hanno consentito l'aggregazione solidale e lo sviluppo di amicizie che vanno oltre l'attività istituzionale.

Da ultimo, ma non per questo meno importante, ricordo che durante i lavori assembleari si sono svolte due ulteriori cerimonie:

- **Il premio alla carriera** conferito ai colleghi che hanno raggiunto i 50 anni di iscrizione all'Ordine
- Il premio letterario **"Il lavoro tra le righe"**, giunto alla nona edizione, che ha premiato i vincitori delle diverse sezioni accompagnato dalla tavola rotonda sul tema *Lavoro e generazioni*:



Il Presidente di Nunzio consegna il Premio alla Carriera ad Armando Proia.



Luciano Giorgetti riceve dal Presidente di Nunzio il Premio alla Carriera.



## PREMIO ALLA CARRIERA

*Durante l'Assemblea annuale è stato conferito il Premio alla carriera ai colleghi che hanno compiuto 50 anni di iscrizione all'Ordine: Luciano Giorgetti, Armando Proia*

*verso un nuovo patto di equilibrio e continuità.*

Nelle pagine a seguire troverete un *reportage* fotografico unitamente ad un contributo sulla tavola rotonda.

Concludo questo mio editoriale rivolgendo a tutti voi, colleghe e colleghi, e alle vostre famiglie, il mio più caloroso augurio di:

**UN SERENO NATALE  
E UNO SPENDIDO ANNO 2026**



Anche da parte del Consiglio dell'Ordine, del Collegio dei Revisori dei Conti, del nostro *staff* segretariale e di tutte le strutture del nostro CPO.

*Potito di Nunzio*

*Presidente del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano*

## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

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

**S**ono 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 2026.

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di AIDP Lombardia

Con il patrocinio di ANCL

**Lavorare nelle Risorse Umane**  
Percorso di alta formazione professionalizzante

**APERTE LE PRE-ISCRIZIONI**

Con la collaborazione di aziende tra cui:

Coca-Cola HBC Italia, ECOCONSULT, inplace, FERRERO, illimity

www.fondazionecdlmi.it





I vincitori del concorso letterario "Il lavoro tra le righe" durante la cerimonia di premiazione, insieme alla giuria e ai rappresentanti istituzionali.



## MILANO PREMIA L'ECCELLENZA EDITORIALE SUL MONDO DEL LAVORO

*Cinquanta opere in gara, quindici case editrici e una comunità di professionisti impegnati a valorizzare la cultura del lavoro: ecco la nona edizione del premio "Il lavoro tra le righe"*

• A CURA DELLA REDAZIONE •

**L**a cultura del lavoro passa anche attraverso i libri. Ne è convinto l'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano che il 25 novembre u.s. ha celebrato la nona edizione del Premio Letterario "Il lavoro tra le righe", un riconoscimento che valorizza chi scrive di diritto del lavoro, paghe, contratti e relazioni industriali con competenza e passione.

Cinquanta opere in gara, provenienti da quindici case editrici, edite tra il 1° gennaio 2024 e il 30 aprile 2025: numeri che testimoniano la vitalità di un settore editoriale specializzato, troppo spesso confinato ai margini del dibattito culturale. Non ci sono tanti autori disposti a scrivere di queste tematiche, ha ammesso il Presidente dell'Ordine durante la cerimonia, ma l'impegno dell'Ordine milanese resta costante nel valorizzare Autori e case editrici che operano nell'ambito del lavoro fornendo risposte concrete e operative ai professionisti e a tutti coloro che gravitano nel mondo delle risorse umane e dell'amministrazione del personale.

Il premio, nato alcuni anni fa su iniziativa dell'Ordine milanese, ha, infatti, da sempre avuto un obiettivo chiaro: dare voce a chi interpreta e spiega le complessità del mondo del lavoro, offrendo ai professionisti strumenti di consultazione che vadano oltre la mera ripetizione delle norme.

Dietro ogni manuale, ogni guida operativa, ogni saggio e ogni romanzo c'è un lavoro di ricerca e divulgazione che merita di essere valorizzato.

Vi è anche una Menzione speciale che ogni anno viene assegnata ad un autore, un'opera, un gruppo di ricerca, un ente o un soggetto che si è distinto nel mondo del lavoro per aspetti rilevanti di analisi scientifica, di promozione della ricerca, di innovazione, di relazioni industriali, di tematiche od esperienze di rilevanza sociale o nel campo artistico e della comunicazione.

### UNA GIURIA DI PROFESSIONISTI

Il successo del premio si fonda sulla parteci- ➤

pazione attiva della comunità professionale. Quest'anno il comitato direttivo, coordinato da Mariagrazia di Nunzio con la collaborazione di Andrea Asnaghi, Guido Cottino, Lele Badi, Morena Massaini e Veronica Pagano, ha potuto contare sul lavoro di decine di colleghi che hanno dedicato tempo ed energie alla lettura e valutazione delle opere.

La forza di questo premio è proprio questa: è la comunità professionale dei Consulenti del Lavoro che ogni anno sceglie di contribuire alla crescita culturale della categoria. Un invito che si estende anche ai più giovani: c'è bisogno di nuove energie, di nuovi lettori, di nuovi punti di vista. Chi vuole contribuire è il benvenuto!

*Un modo concreto per dare voce alla categoria e valorizzarne il ruolo anche nel mondo editoriale.*



Da sinistra, Paola Boniardi e Carmela Di Rosa per WKI, Dimitri Cerioli e Potito di Nunzio.

**Opera premiata per la sezione AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE:** Ipsosa In Pratica, Paghe e contributi, 2024, ed. WKI – con la seguente motivazione:

*Opera utile e completa, capace di trattare in modo chiaro ed esaustivo la tematica del lavoro e dell'amministrazione del personale. Guida operativa di elevato contenuto tecnico, arricchita da esempi, schemi e tabelle, che rende agevole e rapida la consultazione e offre al professionista un prezioso supporto nella gestione quotidiana degli adempimenti amministrativi.*

Ritirano il premio Dimitri Cerioli e per la Redazione di WKI Carmela Di Rosa e Paola Boniardi.



Rosita Zucaro e Potito di Nunzio.

**Opera premiata per la sezione DIRITTO DEL LAVORO:** Il diritto all'equilibrio vita – lavoro di Rosita Zucaro, Ed. Giappichelli – con la seguente motivazione:

*In riconoscimento di un'opera di grande rilievo scientifico e pratico, capace di esplorare, con precisione e rigore, il tema cruciale dell'equilibrio vita-lavoro nel contesto delle relazioni giuslavoristiche e dell'evoluzione normativa. Grazie a un percorso argomentativo chiaro e consapevole, l'opera traduce in strumenti interpretativi e operativi la sfida della conciliazione tra tempo professionale e vita privata, offrendo un contributo originale e utile sia alla dottrina che alla prassi del diritto del lavoro.*

Ritira il premio Rosita Zucaro.

**Opera premiata per la sezione RIVISTE E PERIODICI:** Modulo24 Pensioni e previdenza, Ed. Il Sole 24 Ore – con la seguente motivazione:

*Per l'elevato valore tecnico e divulgativo di una pubblicazione che rappresenta un punto di riferimento autorevole in materia di previdenza e pensioni. La rivista analizza con rigore e chiarezza le più recenti novità normative del 2025 – dal Bonus Maroni alle modifiche degli importi soglia, fino alla regolamentazione delle nuove figure professionali del mondo digitale – offrendo ai professionisti strumenti pratici, esempi applicativi e proiezioni sulle evoluzioni del sistema pensionistico italiano. Un'opera che coniuga aggiornamento, competenza e concretezza, rendendo accessibili anche i temi più complessi del diritto previdenziale.*

Ritirano il Premio Pietro Gremigni, Maria Colosimo, Cristian Valsiglio, Antonello Orlando e Lucia Carrozza e Daniela Coppola per il Sole 24 Ore.



Da sinistra, Pietro Gremigni, Maria Colosimo, Cristian Valsiglio, Antonello Orlando con Lucia Carrozza e Daniela Coppola e Potito di Nunzio.



**SEI CATEGORIE IN GARA**

Il premio si articola in otto sezioni, che coprono l'intero spettro della produzione editoriale sul lavoro: dall'amministrazione del personale al diritto del lavoro, dalle riviste specializzate alla saggistica, passando per le relazioni industriali, le risorse umane e le nuove tecnologie, fino al romanzo sul lavoro e alle menzioni speciali.

I criteri di valutazione premiano la qualità del contenuto tecnico, la capacità divulgativa, l'originalità dell'approccio e l'utilità pratica per i professionisti del settore. Non conta solo la correttezza formale, ma anche la capacità di rendere accessibili tematiche complesse.



Paolo Caruso e P. di Nunzio. Sopra, Maria Costanza Boldrini. (immagine <https://www.editricenord.it/autore/maria-costanza-boldrini.html>).



**Opera premiata per la sezione ROMANZO SUL LAVORO:**  
**Gli anni dell'abbondanza**, di Maria Costanza Boldrini, Ed. Nord con la seguente motivazione:



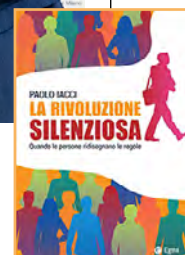
Un romanzo appassionante che attraversa un secolo di storia italiana - dalla fine dell'Ottocento agli anni del benessere - attraverso le vicende della famiglia Contini e delle sue protagoniste femminili. La narrazione mette al centro il lavoro delle donne - dalla Regia Fabbrica dei Sigari alle sartorie - e intreccia temi quali l'"abbondanza" come dono e come fatica, l'emancipazione, il contesto industriale e sociale, e la forza della relazione lavoratore-impresa. Con una scrittura ricca, che coniuga realismo e suggestioni magico-popolari, l'autrice ci consegna un'opera che emoziona e invita alla riflessione, rendendo visibile il lavoro quotidiano di generazioni di donne e il loro contributo spesso silenzioso, ma decisivo, al cambiamento sociale.

Ritira il premio Paolo Caruso, Editor, Casa Ed. Nord.



Paolo Iacchi con Potito di Nunzio.

**Opera premiata per la sezione SAGGISTICA SUL LAVORO**, relazioni industriali, risorse umane e nuove tecnologie: **La rivoluzione silenziosa**, di Paolo Iacchi, Ed. Egea con la seguente motivazione:



Un saggio di straordinario valore che analizza il fenomeno del silenzio organizzativo - quel ritirarsi delle persone che smettono di parlare, di proporre, di dissentire - quale espressione di un cambiamento profondo nei rapporti di lavoro. L'autore mette in luce una delle trasformazioni più silenziose e profonde del mondo del lavoro contemporaneo: la fuga del senso, il disimpegno, la disaffezione delle persone nell'impresa. Attraverso dati, storie, ricerche recenti e casi concreti, l'autore dimostra che la vera sfida per le organizzazioni non è il conflitto, ma l'indifferenza. Un'opera che invita a non restare spettatori della rivoluzione silenziosa, ma a guidarla.

Ritira il premio Paolo Iacchi.

Sul sito della [Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano](https://www.fondazioneconsulenti.it) sono stati pubblicati il video integrale, le foto e le interviste ai vincitori del concorso letterario "Il premio tra le righe", IX edizione.



Chiara Giovannini e Potito di Nunzio.

**MENTIONE SPECIALE a LUCA DE COMPADRI in memoriam** con la seguente motivazione:

Per la passione, la dedizione e la competenza al servizio della categoria, delle professioni e del mondo del lavoro. Ritira il premio Chiara Giovannini, Presidente Consiglio provinciale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro di Mantova.







Gabriele Fava, Presidente Inps e Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine CDL di Milano.



Un momento semplice, ma ricco di significato: stare insieme.



Uno scorcio di Villa Necchi Campiglio.

## SPECIALE CONVIVIALE

Alcuni momenti della Conviviale natalizia organizzata dall'Ordine e dall'Ancl di Milano

# 2025



Da sinistra: Luca Paone, Segretario Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro, Giovanni Marcanonio, Vicepresidente Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale e Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano.



Donatella Gerosa, Consigliera Ancl Up Milano, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano accanto a Paolo Jannacci e Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano.



La serata conviviale del 12 dicembre 2025, organizzata congiuntamente da Ancl Up Milano e dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, ha riunito ospiti di particolare prestigio nella straordinaria cornice di Villa Necchi Campiglio. All'evento hanno partecipato rappresentanti istituzionali di primissimo piano, tra cui il Presidente dell'Inps, Gabriele Fava, esponenti della Regione Lombardia e della Città Metropolitana di Milano, accademici di chiara fama, le massime autorità nazionali e locali dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro provenienti da tutta Italia, ➤



Il Maestro Paolo Jannacci al pianoforte.



Momenti di convivialità che rafforzano il valore delle relazioni professionali.



Un momento del discorso del Presidente Ancl Up Milano, Alessandro Graziano.





Alessandro Graziano, Presidente Ancl UP Milano, Gabriele Fava, Presidente Inps, P. di Nunzio Presidente CPO Milano, Daniela Cutugno, Direttrice Inps Milano, Luca Marcello Manganaro, Dirigente Inps Entrate di Milano, Alberto Dotto, Direttore Inps Milano Centro, Giovanni marcantonio Vicepresidente Cno Cdl.

Da sinistra, Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, Giovanni Marcantonio, Vicepresidente Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, Luca Paone, Segretario Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro.

Il piacere della condivisione, tra dialogo, sorrisi e relazioni autentiche



rappresentanti dell'Ancl a livello sia nazionale che territoriale, insieme a numerosi colleghi e professionisti del settore. La serata è stata inoltre allietata dalle raffinate esibizioni musicali del maestro Paolo Jannacci e della cantante Samantha Iorio, accompagnata dalla sua band. L'evento si è svolto nell'incantevole scenario di Villa Necchi Campiglio, autentico gioiello

architettonico e simbolo dell'eccellenza milanese. Progettata tra il 1932 e il 1935 dall'architetto Piero Portaluppi per conto della famiglia Necchi Campiglio, la villa rappresenta uno dei più raffinati esempi di razionalismo italiano ed *art déco*. Immersa in un ampio giardino privato con piscina e campo da tennis nel cuore di Milano, Villa Necchi Campiglio testimonia la vivace mondanità e il raf- ➤



Da sinistra, Paolo Mora, Direttore Generale Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale, la consorte Alessandra Palma, Antonella Bubba, manager di Paolo Jannacci, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, Dario Montanaro, Presidente ASRI Scuola delle relazioni industriali, Giovanni Marcantonio, Vicepresidente Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano e Teresa Genova, consorte del Presidente.



L'esibizione musicale di Samantha Iorio e della sua band che ha arricchito la conviviale natalizia.



Da sinistra, Piero Martello, Direttore della Rivista LavoroDirittiEuropa, già Presidente del Tribunale del lavoro di Milano accanto al Prof. Michele Squeglia, Professore di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Milano e Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.



Da sinistra, Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale.





Il Maestro Paolo Jannacci durante la sua esibizione. A destra, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano accanto al Maestro Paolo Jannacci e Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano.



Enrico Vannicola, Presidente Nazionale Ancl con Potito di Nunzio, Presidente del Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

La tavola come luogo di relazione, scambio e costruzione di comunità.



Potito di Nunzio accanto a Piero Martello, Direttore della Rivista LavoroDirittiEuropa, già Presidente del Tribunale del lavoro di Milano. A destra, lo staff dell'Ordine provinciale dei Consulenti del lavoro, Iolanda Gensini e Giuliana Brambilla e Giuliana Giglio dell'Ancl Up Milano.



Un momento dei saluti agli invitati, da sinistra, Luca Paone, Segretario Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro, Giovanni Marcantonio, Vicepresidente Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, Potito di Nunzio, Presidente Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale.



finato stile di vita della Milano novecentesca, coniugando modernità, arte e cultura in un connubio senza tempo che continua a rappresentare l'eccellenza e l'innovazione che hanno caratterizzato la storia imprenditoriale e culturale della città. Alla visita alla Villa, curata dal Fai, ha fatto seguito la cena organizzata nella struttura The Glass, uno spazio coperto, accanto alla Villa, immerso nel parco, costituito da una cupola di acciaio e vetro.

Una serata da ricordare perché è stato un bel momento di incontro, dialogo e condivisione che ha rafforzato il senso di comunità della categoria. La presenza dell'ospite d'onore Paolo Jannacci ha reso la serata ancora più speciale, regalando emozioni attraverso la musica e contribuendo a creare un'atmosfera autentica e partecipata.

Un sentito grazie a tutte e tutti coloro che hanno reso possibile questa splendida serata e a coloro che ne hanno preso parte condividendone lo spirito.

La Gallery con le foto della conviviale è disponibile sul sito della [Fondazione CDL Milano](#) e sul sito di [Ancl Up Milano](#).



# FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI: LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA

• DI **ANDREA ASNAGHI** COORDINATORE CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI LAVORO MILANO •

Il presente contributo è stato presentato in occasione [del Convegno Nazionale dei Centri Studi ANCL tenutosi ad Atri il 21 novembre 2025](#).

## 1. UNA MODALITÀ DI GUARDARE AL LAVORO

In un momento storico particolarmente complesso, con una parte del sindacato schierata con i *referendum* del giugno 2025, prima, e con le critiche al disegno di legge sul salario poi, in un'ottica di contrapposizione politica e comunque tendenzialmente conflittuale, una legge di iniziativa popolare che parla di partecipazione - promossa da un sindacato certamente rappresentativo quale la CISL - rappresenta uno sguardo differente sul mondo del lavoro.

Volendo trovare un parallelo ideale che pesca nel passato, andando addirittura alla *Rerum Novarum* di Leone XIII (ma non a caso il Papa neo eletto ha scelto il nome di Leone XIV) e via via a tutta la dottrina sociale - anche recente - della Chiesa, la norma ha anzitutto, in linea con i lavori costituzionali, una "dimensione antropologica", suggerendo una soluzione "conciliativa" fra capitale e lavoro: in luogo di un'antitesi conflittuale, vi è la ricerca di una "terza via" fra liberismo e socialismo.

Se non è questo il luogo più adatto per analizzare compiutamente tale dimensione, è importante notare che *tale tendenza rappresenta un'urgenza del mondo del lavoro*: lo si osserva non solo constatando le esperienze e le buone prassi in tema di relazioni industriali, variamente distribuite ma sempre più presenti, ma anche solo pensando alla crescente attenzione

che anima la riflessione organizzativa più attenta intorno al tema della considerazione della persona e dei suoi bisogni, che porta alle idee del coinvolgimento dei lavoratori - a vario titolo e in svariate declinazioni - e della dimensione dell'impresa come luogo dell'accoglienza e della realizzazione di benessere e sostenibilità (a 360 gradi, quindi anche verso *stakeholders* esterni). Il tutto non in termini astrattamente filosofici ma con iniziative concrete e strategie organizzative, che superano il conflitto legalistico fra diritti e doveri (o, se vogliamo, di utile e di oneri), concetti che ovviamente continuano a sussistere, ma (nelle esperienze più lungimiranti) in un'ottica non di mera contrapposizione o di "convivenza separata" ma di sinergia e superamento delle rigidità di posizione.

## 2. COSA PREVEDE LA NORMA IN TEMA DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione prevista dalla norma (si ricorda che l'art. 46 della Costituzione ha previsto che la partecipazione sia attuata in forza di legge e fino alla norma in commento non si registravano azioni in tal senso) si declina su quattro fronti, che qui non analizzeremo compiutamente ma che è opportuno almeno accennare:

**2.1** La partecipazione *gestionale*, declinata secondo i due modelli di *governance*: nelle società con struttura c.d. "dualistica" (CDA e organismo di sorveglianza) è prevista la partecipazione di un rappresentante dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, in quella a struttura tradizionale è previsto l'ingresso nel CDA (o nel ►

## ■ FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI: LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA ■

comitato di gestione) di uno o più amministratori rappresentanti gli interessi dei lavoratori<sup>1</sup>. La regolazione in concreto di tali aspetti viene condizionata alla disciplina dei contratti collettivi (anche di secondo livello) purché stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o dalle loro RSA o RSU.

**2.2** La partecipazione *economica* si divide in distribuzione degli utili e piani di partecipazione azionari.

La norma sembra ricalcare in parte quanto previsto per i premi di risultato (l'attribuzione di azioni è in conversione di premi di risultato), in entrambe le ipotesi è prevista necessariamente una contrattazione collettiva. In caso di distribuzioni di utili almeno nella misura del 10% di quello conseguito dall'impresa è elevato a 5.000 euro *pro-capite* il limite soggetto all'imposta sostitutiva (attualmente nelle imprese con il coinvolgimento paritetico dei lavoratori il limite di 3.000 euro era già elevato a 4.000). Evidenziamo che in assenza di ulteriore definizione, il termine di "utile di impresa" pare riferirsi (ma sarebbe stato meglio specificarlo) al concetto di utile civilistico, tuttavia nelle imprese a contabilità semplificata la determinazione dell'utile segue criteri prevalentemente fiscali.

**2.3** La partecipazione *organizzativa* prevede, su iniziativa delle imprese<sup>2</sup>, l'ingresso dei lavoratori in commissioni paritetiche per piani di innovazione dei prodotti, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro. È invece in esito a contrattazione collettiva che negli organismi aziendali le aziende possano prevedere le figure dei referenti (si suppone che siano lavoratori, ma non è precisato) per la formazione, del *welfare* aziendale, delle politiche retri-

butive, della conciliazione, della genitorialità e dell'inclusione. Nelle aziende fino a 35 dipendenti la partecipazione organizzativa può avvenire "anche attraverso gli enti bilaterali".

**2.4** La partecipazione *consultiva*, infine, ricalca in parte quanto già previsto dal D.lgs. n. 25/2007 (ma qui non sono previsti vincoli numerici), prevedendo la possibilità (sempre su disciplina della contrattazione collettiva) della consultazione dei rappresentanti dei lavoratori – attraverso commissioni paritetiche – nell'ambito di scelte o decisioni dell'impresa (si suppone rilevanti per la vita o gestione della stessa). È qui prevista una particolare declinazione della tempistica di convocazione e comunicazione degli esiti della consultazione.

**2.5** A chiusura della norma sono previste infine: - una formazione obbligatoria di almeno 10 ore annue per i partecipanti alla gestione e per quelli che faranno parte delle commissioni paritetiche per l'organizzazione nell'innovazione di prodotti, servizi ed organizzazione del lavoro; - la costituzione di una "commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori" per monitorare l'attuazione della legge, fornire pareri interpretativi o di indirizzo, gestire eventuali controversie applicative, raccogliere buone prassi e redigere una relazione biennale sullo stato dell'arte della partecipazione.

### 3. LUCI ED OMBRE DELLA NORMA

L'impianto normativo qui in commento è stato da alcuni indirizzi aspramente criticato in quanto poco incisivo e di fatto rimandante, in buona parte, alla discrezionalità delle aziende e delle parti sociali, non rendendo pienamente operativo il diritto sancito dalla Costituzione. In effetti, la norma ricorda altre simili (in particolare, sovvienne quella sul lavoro agile) ➤

1. Si noti la terminologia differente nei due casi: nel sistema dualistico si parla di un "rappresentante dei lavoratori", nel sistema monistico si parla

di un "rappresentante degli interessi dei lavoratori"; a differenza della prima, la seconda espressione suggerirebbe che tale rappresentante possa

anche non essere un lavoratore.

2. Letteralmente la norma prevede che "le aziende possano promuovere" tali forme di partecipazione.



■ FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI:  
LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA ■

che più che disciplinare in maniera rigida una fattispecie forniscono una cornice interpretativa entro la quale le parti possano agire. Tuttavia, a parere di chi scrive, quando si parla di partecipazione, coinvolgimento, pariteticità non ci si può muovere se non in un'ottica di condivisione e di relazioni. Sicuramente, a riprova della delicatezza che impone la questione, non è a caso che stiamo parlando di una norma che ha inteso, per prima, disciplinare la materia dopo quasi ottant'anni dalla formulazione dell'articolo costituzionale e del resto chi ha qualche anno sulle spalle può ricordare senz'altro le esperienze per lo più fallimentari che - dai c.d. "consigli di fabbrica" nati nell'intorno dell'autunno caldo fino alle attuali R.S.U. - agivano e agiscono quasi sempre in un'ottica di pura contrapposizione. È quindi del tutto apprezzabile l'approccio *soft*, volto a promuovere la partecipazione invece che imporla, approccio tipico delle relazioni industriali più mature. Sotto questo profilo non può non mettersi in evidenza come cruciale sia la normativa sulla **formazione** dei rappresentanti dei lavoratori, prevista all'art. 10, che riguarda non solo le competenze specifiche ma anche quelle trasversali, quali quelle comunicativo-relazionali, indispensabili per un'efficace promozione della cultura partecipativa.

Al di là dell'impianto apprezzabile, cionondimeno la norma risente anche di diverse criticità, alcune proprio nella stesura del testo normativo (in parte probabilmente dovute ai rimaneggiamenti in fase di approvazione parlamentare), altre di carattere più generale.

Notiamo ad esempio che agli artt. 6 e 7 si fa riferimento alle "aziende di cui all'art. 1", senza tuttavia che sia possibile discernere nel suddetto articolo, né in quello successivo di finalità definitoria, una qualsiasi definizione di azienda che possa in alcun modo utilmente interpretare tale riferimento.

E questo pone una prima domanda, ovvero quale sia il perimetro di azione della legge. Il

riferimento oscilla in tutta la norma utilizzando quasi come sinonimi i termini di "azienda", "società", "impresa", ma in realtà ci si dovrebbe chiedere se tali espressioni possano essere rivolte anche a datori di lavori normalmente non rientranti in tale definizione (solo a titolo indicativo e non esaustivo: associazioni, enti del terzo settore, studi professionali) ma verso i quali le finalità partecipative potrebbero avere risultati estremamente positivi. La domanda non è così scontata se poi all'art. 14 si specifica che le disposizioni della norma "si applicano alle società cooperative in quanto compatibili". La frase in questione suona un po' come un rigurgito di amaro realismo: lo scopo mutualistico delle società cooperative (sancito dall'art. 45 della Costituzione, proprio quello che precede il 46) dovrebbe determinarne una dimensione naturalmente partecipativa. Forse chi ha proposto la norma si è posto il problema e ha di fatto riconosciuto che la realtà è ben differente e che non sono poi così rare le cooperative spurie?

Un altro tema riguarda la responsabilità: inserire rappresentanti dei lavoratori nei CDA e/o nei consigli di sorveglianza significa attribuire agli stessi le medesime responsabilità (quantomeno per la parte condivisa) di chiunque vi sieda. Questo concetto non è in alcun modo disciplinato o affrontato dalla norma, siamo sicuri che dieci ore annue di formazione siano sufficienti a rendere edotto un lavoratore dei rischi a cui va incontro? Molti operatori conoscono il dramma, ad esempio, di lavoratori cooptati nel CDA di una qualche cooperativa, anche in assoluta buona fede, e che poi, a causa di dinamiche negative, si sono trovati a gestire, trascinate nel tempo, problematiche pesanti di natura economica, in qualche caso anche penale. E ancora, sempre sul fronte gestionale, notando la differenza di espressione fra l'art. 3 ("uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti" e l'art. 4 ("uno o più amministratori, rappre- ➤

■ FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI:  
LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA ■

*sentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti*”) è possibile ipotizzare che nel secondo caso la rappresentanza possa essere esercitata anche da soggetti non dipendenti dell’azienda?

Chi legge risponderà che, dal momento che tutto (in ognuna delle forme di partecipazione declinate) è demandato a specifiche discipline dei contratti collettivi, le risposte verranno dalle intese concluse dalle parti. Beninteso, contratti collettivi (di qualsiasi livello) purché stipulati da soggetti dotati di maggiore rappresentatività sul piano nazionale.

Il problema, annoso, che qui si pone è quello della misurazione della rappresentatività, talmente irrisolto da suggerire (nelle ultimissime proposte normative in tema di retribuzione equa e dignitosa) la sua sostituzione con quella, più empirica, di CCNL “maggiormente applicati”.

Ma vi è un altro problema di natura non squisitamente formale, ma sostanziale, ed è quello della *reale* rappresentatività ed incidenza delle forze sindacali nel tessuto economico italiano, ove oltre il 90% è costituito da piccole aziende, e dove anche in diverse aziende di media dimensione il sindacato è del tutto assente.

E probabilmente non basterà una norma a livello nazionale ad incentivare le forme di partecipazione, che devono poi essere opportunamente declinate sul singolo caso, o l’invocato intervento degli enti bilaterali (art. 8, comma 2) per le aziende fino a 35 dipendenti, che dimostra inequivocabilmente come i proponenti siano ben consci di questa scarsa penetrazione sindacale nel tessuto produttivo (ma su questo torneremo nel prossimo paragrafo).

Da ultimo, un aspetto che ha un po’ deluso chi scrive, è la mancata previsione di incentivazioni per le forme di partecipazione declinate, salvo blandi interventi per quelle di partecipazione economica. Incentivazioni che, nella più pura ottica partecipativa ed organizzativa, non devono necessariamente constare in provvedimenti dai contenuti direttamente economici, ma avrebbero ben potuto avere un

riconoscimento sotto un profilo organizzativo: solo per fare qualche esempio, l’acquisizione di punteggi utili per le varie certificazioni oggi esistenti (quasi tutte di fatto basate su modelli organizzativo-gestionali) oppure per la partecipazione a bandi o concorsi.

**4. LA PROPOSTA DELLA FONDAZIONE DEI CONSULENTI  
DEL LAVORO DI MILANO: IL PATTO AZIENDALE CERTIFICATO**

Le osservazioni sin qui fatte sono offerte in un’ottica proattiva, in vista di una possibile futura evoluzione e di un miglioramento della norma, che deve vedere impegnati anche i consulenti del lavoro nella promozione di relazioni industriali positive, concrete ed efficaci. Ma un nodo che ci sembra imprescindibile sciogliere è quello della mancanza di rappresentatività e di presenza nelle piccole imprese, che per ciò stesso si troverebbero tagliate fuori (e con loro, i loro lavoratori) da proposte ed iniziative che sono realizzate in aziende di maggiori dimensioni. Non è ovviamente solo un problema di grandezze, tuttavia la dimensione aziendale è spesso il limite più importante allo sviluppo di meccanismi partecipativi. Meccanismi per i quali, volendo attuarli, la presenza di un sindacato è ovviamente posticcia, con il rappresentante chiamato per passaparola (non di rado dal consulente stesso). Facciamo un esempio, forse il più immediato ma non l’unico (e che peraltro sarebbe replicabile a tutta la normativa sui premi di risultato): perché un datore di lavoro che decidesse di destinare una certa percentuale dei propri utili ai lavoratori, magari quella prevista dalla norma in commento, dovrebbe necessariamente passare da un accordo di secondo livello per adempiere alla norma e soprattutto per far fruire ai lavoratori delle agevolazioni fiscali?

Con un ragionamento analogico, potremmo estendere questa domanda alla gran parte delle misure previste dalla L. n. 76/2025: in un momento in cui le migliori riflessioni organizzative individuano la chiave del loro suc- ➤



■ FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI:  
LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA ■

cesso nel coinvolgimento, anche attivo, dei lavoratori, per quale motivo tale coinvolgimento può essere attuato solo attraverso la contrattazione collettiva e solo nei limiti da essa stabiliti?

Al riguardo, a quanto previsto dalla legge potrebbe essere affiancato un ruolo proattivo della **certificazione dei contratti** ex artt. 75 e segg. del D.lgs. n. 276/2003.

Senza contrapporsi, come vedremo, alle relazioni sindacali, ma intervenendo dove esse mancano del tutto (non di rado) attuando la logica della sussidiarietà istituzionale, la certificazione potrebbe sancire e presidiare accordi spontanei fra le parti volti a favorire, fra le altre cose, meccanismi partecipativi.

Nella nostra proposta, che richiede una modifica normativa in tal senso, il Patto Aziendale Certificato (P.A.C.), sarebbe realizzabile solo nelle realtà piccolo-imprenditoriali: datori di lavoro sino a 50 dipendenti (la soglia europea che definisce il piccolo imprenditore), che non abbiano al loro interno RSU o i cui lavoratori non richiedano espressamente l'assistenza di uno o più sindacati maggiormente rappresentativi.

Sottoposto il P.A.C. obbligatoriamente a:

- certificazione,
  - approvazione da parte di almeno due terzi dei lavoratori (oppure la maggioranza semplice per aziende sino a 10 lavoratori),
- la commissione di certificazione adita (come avviene nelle attuali procedure di certificazione) si preoccuperebbe di verificare, insieme alla congruità legale e alla ragionevolezza delle misure concordate, le condizioni di cui sopra, assumendo a tutti gli effetti la medesima valenza di una contrattazione di secondo livello.

Il P.A.C. tuttavia non avrebbe assoluta libertà di azione: la legge che lo istituirebbe ne andrebbe anche a fissare i limiti di intervento, che peraltro (pur estendendosi nella nostra idea anche ad altro) in buona parte richiamerebbero gli obiettivi e gli ambiti di intervento previsti dalla norma in commento:

- regolazione di servizi aziendali, *benefit, welfare* aziendale, solidarietà ed assistenza;
- trasparenza di gestione dell'impresa, partecipazione;
- *work for equity*, premi di risultato, percentuali sugli utili, produttività;
- accordi sull'uso di strumenti di controllo, videosorveglianza etc.;
- conciliazione dei tempi di vita e lavoro, gestioni della flessibilità oraria, *smart working*.

Quello che ci accompagna in questa proposta è l'idea anzitutto dell'impresa (qui intesa nel senso più lato possibile) come di un'**avventura comune**, in cui va privilegiato l'incontro dei bisogni e delle esigenze reciproche, con sistemi "a somma positiva" per gli attori (in particolare il lavoratore), senza trascurare le esigenze di trasparenza e legalità che verrebbero assicurate dalla certificazione.

Crediamo che la certificazione (ovviamente esperita nelle sedi qualificate) possa ben attuare tale compito e crediamo che sia ingiusto sia tralasciare il (tanto necessario) processo di modernizzazione ed evoluzione organizzativa delle PMI, sia imporre loro di attuarlo solo attraverso forme di relazione coatta e strumentale, talvolta lontana - se non del tutto estranea - dalla mentalità delle parti che vi agiscono, causando così inevitabilmente un ritardo o un'inattuazione di tale processo.

# INPS, ATECO E FORMALITÀ. IL CASO DELLE FINANZIARIE\*

*Anche per il godimento di trattamenti previdenziali Inps, assumono sempre maggiore rilievo le classificazioni ATECO. Mentre i Giudici ritengono la loro natura non certificativa, come nel caso delle finanziarie, si profilano all'orizzonte i futuri rischi rispetto alle novità della Legge delega n. 144/2025.*

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

**S**i fanno sempre più ampie e delicate le problematiche che sorgono in ambito previdenziale, per supposte -o effettive- irregolarità e imprecisioni formali.

Anche rispetto a tali difformità, l'Inps ritiene che discendano conseguenze ed effetti sostanziali (*in malam parte*, chiaramente) in riferimento alla regolarità contributiva aziendale. E da essi, il titolo per operare recuperi pecuniari a danno dei contribuenti.

Di recente molta attenzione dell'Istituto si è andata a concentrare sulla correttezza del **godimento di diritti e benefici per l'impresa rispetto al ricorrere o meno di taluni inquadramenti meramente statistici**. Soprattutto, con riguardo ai Codici ATECO posseduti dalle aziende, che vengono necessariamente attribuiti loro all'atto della registrazione pubblica. "ATECO", come noto, sta per "Attività Economiche" e si tratta di una classificazione alfanumerica italiana, usata da ISTAT e Agenzia delle Entrate per identificare in modo standardizzato le attività economiche operate.

Sebbene, nel tempo, si siano registrati pregevoli interventi, anche da parte della Suprema Corte, volti a chiarire come non fosse concesso all'amministrazione individuare requisiti di forma, elevandoli a presupposti sostanziali di benefici e attribuzioni, ove non stabiliti per legge, anche nel corso del 2025 si sono dovute registrare -pure non senza qualche sorpresa- decisioni di legittimità di segno opposto, capaci di assumere aspetti formali ed esteriori -in casi in cui non

risultavano affatto considerati dalla legge-, quali requisiti fondanti della pretesa dell'Inps.

## ALTALENANTE GIURISPRUDENZA

Tra le prime pronunce - quelle che potremmo definire "sostanzialistiche" -, va ricordata, per esempio, l'illuminante sentenza della Cassazione n. 5825/2021, la quale, in tema di regolarità contributiva rammentava che l'Inps "*non è chiamato ad esercitare, nell'ambito del relativo procedimento, poteri discrezionali, ma deve esclusivamente verificare la sussistenza dei presupposti e dei requisiti normativamente previsti nello svolgimento di una attività vincolata, di carattere meramente ricognitivo*". In definitiva, la Suprema Corte ribadiva come non sia consentito procedere al recupero di agevolazioni ed esoneri contributivi, se non nelle ipotesi previste dalla Legge, nel rispetto del principio di legalità *ex art. 23 Cost.* (nello stesso senso, tra le pronunce di merito, si vedano anche Corte di Appello Milano, sez. lav., sentenza n. 1158/2021 e Trib. Milano, sez. lav., sentenza n. 1957/2020).

Di segno opposto, tuttavia, appaiono annoverabili altre decisioni -che definiremmo "formalistiche" -, come, per esempio, la sentenza della Corte di Cassazione n. 17703 del 30.06.2025 (cfr. [Sintesi, luglio 2025](#), "*Con l'INPS solo atti formali*"), in relazione ai requisiti formali e di trasmissione dell'opzione, *ex lege* n. 335/1995, del dipendente per il sistema pensionistico contributivo (con evidenti riflessi sui versamenti contributivi del datore di la- ➤

\* Articolo anche su [www.vetl.it](http://www.vetl.it).

\*\* L'Avv. Parisi è componente dell'Ufficio Legale ANCL.

## ■ INPS, ATECO E FORMALITÀ. IL CASO DELLE FINANZIARIE ■

voro rispetto al massimale).

In quest'ultimo caso deciso dalla S.C., se da una parte si faceva onestamente notare l'inesistenza di previsione puntuali di legge circa supposti oneri formali (*"vero che le norme richiamate, nel disciplinare l'istituto, fanno riferimento unicamente ad un'opzione da parte del lavoratore, senza ulteriori indicazioni circa le modalità attraverso le quali la stessa debba essere formulata"*), in ultima analisi, a dispetto del principio di libertà delle forme, fondante il nostro ordinamento, si decideva che *"la volontà di optare per la liquidazione del trattamento pensionistico esclusivamente con le regole del sistema contributivo, ex art. 1, comma 23, della legge nr. 335 del 1995, va espressa con dichiarazione scritta, indirizzata dall'interessato all'Ente previdenziale. La comunicazione mensile Uniemens del datore di lavoro non è idonea a surrogare detta manifestazione di volontà"*.

L'altalenante susseguirsi di valutazioni giudiziarie sul diritto dell'Inps a pretendere, anziché a desistere, al cospetto di mere irregolarità formali, si riflette in modo immediato sulle garanzie e tutele dei diritti in ambito previdenziale -ma non solo- di quanti operano attività imprenditoriali e professionali.

**IL CASO DELLE IMPRESE FINANZIARIE**

La questione del rapporto tra connotati formali ed effettiva natura sostanziale, in tempi recenti si sta frequentemente proponendo, nella prassi dell'Istituto, con riguardo ai **recuperi di esoneri contributivi per l'assunzione di personale, goduti da datori di lavoro**, che l'Inps ritenga essere **soggetti operanti nel settore finanziario**.

Sono state moltissime le aziende "sospette" che si sono viste recapitare un provvedimento dell'Istituto di revoca dei benefici contributivi e di recupero delle agevolazioni godute. A mezzo di una *"legenda motivazioni"*, preordinata e di stile, l'Istituto giustifica il proprio diritto di credito con la causale che *"l'assunzione incentivata [sarebbe] stata effettuata da imprese del settore finanziario"*, in violazione

del divieto stabilito a livello eurocomunitario, secondo il *Temporary Crisis and Transition Framework*, di cui alla Comunicazione della Commissione Europea del 19 marzo 2020 C(2020) 1863 final e ss.mm.ii..

Di solito, tuttavia, nessun accertamento specifico e in concreto viene condotto dall'Istituto sull'effettiva attività delle Società assoggettate a recupero. A tale fine si ritiene invece sufficiente che sia stato attribuito -di norma fin dall'atto della costituzione e registrazione dell'impresa presso la Camera di commercio-, uno dei codici ATECO che iniziano per 64 (attività di servizi finanziari), 65 (assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensioni) e 66 (attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative).

Se risulta certo che le imprese finanziarie, nell'ottica di evitare aiuti di stato, non possano in effetti godere di benefici ed agevolazioni all'assunzione di lavoratori, non di meno **non va escluso che all'attribuzione di un Codice ATECO astrattamente "finanziario" non possa corrispondere una natura del tutto differente dell'impresa**. O perché vi è stato un refuso iniziale; o in quanto l'attività svolta un tempo è nel frattempo mutata, senza tuttavia dare origine a comunicazioni e richieste di adeguamento del codice statistico. Malgrado le resistenze dell'Inps, tuttavia, si sta affermando una sensibilità giudiziale, a livello di merito, che riconosce come i Codici ATECO e gli inquadramenti statistici, non costituiscano affatto requisiti insuperabili in ordine all'effettività della natura non finanziaria delle imprese. E, dunque, sono sempre possibili ed ammesse -specie in difetto di accertamenti in concreto dell'Istituto- prove di natura contraria, a prescindere dagli inquadramenti formali. Ciò è stato di recente affermato con corretta e chiara valutazione da parte del **Tribunale di Siracusa, sezione lavoro, con sentenza del 13.06.2025, n. 619**, in riferimento ad agevolazioni contributive godute da un datore di lavoro per l'assunzione di personale *"under 36"*:

Il ricorrente godeva di tutti i requisiti per godere ➤



## ■ INPS, ATECO E FORMALITÀ. IL CASO DELLE FINANZIARIE ■

dei benefici della L. 178/2020. L'Inps deduce ed allega la legittimità del proprio operato solo facendo riferimento all'appartenenza del ricorrente al novero delle società del settore finanziario, escluso dal settore degli aiuti di stato, sulla base della mera circostanza formale che il Codice Ateco con il quale il ricorrente è stato individuato sulla base della procedura telematica UNICA, come appartenente al settore finanziario.

A parere di questo decidente, l'istante poteva fruire del beneficio senza incorrere nelle violazioni contestate, né, peraltro, vi è alcuna disposizione di legge che riconosce valore legale e certificativo dell'attività svolta al Codice Ateco, classificazione utilizzata dall'Istat per scopi statistici, fornendo dati ufficiali sulle attività economiche.

Dunque, il Codice ATECO, può essere non conforme all'effettiva attività svolta e natura dell'impresa. Ciò, del resto, non comporta alcuna conseguenza negativa rispetto a potenziali pretese dell'Inps, non possedendo tale codice valore legale e certificativo, ma meramente statistico.

L'unica conseguenza all'eventuale omissione della comunicazione all'amministrazione della reale e dimostrabile attività svolta, può concernere, allo stato del nostro ordinamento -e come conferma la Corte di Cassazione-, la sola sanzione amministrativa (poco più di € 25) stabilita dall'art. 2, co. 1, D.L. n. 352 del 1978 (convertito in L. n. 467 del 1978).

In tale senso si è pronunciato, in una situazione di "apparente" società finanziaria -poi rivelatasi operare in diverso ambito commerciale-, il **Tribunale di Milano, sezione lavoro, del 12.11.2025, n. 4926**:

Nella fattispecie di cui è causa, è pacificamente intervenuta una modifica nell'attività, la quale non è stata comunicata tempestivamente a INPS. Deve, quindi, applicarsi il disposto dell'art. 2 del Decreto Legge del 06/07/1978. Non si ricade, al contrario, nell'ipotesi di cui all'art. 3 comma 8 l. n. 335/1995, il quale presuppone "provvedimenti adottati d'ufficio dall'INPS di variazione della classificazione". Nel nostro caso, l'Ufficio non ha eseguito un accertamento all'esito del quale ha ravvisato l'esercizio di un'attività diversa.

L'Istituto, piuttosto, agisce per recuperare un beneficio fruito dalla società, in ragione dell'esercizio effettivo di attività commerciale, ma comunicato all'INPS in ritardo. Si tratta, quindi, di condotta omissiva che trova, "specifica sanzione nell'ordinamento nel D.L. n. 352 del 1978, art. 2, comma 1, convertito in L. n. 467 del 1978" (vedi Cassazione civile sez. lav., 24/05/2019, n.14258).

**ATECO E CCNL EX LEGE N. 144/25**

Le problematiche relative a conseguenze ed effetti dell'inquadramento statistico delle aziende datrici di lavoro, oltre che negli ambiti e ai fini descritti, potranno nel prossimo futuro assumere notevole rilievo anche rispetto alle disposizioni che verranno introdotte in attuazione dalla Legge n. 144/2025 di delega al Governo, in materia di retribuzione dei lavoratori e di contrattazione collettiva "obbligatoria" (*"Al fine di garantire l'attuazione del diritto dei lavoratori ad una retribuzione proporzionata e sufficiente, ai sensi dell'articolo 36 della Costituzione, rafforzando la contrattazione collettiva e stabilendo criteri che riconoscano l'applicazione dei trattamenti economici complessivi minimi"*).

In particolare, la nuova normativa delegata, tra l'altro, dovrà rendere "cogenti" *"per ciascuna categoria di lavoratori, i contratti collettivi nazionali di lavoro maggiormente applicati in riferimento al numero delle imprese e dei dipendenti, al fine di prevedere che il trattamento economico complessivo minimo dei contratti collettivi nazionali di lavoro maggiormente applicati costituisca ... la condizione economica minima da riconoscere ai lavoratori appartenenti alla medesima categoria"*.

Tali "medesime categorie" di attività lavorativa non potranno che venire individuate e riconosciute, secondo le prospettate previsioni, innanzitutto e soprattutto, sulla base dei Codici ATECO e di altre classificazioni statistiche (comprese quelle uniformate nelle denunce all'Inps).

Perciò, è a questo punto facilmente intuibile quali potrebbero essere i rischi e le conseguenze sostanziali, sui trattamenti retributivi e contrattuali, di potenziali scollamenti tra classificazioni formali e materiale attività aziendale.

# IL RISCHIO AGGRESSIONI NEI LUOGHI DI LAVORO TRA OSHA, ILO, CASSAZIONE, DECRETO SICUREZZA

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

## LE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI DEL LAVORO

**T**ra i rischi che ultimamente allarmano le imprese in materia di sicurezza sul lavoro, spiccano le aggressioni. E non a caso si tratta di un rischio che nel corso del 2025 ha richiamato la vibrante attenzione delle Organizzazioni Internazionali del Lavoro (*International Labour Organization*, a seguire ILO). Il 13 novembre 2025, in un *Report Work-related psychosocial risks and mental health in the EU health and social care sector*, l'EU-OSHA (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro) segnala "i principali rischi psicosociali cui devono far fronte i lavoratori in tutta l'UE, dalla lunga durata dell'orario di lavoro alla violenza e all'elevato carico emotivo", e avverte che "lo stress, l'ansia e la depressione costituiscono il secondo problema di salute lavoro-correlato più comune per i lavoratori europei", al punto che "la percentuale di lavoratori costretti ad affrontare fattori di rischio in grado di incidere negativamente sulla loro salute mentale è pari a quasi il 45%". Per giunta, "oltre ai problemi di salute mentale associati, come il *burnout*, l'ansia, la depressione e persino le intenzioni suicide, i lavoratori che soffrono di stress prolungato possono sviluppare gravi problemi di salute fisica, come le malattie cardiovascolari o i disturbi muscolo-scheletrici". Né vanno trascurati gli effetti negativi per l'impresa: "scarse prestazioni aziendali complessive, un aumento dell'assenteismo e del presenzialismo (i lavoratori si presentano al lavoro quando sono malati e non sono in grado di lavorare con efficienza)", tanto che "le stime dei costi per le imprese e la società sono significative e ammontano a miliardi di euro a livello nazionale".

A sua volta, nella monografia "Rivoluzionare la salute e la sicurezza sul lavoro: L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione nel mondo del lavoro", l'ILO sottolinea che "lavorare da remoto per un lungo periodo può portare al *burnout*, esaurimento emotivo, allo stress psicologico, alla riduzione della *performance* lavorativa, a un elevato *turnover* e bassi livelli di soddisfazione professionale", e che "un'indagine condotta su 165 organizzazioni delle parti sociali ha rilevato che l'80% degli intervistati considera la violenza e le molestie da parte di soggetti terzi un problema serio, con le molestie verbali e psicologiche tra le forme più segnalate".

## IL DECRETO SICUREZZA E LA CASSAZIONE

In questo quadro, sembra volersi collocare una norma del Decreto legge "sicurezza" del 31 ottobre 2025, n. 159. Basta leggerne l'art. 5, co. 3, lettera c), che modifica l'art. 15, co. 1, D.lgs. n. 81/2008, introducendo in una lettera *z-bis*, tra "le misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro",

"la programmazione di misure di prevenzione dei comportamenti che possano attuare forme di violenza o molestie nei confronti dei lavoratori come definiti all'articolo 2, comma 1, lettera a), nei luoghi di lavoro come definiti all'articolo 62"

Sullo sfondo s'indovinano le indicazioni date dall'OIL nella Convenzione del 21 giugno 2019 n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, e resa esecutiva in Italia con la Legge 15 gennaio 2021, n. 4. Dove nell'art. 4, alla lettera f), l'OIL contempla "l'i- ➤



■ IL RISCHIO AGGRESSIONI NEI LUOGHI DI LAVORO TRA OSHA, ILO, CASSAZIONE, DECRETO SICUREZZA ■

stituzione di misure sanzionatorie”, e nell’art. 10, alla lettera d), stabilisce che ciascun Membro dovrà adottare misure adeguate al fine di “introdurre sanzioni, se del caso, nei casi di violenza e di molestie nel mondo del lavoro”.

A ben vedere, però, dietro l’apparenza di un ampliamento di tutela, la modifica introdotta dal Decreto Sicurezza rischia di produrre effetti restrittivi sfuggiti ai commentatori dentro e fuori il Senato. Il primo effetto è originato dal riferimento ai “lavoratori” necessariamente così come definiti dall’art. 2, co. 1, lettera a), D.lgs. n. 81/2008. Quasi che non dovessero essere presi in considerazione quale bersaglio di atti vessatori anche soggetti tipo dirigenti e preposti. Basti pensare che “la sovra-ordinazione sussiste non solo in presenza di un rapporto di subordinazione gerarchica, tipico delle strutture organizzative di tipo “verticale” (o di “line”), ma anche in caso di sovra-ordinazione di tipo “orizzontale” (c.d. “*primus inter pares*”)” (Cass., pen. 22 aprile 2024, n. 16698).

Ma a originare fuorvianti applicazioni è il riferimento ai “luoghi di lavoro come definiti all’art. 62”. Il fatto è che l’art. 62 fornisce una nozione restrittiva di “luogo di lavoro”. Infatti, per luoghi di lavoro, intende “i luoghi destinati ad ospitare posti di lavoro, ubicati all’interno dell’azienda o dell’unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza dell’azienda o dell’unità produttiva accessibile al lavoratore nell’ambito del proprio lavoro”. Solo che lo stesso art. 62 si preoccupa di precisare che questa definizione palesemente restrittiva vale “unicamente ai fini della applicazione del presente titolo” e “ferme restando le disposizioni di cui al titolo I”. Con una evidente, basilare conseguenza: che questa definizione non è utilizzabile ai fini dell’applicazione delle disposizioni degli altri Titoli del D.lgs. n. 81/2008, a partire naturalmente da quel Titolo I che prevede i fondamentali obblighi di sicurezza, dalla valutazione dei rischi alla vigilanza e alla formazione, e naturalmente anche “le misure generali di tutela” di cui all’art. 15 del D.lgs. n. 81/2008. Tanto è vero che si susseguono a

ritmo serrato pronunce della Corte Suprema univocamente ispirate a un principio. Leggiamo Cass., pen. 19 marzo 2025, n. 10885: “Nella nozione di luogo di lavoro rilevante ai fini della sussistenza dell’obbligo di attuare le misure antinfortunistiche, rientra ogni luogo in cui i lavoratori siano necessariamente costretti a recarsi per provvedere ad incombenze inerenti all’attività (fattispecie relativa a incidente verificatosi su una strada pubblica e aperta al pubblico transito)”. Né sorprende la responsabilità penale addebitata per eventi avvenuti all’estero. Prezioso rimane al riguardo l’Interpello n. 11 del 25 ottobre 2016 ove si afferma che “il datore di lavoro debba valutare tutti i rischi compresi i potenziali e peculiari rischi ambientali legati alle caratteristiche del Paese in cui la prestazione lavorativa dovrà essere svolta, quali a titolo esemplificativo, i cosiddetti “rischi generici aggravati”, legati alla situazione geopolitica del Paese (es. guerre civili, attentati, ecc.) e alle condizioni sanitarie del contesto geografico di riferimento non considerati astrattamente, ma che abbiano la ragionevole e concreta possibilità di manifestarsi in correlazione all’attività lavorativa svolta”. Ed istruttivo è il caso - esaminato da Cass., pen. 2 agosto 2024, n. 31665 - di due tecnici dipendenti di una grande s.p.a. italiana committente di lavori in cantieri libici. Durante il trasferimento in questi cantieri, i due tecnici furono prima catturati e poi uccisi da guerriglieri. Il fatto è che il trasferimento venne effettuato via terra mediante autovettura anziché via mare per nave, e ciò per ordine di un *manager* della s.p.a. preposto in sede locale e costretto a patteggiare per il reato di omicidio colposo.

Solo che alla lettera l’art. 5, co. 3, lettera c), del Decreto Legge Sicurezza applica la definizione restrittiva di “luoghi di lavoro” dettata dall’art. 62 nell’ambito di una norma - l’art. 15 - inserita nel Titolo I e riferita alle “misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro”.

Si tratta, a ben vedere, di effetti restrittivi che a maggior ragione preoccupano ove si consideri che violenze e molestie sul lavoro sono ►

■ IL RISCHIO AGGRESSIONI NEI LUOGHI DI LAVORO TRA OSHA, ILO, CASSAZIONE, DECRETO SICUREZZA ■

state finora ben presenti nel panorama normativo e giurisprudenziale del nostro Paese. Basti pensare che costituiscono:

- un rischio da valutare a norma dell'art. 28, co. 2, dove l'indicazione dei rischi collegati allo *stress* lavoro-correlato non è esaustiva, come confermano le espressioni usate "ivi compresi", "tra cui", "anche", sicché non sarebbe corretto desumere dall'art. 28, co. 1, D.lgs. n. 81/2008 che lo *stress* lavoro-correlato costituisca l'unico rischio di natura psico-sociale da valutare nel relativo documento, in quanto altri rischi di tal natura debbono essere presi in considerazione, dal *mobbing* al *burn-out* e allo *stalking*, e appunto dalla violenza alle molestie;
- un rischio da prevenire mediante misure che secondo la migliore scienza ed esperienza del momento storico, sia la più idonea a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori;
- un possibile reato individuato dalla Sez. VI nei maltrattamenti di cui all'art. 572 c.p. e dalla Sez. V negli atti persecutori puniti dall'art. 612-bis c.p., quando non nella violenza privata *ex* art. 610 c.p.;
- una malattia da denunciare all'Inail, ma anche un possibile reato di omicidio colposo o di lesione personale colposa.

E infatti, tutta da leggere a proposito delle aggressioni nei luoghi di lavoro è un'ultimissima sentenza, **Cass., pen. 24 novembre 2025, n. 37793**. Il legale rappresentante di un istituto medico-pedagogico erogante attività riabilitative nei confronti di soggetti affetti, tra l'altro, da *deficit* psichico viene condannato per lesione personale colposa subita da una fisioterapista della riabilitazione in servizio presso la struttura per l'aggressione da parte di un paziente affetto da insufficienza mentale medioalta con innesto psicotico. Addebitata la violazione degli artt. 28, 37 e 18 del D.lgs. n. 81/2008, risultando omesse la previsione nel D.V.R. delle procedure di contenimento del rischio di aggressione da parte dei pazienti, la formazione del personale sugli specifici rischi derivanti dalle mansioni, le visite mediche finalizzate a valu-

tare la effettiva idoneità del personale.

A sua discolpa, l'imputato deduce tre argomenti: la presenza di un valido D.V.R.; la delegabilità del compito di redigere e aggiornare il D.V.R. al rettore o gestore della sede locale dell'istituto; un'idonea formazione attestata da un'apposita scheda; l'abnormità della condotta tenuta dall'infortunata che in violazione delle regole adottate dall'istituto si era presa carico di un paziente non affidatole.

La Sez. IV non accoglie queste argomentazioni. In particolare, rileva che:

- la condotta colposa del lavoratore esclude il nesso di causalità tra la condotta del datore di lavoro e l'evento lesivo, a condizione che sia tale da attivare un rischio eccentrico o esorbitante dalla sfera di rischio governata dal soggetto titolare della posizione di garanzia, né può discutersi di responsabilità (o anche solo di corresponsabilità) del lavoratore per l'infortunio quando il sistema della sicurezza approntato dal datore di lavoro presenti evidenti criticità;
  - l'infortunata stava accompagnando il paziente proprio presso la sua affidataria;
  - la specificità dei compiti svolti presso la struttura sanitaria comporta intrinsecamente la possibilità di contatti con pazienti affetti da disturbo psichico e il conseguente rischio di subire conseguenze derivanti dai contatti medesimi pure da parte di soggetti non oggetto di formale affidamento per lo svolgimento delle terapie
- il D.V.R. non risultava aggiornato alla luce dei rischi derivanti dalle potenziali aggressioni da parte dei pazienti.**

Dove in base al TUSL una sentenza della Cassazione depositata il 24 novembre 2025, ma pronunciata il 23 ottobre 2025, ha anticipato quanto auspicato dall'EU-OSHA nella monografia del 13 novembre 2023: "La gestione dei rischi psicosociali lavoro-correlati non è solo un obbligo morale e un buon investimento per i datori di lavoro, ma è un imperativo giuridico stabilito nella direttiva quadro 89/391/CEE, sostenuta dagli accordi quadro delle parti sociali sullo *stress* lavoro-correlato e sulle molestie e sulla violenza nei luoghi di lavoro".



# Torino 14 ottobre 1980- LA MARCIA DEI 40.000

• DI **ARMANDO PROIA** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

**D**urante le guerre arabo-israeliane, iniziate nel 1967 e protratte fino al 1973, il canale di Suez rimase impraticabile, obbligando le navi, che dai paesi mediorientali trasportavano petrolio destinato all'Europa, a circumnavigare il continente africano.

Questo fatto, unito al contemporaneo aumento delle *royalty* preteso dai paesi mediorientali produttori di petrolio, in particolare Egitto e Siria, determinò un notevole aumento del costo di tale prodotto, causando per la prima volta una forte crisi energetica.

Una seconda crisi energetica si ebbe nel 1980, a seguito della guerra scoppiata tra l'Iran, guidato da una teocrazia sciita che aveva spodestato nell'anno precedente lo Scià Mohammad Reza Pahlavi, e l'Iraq, guidato dal dittatore Saddam Hussein.

Ambedue gli avvenimenti determinarono un forte calo nella vendita di autoveicoli, per cui la più grande azienda del nostro Paese operante in tale campo, denominata FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino), che occupava nello stabilimento di Mirafiori circa 57.700 lavoratori, il 10 settembre 1980 comunicò alla FLM (Sindacato unico di CGIL, CISL e UIL per il settore Metalmeccanici) la decisione di procedere al licenziamento di circa 14.500 dipendenti al fine di contenere i costi della manodopera.

La FLM si rifiutò di trattare tale ipotesi con l'azienda, accusandola di aver inserito nella lista dei destinatari del provvedimento tutti coloro che si erano distinti nelle lotte sindacali, e organizzò picchetti di lavoratori con lo scopo di impedire l'accesso allo stabilimento di Mirafiori e ad altre unità produttive.

Ebbe quindi inizio a Roma una trattativa promossa dal ministro del lavoro, dall'esito incerto anche perché, nel frattempo, Enrico Berlinguer, segretario del PCI in visita ai lavoratori in sciopero a Torino, promise agli stessi il sostegno del partito nel caso estremo di occupazione della fabbrica.

Poco dopo, tuttavia, cadde il Governo con conseguente interruzione delle trattative, cosa che indusse la FIAT a rinunciare ai licenziamenti optando invece per il ricorso alla cassa integrazione guadagni a zero ore per 18 mesi nei riguardi di 24.000 lavoratori occupati nelle varie sedi in Italia, dei quali circa 23.000 con qualifica di operaio.

L'elenco dei lavoratori, però, una volta comunicato suscitò una nuova protesta del Sindacato che, sostenendo che vi fossero riportati esclusivamente i nominativi di coloro che avevano dimostrato il loro impegno nelle manifestazioni di protesta che si erano tenute, confermò l'azione di picchettaggio alle porte degli stabilimenti dell'azienda.

Non tutti i dipendenti della FIAT, però, accettarono di subire l'imposizione di astenersi dal lavoro e, nel tentativo di forzare il picchetto che impediva l'ingresso allo stabilimento di Mirafiori, un caporeparto di 48 anni, Vincenzo Bonsignore, fu colto da infarto e morì sul posto.

Il fatto destò molta emozione e richiamò l'attenzione dell'opinione pubblica sulla figura dei capireparto, ovvero di coloro che, a differenza degli impiegati (i cosiddetti "colletti bianchi") lavoravano a fianco degli operai (le ➤

■ **TORINO 14 OTTOBRE 1980 -  
LA MARCIA DEI 40.000** ■

cosiddette “tute blu”) con inquadramento nella stessa qualifica pur sovrintendendo alle loro prestazioni.

Il 14 ottobre 1980, al Teatro Nuovo di Torino, ricordando quanto successo al collega Bonsignore, si tenne una assemblea alla quale parteciparono capireparto e impiegati della FIAT, che successivamente sfilarono per le vie della città per manifestare la loro contrarietà agli atteggiamenti conflittuali promossi dal Sindacato.

L’iniziativa suscitò un inaspettato successo mediatico e venne riportata nei notiziari tele-

visivi e sui giornali che, relativamente al numero dei partecipanti alla marcia, parlarono di 40.000 persone, ovvero la dimensione sproporzionata citata, paradossalmente, dal segretario della CGIL Luciano Lama a fronte dei 12.000 partecipanti quantificati dalla questura e dei 30.000 partecipanti riportati nel giornale L’UNITÀ.

Il numero di 40.000 partecipanti venne utilizzato da allora per ricordare l’episodio e successivamente, con la Legge n. 190 del 13 maggio 1985, venne istituita la qualifica di quadro.



- Stefano Malandrini si interroga in merito alla possibilità di rifiutare il lavoro straordinario

# SI È OBBLIGATI AGLI STRAORDINARI O CI SI PUÒ RIFIUTARE?\*

• A CURA DI **ANTONELLA ROSATI** RICERCATRICE CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO •

**L'**Autore concentra l'attenzione sulla necessaria giustificazione del rifiuto del lavoratore di svolgere lavoro straordinario e sulle specifiche verifiche del datore di lavoro della motivazione addotta, collegando la disciplina legale e l'interpretazione ministeriale alle regolamentazioni della contrattazione collettiva. Al fine di superare le difficoltà applicative, viene rilevato il ruolo della contrattazione di secondo livello, di specifiche intese con il singolo lavoratore e del regolamento aziendale evidenziando criticità e proponendo soluzioni operative al fine di ridurre il contenzioso.

## QUADRO NORMATIVO LEGALE

Il ricorso al lavoro straordinario è disciplinato principalmente dall'art. 5 del D.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 ai sensi del quale:

- l'utilizzo deve essere contenuto (co. 1);
- l'attivazione è consentita *"soltanto previo accordo tra datore di lavoro e lavoratore"* (co. 3).

La previsione dell'art. 5, co. 3, del D.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 è ricondotta dal Ministero del Lavoro ai criteri civilistici generali concernenti i rapporti contrattuali.

Pertanto, ai sensi degli artt. 1175 e 1375 c.c. occorre, nei casi di rifiuto, una motivazione che evidenzia la correttezza del prestatore di lavoro che non abbia inteso corrispondere, con un adeguato incremento di orario, alle esigenze espresse dal datore di lavoro.

A fronte di un quadro normativo piuttosto articolato, composto dalle disposizioni rinvenibili nell'art. 5 del D.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, dai principi civilistici generali, dall'interpretazione

ministeriale – che condiziona l'operato dei Servizi ispettivi – nonché giudiziale – che può orientare i giudicati di merito in caso di contenzioso – il criterio di riferimento principale sembra comunque consistere nella necessità, per il lavoratore, di motivare eventuali dinieghi alle richieste datoriali di lavoro straordinario, che non devono essere arbitrari ma giustificati.

## PREVISIONI RINVENIBILI NEI PRINCIPALI CCNL

La disciplina dei principali CCNL sembra intervenire soprattutto sui limiti quantitativi di ricorso al lavoro straordinario, con l'introduzione di vincoli numerici o tipologici, tendenzialmente inferiori a quelli legali, finalizzati a prevenire un'applicazione eccessiva.

La possibilità per il lavoratore di rifiutare l'esecuzione della prestazione richiesta dal datore di lavoro per lo più non viene disciplinata direttamente, trovando quindi applicazione solo il quadro normativo sopra descritto.

In altri casi invece è regolamentata con formule finalizzate a definire un punto di equilibrio tra le esigenze di tutela del prestatore di lavoro e il soddisfacimento delle necessità aziendali.

Il generale criterio della volontarietà di esecuzione delle prestazioni straordinarie, ricavabile dall'obbligo di *"previo accordo tra datore di lavoro e lavoratore"*, è da intendersi ricondotto non solo dall'interpretazione ministeriale, dalla giurisprudenza, dai principi civilistici sopra esaminati, ma anche dai CCNL al riscontro, comunque, di una giustificazione a fondamento del rifiuto.

La mancata disponibilità al lavoro straordinario ➤

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in D&PL, n. 44/2025, pag. 2551 dal titolo *Lavoro straordinario comandato*.

**■ SI È OBBLIGATI AGLI STRAORDINARI O CI SI PUÒ RIFIUTARE? ■**

rio non deve essere pregiudiziale ma correlata a una reale circostanza impeditiva.

L'elemento di debolezza rinvenibile in questa regolamentazione è rappresentato dalla oggettiva difficoltà di valutare in concreto questa circostanza.

Più precisamente la disciplina non definisce quali siano le connotazioni che debba avere, né in termini quantitativi né qualitativi.

Probabilmente è consigliabile una ponderazione riferita al singolo caso, fondata sulla comparazione tra le ragioni personali del lavoratore e le ragioni aziendali, con l'obiettivo di verificare la sussistenza di un equilibrio contestualizzato.

**RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

Al fine di superare le problematiche applicative sopra richiamate, potrebbe intervenire la contrattazione aziendale, precisando meglio gli obblighi di prestazione di lavoro straordinario.

Un'alternativa valutabile, per aggirare le criticità succitate, potrebbe essere rappresentata dalla condivisione direttamente con i singoli lavoratori, nel contratto individuale di lavoro, di formule esplicite d'impegno alla prestazione di lavoro straordinario, quando richiesto dal datore di lavoro.

Anche in tale circostanza, tuttavia, rilevano alcune significative criticità:

- l'art. 2113 c.c. vieta le pattuizioni individuali peggiorative delle previsioni di legge e di contrattazione collettiva;
- il combinato disposto degli artt. 1325 e 1418 c.c. comporta la nullità di qualsiasi pattuizione quando l'oggetto non sia sufficientemente determinato.

Non è quindi possibile inserire, nelle lettere di assunzione dei lavoratori, delle generiche formule di impegno all'esecuzione di lavoro straordinario. Servirebbero intese specifiche, ma sarebbero inevitabilmente rigide e comunque basate su una preventiva condivisione individuale.

**UNA POSSIBILE SOLUZIONE ALTERNATIVA**

Potrebbe allora essere valutata una soluzione differente, che superi le criticità operative so-

pra evidenziate afferenti all'eventuale ricorso alla contrattazione aziendale o individuale.

Si tratterebbe non di introdurre vincoli aggiuntivi, più restrittivi rispetto a quelli già previsti dalla disciplina generale esaminata, ma di favorire la verifica dell'adeguatezza dell'impedimento opposto alla richiesta del datore di lavoro, in quanto:

- non pregiudiziale o imputabile a scorrettezza, circostanze che la prassi amministrativa e la giurisprudenza precedentemente richiamate renderebbero contestabile;
- presentato con modalità che consentano un sufficiente affidamento sulla sua veridicità.

Un confronto sindacale che specificasse questi aspetti, di carattere procedurale, è più difficile venga ricondotto a una intesa modificativa o peggiorativa della disciplina dei CCNL, rappresentando piuttosto una integrazione finalizzata ad agevolarne la declinazione operativa. Trattandosi tuttavia di aspetti procedurali, non sostanziali, dovrebbero crearsi meno occasioni di contestazione.

In particolare, l'intesa potrebbe precisare che:

- l'impedimento debba essere rilevante salvo situazioni di urgenza;
- debba essere comunicato al datore di lavoro con un adeguato preavviso;
- la motivazione debba essere comprovata;
- la formalizzazione debba avvenire con comunicazione scritta a fini probatori.

Un ulteriore affinamento potrebbe essere rappresentato dall'esemplificazione delle ipotesi di impedimento, introducendo un elenco di motivazioni, non tassativo (che risulterebbe altrimenti riduttivo rispetto all'ampiezza delle previsioni di legge e di CCNL) ma idoneo a chiarire ulteriormente il rilievo che le circostanze impeditive devono avere, per non risultare sproporzionate rispetto alle esigenze organizzative datoriali.

Si consideri infine che, in assenza di accordo sindacale aziendale, è probabilmente possibile – sebbene meno efficace – introdurre la procedura descritta con semplice regolamento aziendale, trattandosi sostanzialmente di una specificazione dei contenuti del CCNL.



# LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ

*Durante la tavola rotonda che si è svolta a corollario della premiazione dei vincitori del concorso letterario dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano "Il lavoro tra le righe" si discute di dimissioni, pensioni povere per i giovani e di un sistema che tradisce il ricambio generazionale.*

***La cultura del lavoro è la nostra professionalità***

*È una frase emblematica che racchiude anche il senso di questa tavola rotonda, perché il lavoro cambia, cambia la cultura del lavoro e cambia la professionalità. Per capire come adeguare il ruolo della consulenza bisogna studiare come cambia il lavoro.*



• A CURA DELLA REDAZIONE •

## INTRODUZIONE

I temi che sono stati affrontati durante la tavola rotonda del 25 novembre 2025, moderata dal giornalista Paolo Gila, volto noto di Rai3, si possono così riassumere (a questo [link](#) è disponibile la registrazione della tavola rotonda): come stanno cambiando le aspettative e le priorità delle diverse generazioni nel mondo del lavoro? Quali nuovi equilibri si stanno costruendo tra esigenze personali, professionali e flessibilità? Come possono le imprese reinterpretare la *leadership*, l'organizzazione e la cultura interna per trattenere talenti, favorire la partecipazione e sostenere la crescita comune? Quale è l'importanza della continuità tra generazioni come valore sia per l'impresa che per la società e per la nostra professione?

Hanno partecipato alla tavola rotonda: **Paolo Iacci**, Presidente di ECA Italia e vincitore della sezione saggistica con "La rivoluzione silenziosa", **Rosita Zucaro**, avvocatessa giuslavorista e vincitrice della sezione diritto del lavoro con "Il diritto all'equilibrio vita-lavoro",

**Antonello Orlando**, Consulente del Lavoro e componente del comitato scientifico del Modulo 24 Pensioni e Previdenza, rivista vincitrice della sezione periodici e **Potito di Nunzio**, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

Paolo Gila ha introdotto i lavori lanciando una riflessione: la *seniority* è un valore che, ove opportunamente inserita in un piano di consulenza, è davvero un valore aggiunto da poter usare come leva. Alcune società sono già oggi multigenerazionali per quanto riguarda la parte proprietaria: nonno, figlio, nipote.

E porta alcuni dati che mostrano i paradossi demografici del Paese: il 25% delle aziende italiane è governato da *over 65*, mentre quelle in mano ai trentenni non arrivano all'1%. Ma c'è di più: circa 900.000 pensionati continuano a lavorare, producono reddito e sono contributori della previden- ➤



**PAOLO GILA** Giornalista economico-finanziario, scrittore

## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

za, parte integrante della ricchezza del Paese. Di contro, il 18% dei giovani tra i 18 e i 35 anni non lavora e non studia. La domanda è lecita: chi mantiene chi? Sono i giovani che mantengono gli anziani o sono gli anziani che lavorano che mantengono una parte di quei giovani che non lavorano e non studiano?

### LA GRANDE FUGA: 2,2 MILIONI DI DIMISSIONI E 140MILA TALENTI IN EMIGRAZIONE

“Una rivoluzione silenziosa che ha come caratteristica l’indifferenza,” così Paolo Gila introduce l’intervento di Paolo Iacci. Quando l’apatia prende piede è un freno morale quasi invincibile. Perché chiamarla rivoluzione se in realtà c’è una controeazione, quella di uscire dal torpore mellifluo di questo modo di essere che apparentemente è dolce ma poi in realtà frena tutto? Nel suo volume quali rimedi individua Paolo Iacci per fronteggiare questa situazione?

La domanda al professor Paolo Iacci va al cuore del fenomeno che sta trasformando il mercato del lavoro italiano. E la risposta parte dai numeri, implacabili: nel 2016 le dimissioni volontarie in Italia erano 1 milione. Nel 2019: 1,3 milioni. Subito dopo il Covid hanno superato i 2 milioni. Oggi oscillano tra 2,2 e 2,3 milioni. Ma non è fuga dal lavoro, spiega Iacci: il tasso di attività è a livelli record. E aggiunge: il problema non è la mancanza di voglia di lavorare, ma la mancanza di prospettive. Le persone se ne vanno molto più rapidamente quando pensano che quel lavoro non sia interessante o non dia possibilità di sviluppo.

Ogni anno emigrano dall’Italia 130-140.000 persone di cui il 70% sono giovani, il 40% laureati. Le lauree che “emigrano” di più sono ingegneria, medicina ed economia e si registra un paradosso geografico stridente: partono da Lombardia, Emilia, Veneto, Piemonte, ossia dalle aree con il più basso tasso di disoccupazione giovanile. Non se ne vanno perché manca il lavoro, ma perché non trovano nelle aziende italiane un posto di lavoro sufficientemente motivante.

Chi resta tira il freno a mano: come confermato da tutte le ricerche, c’è una forte percentuale di persone assolutamente non coinvolte e il livello di proattività è sempre più basso perché non sono coinvolte. La causa è duplice: le aziende oggi non possono più dare quella stabilità che era la base del patto psicologico del lavoro di una volta, perché i mercati sono troppo volatili. E contemporaneamente l’ascensore sociale si è bloccato. Mancata prospettiva di stabilità unita a mancata prospettiva di un futuro migliore: ecco spiegata quella massa importante di giovani che non studiano e non lavorano e delle persone che lavorano senza proattività.

Dalla tavola rotonda emergono tre rimedi concreti per affrontare la *rivoluzione silenziosa*. Il primo è la maggiore autonomia: le aziende italiane sono fortemente gerarchizzate, mentre quelle straniere – che dobbiamo osservare – hanno strutture più piatte che consentono maggiore autonomia anche ai livelli bassi e ai giovani.

Il secondo rimedio è racchiuso nella formazione continua. Paolo Iacci ricorda di essere cresciuto in aziende dove si faceva molta formazione, mentre oggi, se la formazione non è finanziata, non si fa. Bisogna tornare a investire, anche perché la tecnologia lo impone e i processi di cambiamento lo richiedono.



**PAOLO IACCI**  
Presidente di ECA Italia, professore presso l’Università degli Studi di Milano, Presidente del comitato scientifico IDP e vincitore della sezione Saggistica sul Lavoro, Relazioni Industriali, Risorse Umane e Nuove Tecnologie con il volume “La rivoluzione silenziosa”.

Il terzo rimedio si traduce nel coinvolgimento attivo: i lavoratori vogliono essere ascoltati. Non è solo questione di *leadership* diversa, ma di organizzazione diversa. Bisogna riprendere l’esperienza del *Total Quality Management*, quando le persone suggerivano cambiamenti sul proprio lavoro.

Il tempo stringe: più pensionati e meno lavoro ➤



## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

ratori attivi con un sistema economico e produttivo che non reggerà. Saremo costretti a dare risposta a questi fenomeni.

Paolo Gila pone un secondo interrogativo: *cosa dovrebbe fare un'azienda per trovare quel ventenne che ha il diploma e che non riesce a trovare?*

La domanda è chirurgica. La risposta altrettanto. Paolo Iacci parte dalle indicazioni del Governatore della Banca d'Italia per affrontare la crisi demografica e del mercato del lavoro. Sono tre le vie d'uscita, e sono anche le stesse a cui deve guardare l'azienda quando non trova un ventenne con diploma.

**1. Occupazione femminile:** troppe poche donne lavorano al di là del divario retributivo – che pure c'è – al quale si affianca dunque un divario quantitativo di persone: il lavoro femminile è una risorsa enorme e sottoutilizzata.

**2. Immigrazione qualificata:** non si può, così Iacci, per motivi ideologici, compromettere gli interessi delle imprese. Il dato è impietoso: con la Blue Card nel 2023 l'Italia ha accolto poco più di 2.000 tecnici qualificati. La Germania nello stesso momento: 70.000. Un rapporto di 1 a 35. Le aziende chiedono personale qualificato extracomunitario, le società di somministrazione e selezione non lo offrono. Bisogna, pertanto, cambiare radicalmente modalità.

**3. Orientamento dei NEET:** in Italia manca un adeguato sistema di orientamento. I ragazzi e le ragazze non sono indirizzati verso scuole tecniche e c'è una sottovalutazione del lavoro manuale: mancano operai, elettricisti, artigiani specializzati e dunque occorre assolutamente rilanciare l'artigianato e le microimprese.

E qui arriva la provocazione più forte di Iacci: si deve abbandonare la retorica del “fai quello che vuoi, l'importante è la passione”. Questa narrazione, per quanto ben intenzionata, si rivela dannosa. Bisogna essere più responsabili nell'o-

rientamento: se si vuole un lavoro che garantisca stabilità economica, esistono determinate professioni e non altre. Alcune strade professionali sono oggi oggettivamente sature o in declino.

*La retorica della passione come unico criterio di scelta viene smontata. Non è cinismo, è realismo.*

Bisogna fare davvero una grande opera verso tutte le famiglie e verso le istituzioni, anche verso le imprese, perché tutti contribuiscano a un orientamento di giovani e meno giovani verso professioni effettivamente richieste dal mercato. Tutte figure che, secondo Iacci, sono assolutamente latitanti così come il sindacato, le associazioni industriali e le società di somministrazione e selezione, incapaci di offrire il personale qualificato extracomunitario che le aziende richiedono.

### STAFFETTA GENERAZIONALE, IL VUOTO NORMATIVO E LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA

Antonello Orlando risponde a Paolo Gila che pone il problema della previdenza, così come quello dell'educazione finanziaria tra i giovani, che stenta a decollare: in 20 anni siamo

passati dall'assistenzialismo statale al deserto per le PMI. Solo 300 imprese usano l'isopensione, quasi tutte pubbliche. Il Legislatore, negli ultimi anni, ha perso l'attenzione verso la staffetta generazionale e alcuni esperimenti sono stati giudicati costosi così come il contratto di espansione. Quello che ne esce è un quadro critico dell'evoluzione degli strumenti per il ricambio generazionale nel mercato del lavoro italiano. E proprio il contratto di espansione

rappresentava un'alleanza pubblico-privato intelligente: il datore finanziava il prepensionamento ricevendo un obolo dallo Stato, ma questo strumento è stato affossato.

E, aggiunge Antonello Orlando, siamo passa- ➤



**ANTONELLO ORLANDO**  
Consulente del lavoro  
e componente del  
comitato scientifico  
del Modulo 24 Pensioni  
e Previdenza, opera  
vincitrice nella categoria  
Riviste e periodici.

■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

ti da un sistema nel quale alcune grandi imprese arrivavano a quattro, se non sette anni di accompagnamento statale alla pensione ad un *rovesciamento* di quel sistema: siamo passati da quell'assistenzialismo a situazioni che riguardano poche aziende virtuose che ricorrono alla misura dell'isopensione e pagano "tutto". I numeri sono drammatici: sono circa 300 le imprese che utilizzano oggi l'isopensione in Italia, quali ad esempio Telecom Italia, Enel, Leonardo. E le PMI – spina dorsale della nostra economia – non hanno aiuti.

Un altro tentativo fallito, ricorda il dott. Orlando, riconduce alla legge di bilancio 2022: l'ex MISE, oggi MIMIT, aveva introdotto un fondo per il prepensionamento delle PMI, poi scomparso nel nulla.

L'augurio è che il legislatore capisca che investire in questa direzione serve a tutti: serve ad aumentare il tasso occupazionale, serve alle imprese per evitare l'ingenuità di pensare di tenere un lavoratore fino a 67 o 70 anni.

Paolo Gila pone una seconda domanda ad Antonello Orlando: *Quanto e come è sostenibile il nostro sistema pensionistico in Italia?* La risposta di Antonello Orlando è articolata, tecnica, ma arriva dritta al punto: il sistema regge, ma è una radiografia che va rifatta ogni sei mesi. Altrimenti rischiamo di bearci di cure somministrate 20 anni fa che sono già obsolete.

La sostenibilità del sistema, grazie alla riforma Dini congiunta alla Monti-Fornero che ha dato una spallata ai requisiti pensionistici, di per sé riesce a mantenersi. Se però in questo modello si inserisce un equilibrio demografico destinato a un'era glaciale, allora la sostenibilità deve essere alla prova di uno scenario in costante cambiamento.

Non un inverno demografico: un'era glaciale. La differenza non è da poco.

Antonello Orlando evidenzia il ritardo italiano rispetto ad altri Paesi che vantano quattro pilastri della previdenza. In Italia ancora non si è riusciti a rilanciare il secondo. E si deve fare un bagno di realtà in quanto i dati parla-

no di pensioni da 400, 500, 600 euro. Queste saranno le pensioni che attendono i giovani di oggi. Sono predizioni assolutamente reali e siamo di fronte generazioni che rischiano sempre di più di navigare in una soglia di quasi povertà. Il pensiero corre alla classe operaia e impiegatizia, perché per imprenditori e dirigenti il contributivo è performante: più dai, più riprendi. Ma per chi ha stipendi normali, il rischio è la povertà.

Lo "stato di salute" del sistema, si avvia verso la conclusione Antonello Orlando, non è di per sé troppo negativo ma occorre tenerlo monitorato e deve essere agganciato all'elemento occupazionale così come a quello demografico. Diversamente, il rischio è restare ancorati a "cure" somministrate più di 20 anni fa – riforme Dini e Fornero – che iniziano a essere obsolete.

Il mondo è cambiato, la demografia è crollata, l'occupazione è in trasformazione.

Il legislatore deve trovare mezzi per invogliare al risparmio previdenziale, alla maggiore responsabilizzazione di aziende e lavoratori. E sul punto Antonello Orlando richiama una norma, in discussione attualmente in sede di legge di bilancio: istituire un fondo per i neonati che inaugura un risparmio previdenziale, mutuato dall'esperienza di altri Stati europei.

*La conclusione è un appello alla responsabilità collettiva: occorre garantire non solo un tenore retributivo ma anche un tenore dignitoso di una pensione che ci porta verso il momento della nostra debolezza, dove anche il potere di spesa serve per partecipare al sistema sanitario.*

**DALLA CONCILIAZIONE ALLA ARMONIZZAZIONE**

*Persone che rinunciano alla vita per tornare al lavoro: che cosa comporta?* La domanda di Paolo Gila all'avvocata Rosita Zucaro va al cuore del tema generazionale: la riflessione dovrebbe partire ponendo al centro la persona e le scelte differenziate sempre più presenti nell'ordina- ➤



■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■



**ROSITA ZUCARO**

Avvocata giuslavorista, ricercatrice dell'Istituto Nazionale delle Politiche Pubbliche e co-ideatrice, docente e coordinatrice del Master Universitario in Management e Welfare presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove è stata anche componente della commissione di certificazione. Autrice del volume "Il diritto all'equilibrio vita-lavoro"

mento. Il volume della Dott.ssa Zucaro documenta una trasformazione nell'ordinamento italiano: dal tema della conciliazione vita-lavoro – che implica un compromesso, quasi uno scontro tra sfere opposte – verso un'idea di maggiore armonizzazione tra tempi di vita e di lavoro. Un cambio lessicale che nasconde una rivoluzione concettuale.

Se prima c'erano soprattutto i congedi – sospensione del rapporto di lavoro con garanzia retributiva quali, ad esempio, i congedi di maternità e paternità – oggi si assiste a

una pletera di opportunità: *smart working*, riduzione orario, flessibilità organizzativa. Strumenti che rispondono a scelte differenziate, non a un modello unico.

E qui l'avvocata Zucaro introduce il tema generazionale: anche proseguire l'attività dopo la pensione deve essere una scelta libera. L'esperienza è un valore aggiunto, un'opportunità anche per giovani e le giovani. Ma non deve diventare un obbligo. Ma c'è un rischio e cioè che la permanenza dei *senior* blocchi gli spazi di crescita per i giovani; la vera forza è lo scambio tra generazioni, sottolinea l'avvocata. Anche i numeri confermano un altro fenomeno: l'Italia è tra gli ultimi in Europa per implementazione di progetti di innovazione tecnologica. La causa? Un sistema gerontocratico che fatica a rinnovarsi.

La soluzione? Consentire a chi ha voglia e possibilità di continuare a lavorare, ma garantire spazi effettivi di crescita ai giovani. Dalla conciliazione all'armonizzazione: non più compromessi ma equilibri veri, dove le generazioni dialogano invece di bloccarsi a vicenda.

Occorre saper dare un giusto valore alle paro-

le e le giuste parole per le giuste mansioni. Siamo a un punto di chiarezza? La seconda domanda che Paolo Gila rivolge a Rosita Zucaro è apparentemente semplice, ma nasconde una questione cruciale: *quanto è limpido il concetto espresso attraverso le parole che esprimono il lavoro?*

Le parole possono essere porte o possono essere muri. Così l'*incipit* della dott.ssa Zucaro che sottolinea come le parole siano molto, molto potenti. A volte in Italia una scelta non felice di alcune parole per indicare istituti del mercato del lavoro ha, in parte, inciso sulla loro diffusione.

Esempio principe di termine "infelice": il telelavoro. Quando invece debutta lo *smart working* – tradotto normativamente come "lavoro agile" nella Legge n. 81/2017 – la risposta è diversa. Il termine "*smart working*" prevaleva su "lavoro agile" perché sottintendeva l'idea di *smart*, di intelligente, di razionalizzazione di processi. E strettamente legato al tema del lavoro è quello della formazione, fondamentale, e non solo sui temi della salute e sicurezza.

E fondamentale, aggiunge Rosita Zucaro, è un'altra parola chiave: coinvolgimento. Il coinvolgimento della popolazione lavorativa è fondamentale in quanto attiva la proattività e la motivazione che determina la qualità della prestazione erogata. Ma manca la capacità di attuarlo.

Chiude l'intervento la dottoressa Zucaro sottolineando come nel suo volume ha ricostruito come il diritto all'equilibrio vita-lavoro va ad invernarsi nel nostro ordinamento. La tesi di Zucaro è questa: un diritto viene affermato, ma trova concreta applicazione solo nell'effettività che lo garantisce, nei suoi corollari. All'interno della disciplina della conciliazione vita-lavoro – oggi si dovrebbe usare sempre di più "equilibrio vita-lavoro", perché si è in una fase successiva – c'è un affastellarsi di norme con termini desueti, ci sono norme ancora formalmente efficaci, ma priva di un effettivo funzionamento legato (forse) ad una mancanza di risorse. ➤

■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

*Un tipo di disciplina con norme formalmente efficaci ma prive di risorse non aiuta chi deve applicarle quotidianamente. E il linguaggio che usiamo per descriverle può fare la differenza tra successo e fallimento.*

**"I PROFESSIONISTI DEVONO ESSERE PIÙ CREDIBILI DI CHATGPT"**

*L'intelligenza artificiale come cambierà l'organizzazione del lavoro? Sarà utile per ridurre il lavoro e darci più vita, o ci sarà uno scompaginamento che merita riflessioni?* Alla domanda di Paolo Gila risponde Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano: l'intelligenza artificiale c'è, ci sarà e sarà sempre più invasiva e pervasiva e dobbiamo convivere con essa. Si sta delineando uno scenario che richiede urgenti cambiamenti nella formazione professionale e nell'approccio al lavoro e si dovranno fare i conti con tensioni occupazionali nel 2026-2027: si perderanno posti di lavoro se non ci sarà riqualificazione professionale.

Il meccanismo è chiaro: a fronte di un posto che si perde ce n'è uno che si crea. Ma se non c'è nessuno qualificato per coprirlo, è un posto di lavoro perso per sempre. E oggi la maggiore disoccupazione si colloca nelle aree STEM: fisica, matematica, ingegneria, per citarne alcune.

*Serve uno zaino formativo diverso.*

L'Italia sta vivendo quella che con la robotizzazione di fine anni 2000 era la fabbrica senza operai. Oggi abbiamo la fabbrica senza operai, domani avremo gli uffici senza impiegati. A questi posti che scompaiono se ne creeranno altri.

Un altro aspetto che viene sottolineato è il se-

guente: l'intelligenza artificiale aiuta nella velocità dell'informazione, ma, avverte di Nunzio, con la scientificità che deve mettere il professionista. E qui si apre il tema della credibilità professionale: bisogna essere più credibili di ChatGPT! E fare attenzione alla *privacy*, alla tutela dei dati senza dimenticare che la legge ora impone di comunicare al datore di lavoro se e come si applica l'intelligenza artificiale. La soluzione per il futuro può passare attraverso i piani di *welfare* che, ad esempio, potrebbero incentivare percorsi di studio STEM formando così oggi i lavoratori di domani. Ma questo non basta, perché occorre fare i conti con la disoccupazione strutturale: la scuola non forma le persone che servono al lavoro. Gli strumenti ci sono, ma non vengono utilizzati o sono sottoutilizzati. La legge Biagi si preoccupava di questo fenomeno e diede corpo all'apprendistato di primo, secondo e terzo livello - strumenti per dare formazione professionale diversa. Ma, come detto, non sono valorizzati.

Il Presidente chiude con i dati concreti emersi dalla ricerca del Centro Ricerche della Fondazione CDL Milano sulla flessibilità oraria nelle aziende e presentati in occasione del secondo Forum RELIND sulle Relazioni industriali di Assolombarda del novembre 2025<sup>1</sup>. Quando è stato chiesto alle piccole imprese se applicano la flessibilità, la risposta è stata positiva nell'82% dei casi. Ma quando è stato chiesto quante aziende applicano lo *smart working*, il 62% ha risposto negativamente. Questo significa che la flessibilità non coincide con lo *smart working*: la flessibilità è adattata alle necessità e ai bisogni specifici delle persone. Non è necessario che sia *smart working* generalizzato. Non corrisponde al vero che un'azienda senza *smart working* non possa competere sul mercato. Ed emerge anche un ►



**POTITO DI NUNZIO**  
Presidente dell'Ordine  
dei Consulenti  
del Lavoro di Milano.

1. Per un approfondimento si v. [Il Punto](#) in Sintesi di novembre 2025.



## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

aspetto spesso sottovalutato: il lavoro in presenza offre opportunità di confronto e socializzazione che il lavoro da remoto non può replicare completamente. La possibilità di interagire quotidianamente con i colleghi, di confrontarsi, rappresenta una modalità importante di socializzazione nell'ambiente di lavoro.

E un altro tassello compone il mosaico: ci sono ben quattro generazioni contemporaneamente al lavoro: mondi diversi, approcci differenti alla conciliazione vita-lavoro. Non si può adottare un modello unico. Il cambio generazionale è radicale.

I consulenti del lavoro sono impegnati su questo fronte e cercano di far comprendere che è cambiato il modello, è cambiato il paradigma, sono cambiate le prospettive, sono cambiati i giovani. La fatica è quotidiana: mediare tra un piccolo imprenditore che ragiona secondo schemi consolidati da decenni e giovani che dopo la pandemia hanno maturato una diversa gerarchia di priorità tra tempo libero e tempo lavorativo.

### CONCLUSIONI: VERSO UN NUOVO EQUILIBRIO

La rivoluzione silenziosa fotografa un'Italia che cambia senza fare rumore. Non ci sono scioperi, non ci sono proteste. C'è un progressivo ripensamento del rapporto con il lavoro, un freno a mano tirato con gentilezza. Le persone cercano nuovi equilibri o restano ma con aspettative diverse. Un cambiamento silenzioso che merita attenzione e risposte concrete.

Le soluzioni esistono e sono chiare. Autonomia, formazione continua e coinvolgimento attivo nelle organizzazioni rappresentano i pilastri su cui costruire. Un'alleanza a tre tra

Stato, imprese e lavoratori può favorire il risparmio previdenziale. Gli investimenti nel ricambio generazionale vanno ripensati, superando le bocciature legate ai costi senza considerare quanto pesa mantenere il metodo retributivo. L'apertura all'immigrazione qualificata merita maggiore attenzione - 2.000 tecnici contro i 70.000 della Germania è un divario significativo da colmare. L'orientamento dei giovani può diventare più efficace attraverso una comunicazione trasparente: alcune strade professionali oggi offrono prospettive diverse da quelle del passato.

Occorre comprendere che equilibrio non è conciliazione, che flessibilità non equivale esclusivamente a *smart working*, che il coinvolgimento della popolazione lavorativa può entrare nei testi normativi senza limitarsi ai dibattiti. I professionisti possono, anzi, devono puntare a essere più credibili di ChatGPT. I buoni postali possono trasformarsi in fondi pensione. La dimensione sociale del lavoro in presenza merita valorizzazione, senza negare i vantaggi del lavoro da remoto quando appropriato. Le sfide sono importanti e richiedono interventi tempestivi. Tra 15 anni avremo 3 milioni di lavoratori in meno. Un inverno demografico che diventa era glaciale. Pensioni da 400 euro per la classe operaia impiegatizia. Un sistema che necessita di aggiornamenti profondi, non solo sul piano pensionistico ma nell'intera impostazione economica.

*Le risposte possono essere all'altezza delle sfide. Autonomia, formazione, ascolto: è il momento di agire con determinazione e visione.*

APPRENDISTATO FORMATIVO, A MONZA IL BILANCIO DI DIECI ANNI:  
“NON È UN MIRACOLO NÉ UN RIPIEGO, MA UN’OPPORTUNITÀ CHE RICHIEDE SERIETÀ”

# La tavola rotonda all’Urban Center ha riunito istituzioni, scuole e imprese per fare il punto su una formula che unisce studio e lavoro, tra successi e prospettive future

• DI **LUCIANA MARI** CONSIGLIERA DELL’ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO •



**I**l 29 ottobre scorso ho avuto l’onore di partecipare alla tavola rotonda sull’apprendistato formativo organizzata dall’Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia presso l’Urban Center Binario 7 di Monza. Un’occasione preziosa per fare il punto, a dieci anni dall’emanazione del *Jobs Act* che ha istituito l’apprendistato di primo livello, su una formula che sta lentamente ma concretamente cambiando il modo di pensare il rapporto tra scuola e lavoro.

## LA DISTANZA TRA CIÒ CHE PENSIAMO E CIÒ CHE È

Quando mi è stato chiesto di intervenire, ho voluto partire da una considerazione che mi accompagna da tempo: nel mondo della conoscenza spesso c’è una grande distanza tra ciò che pensiamo di sapere e ciò che è davvero. E questa distanza riguarda tantissimo anche l’apprendistato di primo livello.

Quando se ne parla, le opinioni sono sempre nette. C’è chi lo esalta come la soluzione perfetta per tutti i giovani e chi invece lo guarda con sospetto, come se fosse una scelta di serie B. Ma sapete qual è la verità? Sta nel mezzo. Ho voluto essere chiara fin da subito: l’apprendistato di primo livello non è un miracolo. E non è un ripiego. È un’opportunità concreta, ma richiede serietà, impegno e collaborazione da parte di tutti: scuola, azienda, ragazzi e famiglie.

## COSA RENDE SPECIALE QUESTA FORMULA

Quello che lo rende davvero speciale è che permette di unire conoscenza ed esperienza. Di

passare dalla teoria alla pratica. Di vedere con i propri occhi cosa significa lavorare e imparare allo stesso tempo.

E qui, nella mia esperienza di consulente del lavoro che da anni accompagna questo processo, accade qualcosa di meraviglioso. Quando un giovane o una giovane entra in un contesto lavorativo, anche solo per qualche mese, cambia prospettiva. Capisce che il lavoro non è solo fatica o orari, ma anche crescita, confronto, responsabilità.

Ma non cambia solo il ragazzo o la ragazza. Anche la scuola cambia sguardo. Capisce che la formazione non è solo dentro l’aula, ma anche fuori, dove si mettono in pratica le competenze e si costruiscono le *soft skills*, così fondamentali oggi.

E le imprese? Spesso restano stupite dal valore che porta un giovane: dalla sua curiosità, dalla sua energia, dalla sua voglia di contribuire.

## UN CAMBIO CULTURALE CHE FA BENE A TUTTI

Ho condiviso con la platea il mio convincimento profondo: l’apprendistato di primo livello fa bene a tutti. Ai ragazzi e alle ragazze, che prendono decisioni più consapevoli sul loro futuro. Alle scuole, che possono costruire percorsi più aderenti alla realtà. Alle imprese, che imparano a investire sulle nuove generazioni.

E sapete cosa succede davvero? Che tutti – studenti, docenti, datori di lavoro, noi consulenti – cominciano a ragionare a partire dall’esperienza reale, non dai pregiudizi. E questo è un cambio culturale importantissimo. ➤

■ LA TAVOLA ROTONDA ALL'URBAN CENTER HA RIUNITO ISTITUZIONI, SCUOLE E IMPRESE PER FARE IL PUNTO SU UNA FORMULA CHE UNISCE STUDIO E LAVORO, TRA SUCCESSI E PROSPETTIVE FUTURE ■

**IL NOSTRO IMPEGNO COME ORDINE  
DEI CONSULENTI DEL LAVORO**

Come Ordine dei Consulenti del Lavoro, ci impegniamo proprio su questo fronte: costruire ponti. Far dialogare mondi che spesso si ignorano – scuola, impresa, istituzioni. Sostenere chi promuove apprendistati di qualità.

Ho illustrato ai presenti il nostro lavoro su due filoni principali. Il primo riguarda la diffusione della cultura dell'apprendistato – non solo di primo livello – tra i nostri colleghi consulenti. L'idea è semplice: se noi consulenti comprendiamo appieno il valore dell'apprendistato, possiamo trasmetterlo alle aziende, generando un vero effetto domino.

Per questo realizziamo convegni, seminari, *e-book*, articoli e materiali informativi dedicati sia ai consulenti che alle aziende, per rendere l'apprendistato più comprensibile e accessibile.

***Progetti concreti nelle scuole***

Il secondo filone riguarda direttamente le scuole e i giovani. Qui abbiamo sviluppato progetti pilota di alternanza scuola-lavoro, dove accompagniamo attivamente i tre soggetti coinvolti – scuola, studenti e aziende ospitanti – durante tutto il percorso.

Con l'avvio dei PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento), realizziamo attività didattiche in aula che uniscono orientamento e sensibilizzazione, spesso attraverso la dimensione ludica: il gioco attira, coinvolge e facilita la comprensione di contenuti giuridici e culturali in modo immediato. Il nostro obiettivo è duplice: promuovere la cultura della legalità, spiegando la corretta instaurazione del rapporto di lavoro, i diritti e i doveri dei giovani e fornire un'analisi concreta delle forme di inserimento dedicate ai giovani, mostrando come l'apprendistato possa essere uno strumento efficace per imparare e crescere.

***Uno sguardo al futuro***

Guardando al futuro, ho condiviso con i presenti un progetto a cui teniamo particolarmente: stiamo progettando un percorso pilota dove ac-

compagneremo una classe per tutto il ciclo scolastico, integrando di anno in anno le conoscenze teoriche con l'esperienza reale in azienda.

Questo permetterà ai giovani di sperimentare concretamente ciò che apprendono, di sfatare i falsi miti sul lavoro e sull'apprendistato, di diventare protagonisti attivi del loro percorso nel mondo del lavoro.

**UN TAVOLO INTERISTITUZIONALE PER FARE RETE**

Alla domanda se ritenessi utile l'istituzione di un tavolo interistituzionale coordinato dall'Ufficio Scolastico Regionale, ho risposto con convinzione: sì, assolutamente. Un tavolo del genere consentirebbe un confronto diretto sulle esperienze sul campo, permettendo di condividere buone pratiche e affrontare insieme le criticità. E aiuterebbe a indirizzare in modo omogeneo l'attività operativa, garantendo coerenza tra scuole, enti e aziende.

**LA VERA SFIDA: FARLO VIVERE**

Ho concluso il mio intervento ribadendo un concetto che per me è centrale: la vera sfida oggi non è più spiegare cos'è l'apprendistato. La vera sfida è farlo vivere. Perché solo vivendolo, solo sperimentandolo, si capisce davvero il suo valore.

E quando questo accade, quella distanza tra quello che si pensa e quello che è finalmente si accorcia.

La giornata, che ha visto la partecipazione di dirigenti di tutta la Lombardia e di importanti rappresentanti del mondo imprenditoriale come Assolombarda, Confartigianato e Adecco, si è conclusa con l'intervento di Arduino Salatin, professore emerito di pedagogia dell'IUSVE di Venezia, sulle prospettive future dell'apprendistato formativo.

È stato un momento di confronto ricco e costruttivo, che mi ha confermato quanto sia importante continuare a investire energie e competenze su questo strumento. Perché quando scuola, impresa e istituzioni lavorano insieme, i giovani possono davvero costruire il loro futuro con consapevolezza e protagonismo.



■ 2025

# UN ANNO DI PROPOSTE DI SEMPLIFICAZIONE DALL'ORDINE DI MILANO

• A CURA DELLA REDAZIONE •

“

**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")

Ogni anno proponiamo una sintesi delle 12 Proposte del mese elaborate, nel corso dell'anno che sta per concludersi, dalla Commissione Semplificazione del Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, una realtà attiva e operativa da oltre un decennio nel panorama giuslavoristico italiano. L'obiettivo principale delle attività della Commissione è individuare criticità normative concrete e progettare interventi di semplificazione mirati, attraverso un approccio che privilegia l'analisi sistematica delle problematiche sul campo e la formulazione di soluzioni operative. Il metodo di lavoro si caratterizza per la capacità di spaziare tra riforme strutturali e modifiche puntuali, sempre orientate a coniugare efficacia applicativa e fattibilità legislativa.

La Commissione Semplificazione fonda il proprio operato su principi cardine quali: identificazione chiara delle criticità, precisione nella formulazione delle proposte, attenzione alla coerenza sistematica dell'ordinamento, realismo operativo e contrasto agli abusi. Ogni intervento nasce dall'osservazione diretta delle difficoltà applicative riscontrate dai professionisti e dalle imprese nella gestione quotidiana dei rapporti di lavoro. La Commissione resta al servizio dei colleghi e della Categoria, auspicando anche per il 2026

l'avvio di una nuova fase di razionalizzazione normativa, quanto mai necessaria per alleggerire la complessità burocratica che grava su operatori del settore, imprese e lavoratori. L'obiettivo è contribuire al rilancio del mondo del lavoro attraverso proposte che valorizzino competenza tecnica ed esperienza pratica dei Consulenti del Lavoro.

Tutti i lavori realizzati dalla Commissione, inclusi quelli menzionati, sono disponibili per lettura e *download* sul sito dell'Ordine di Milano (clicca [qui](#)) e sul sito della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano (clicca [qui](#)).

Segue una tabella riepilogativa con tutti gli argomenti affrontati durante l'anno. Per ciascun tema viene fornita una sintesi che distingue le criticità rilevate dalle soluzioni proposte, consentendo al lettore di cogliere immediatamente la *ratio* dell'intervento. È inoltre possibile approfondire ogni argomento scaricando i singoli articoli tramite *link* ipertestuali.

A chiusura dell'anno, segnaliamo il contributo presente in questo numero della Rivista: Dimissioni per fatti concludenti e trattamento impositivo delle assenze ingiustificate.

| TITOLO  | ARGOMENTO  | PROPOSTA  |
|---|--|---|
| <b>GENNAIO 2025</b><br><a href="#">DELEGHE ONLINE DELL'IDENTITÀ DIGITALE PER ACCEDERE AI SERVIZI INPS. IMPLEMENTAZIONI NECESSARIE</a><br>di Roberta Simone,<br>Consulente del Lavoro<br>in Milano | <b>Delega online dell'identità digitale per accedere ai servizi Inps</b> | <p>Esame delle problematiche relative alla delega <i>online</i> dell'identità digitale per accedere ai servizi Inps, con particolare attenzione alle difficoltà riscontrate dai Consulenti del Lavoro. Si evidenziano le incongruenze tra le informazioni fornite dall'Inps e l'effettiva funzionalità del sistema per i professionisti, proponendo una serie di miglioramenti. In sintesi, si propone quanto segue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivare la delega <i>online</i> anche per i Consulenti del Lavoro come cittadini.</li> <li>• Implementare un sistema di notifica via PEC per le deleghe in scadenza.</li> <li>• Introdurre la possibilità di revocare le deleghe <i>online</i>.</li> <li>• Consentire la delega a più soggetti contemporaneamente.</li> </ul> <p>Viene riconosciuta sì l'importanza della digitalizzazione, ma anche la necessità di chiarezza e coerenza in quanto è importante allineare le informazioni fornite dall'Inps con l'effettiva funzionalità del sistema, per evitare confusione e inefficienze. Auspicabile, infine, una maggiore collaborazione tra l'Inps e i professionisti del settore per sviluppare soluzioni più efficaci e adatte alle esigenze reali degli utenti.</p> |

| TITOLO  | ARGOMENTO  | PROPOSTA  |
|---|--|---|
| <b>FEBBRAIO 2025</b><br><a href="#">IL MERAVIGLIOSO MONDO DEI RAPPORTI DI LAVORO IN AGRICOLTURA</a><br>di Manuela Baltolu,<br>Consulente del Lavoro<br>in Sassari   | Le criticità nella gestione contrattuale e previdenziale del lavoro agricolo in Italia                                 | <p>Il settore agricolo presenta numerose problematiche che complicano la gestione dei rapporti di lavoro: contratti collettivi provinciali anacronistici e lacunosi (es. mancata definizione chiara del periodo di comporto per malattia), difficoltà nel reperimento delle tabelle retributive aggiornate, e soprattutto una gestione previdenziale Inps inefficiente caratterizzata da mancanza di comunicazioni automatiche sull'esito delle denunce, tariffazione ancora trimestrale nonostante invii mensili da 5 anni, funzionalità mancanti nei modelli Uniemens pos-agri, e lunghi tempi di recupero delle somme anticipate ai lavoratori.</p> <p>La soluzione proposta è in sintesi la seguente: è necessario un doppio intervento, da un lato, semplificare e aggiornare i testi contrattuali rendendoli più puntuali ed esaustivi, con divulgazione sistematica delle tabelle retributive provinciali; dall'altro, riorganizzare completamente la gestione previdenziale Inps attraverso l'integrazione di tutte le funzionalità mancanti, l'introduzione della tariffazione mensile, l'implementazione di alert automatici sugli esiti delle denunce e verifiche di congruità preventive nel software di controllo.</p>   |
| <b>MARZO 2025</b><br><a href="#">«CARO CONTRATTO A TERMINE... E SIAMO ANCORA QUA. E GIÀ!»</a><br>di Lorendana Salis<br>e Federica Maria<br>Sgambato, Consulenti del<br>Lavoro in Milano<br>e Stella Crimi,<br>Consulente del Lavoro<br>in Cesano Boscone (Mi) | Lavoro a termine: le criticità   | <p>Analisi dell'attuale disciplina del contratto di lavoro a termine con sviluppo delle seguenti proposte per migliorare/rendere maggiormente flessibili le norme, per prevenire abusi e limitare frodi, facilitare l'occupazione, ridurre gli oneri economici a carico delle imprese e arginare il contenzioso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abolizione delle causali (tranne sostitutiva) con libertà di stipula fino a 24 mesi</li> <li>- Limite temporale per nuovi contratti tra stessi soggetti (5 anni)</li> <li>- Abolizione dello Stop &amp; Go (pausa obbligatoria tra contratti)</li> <li>- Semplificazione del periodo di prova (divisione per 12 mesi del periodo previsto dal CCNL e proporzionalità in base alla durata e al livello) con un minimo di 7 giorni lavorativi</li> <li>- Rivedere la disciplina della ripetibilità del periodo di prova consentendo rinnovi dopo almeno 2 anni dalla fine dell'ultimo contratto</li> <li>- Escludere dal computo massimo (24 mesi) i periodi di missione nelle somministrazioni tra medesimi soggetti</li> <li>- Innalzamento al 50% dei contratti a tempo determinato consentiti senza ricorso alla contrattazione di secondo livello</li> <li>- Abolizione della maggiorazione contributiva (0,50%) prevista in caso di rinnovo del contratto a termine.</li> </ul> |
| <b>APRILE 2025</b><br><a href="#">ACCREDITO CONTRIBUTIVO E AGEVOLAZIONI INPS PER ARTIGIANI E COMMERCianti: UNA PROPOSTA DI RIFORMA PER GARANTIRE EQUITÀ E TRASPARENZA</a><br>di Noemi Secci<br>Consulente del Lavoro<br>in Milano                             | Artigiani e commercianti: il calcolo dei contributi, le criticità dell'estratto conto e il tema dell'accredito annuale | <p>L'Atrice evidenzia criticità rilevanti nella gestione contributiva degli artigiani e commercianti, in particolare dei soci lavoratori di S.r.l., costretti a versare contributi su utili non percepiti. Un'altra problematica riguarda l'incertezza dell'estratto conto Inps, spesso modificato retroattivamente, anche in prossimità della pensione. Inoltre, l'applicazione di agevolazioni contributive può comportare una perdita di copertura ai fini pensionistici. Le proposte di semplificazione sono così sintetizzabili: calcolare i contributi solo sugli utili effettivamente distribuiti; rendere certi gli estratti conto e non rettificabili dopo due anni; riconoscere un pieno accredito annuale anche in caso di contributi ridotti per legge, per garantire equità e trasparenza nel sistema.</p>   |
| <b>MAGGIO 2025</b><br><a href="#">LA BUSTA PAGA E IL LUL: SEMPLIFICAZIONI IN UN'OTTICA DI TRASPARENZA</a><br>di Roberta Simone,<br>Consulente del Lavoro<br>in Milano e<br>Andrea Asnaghi,<br>Consulente del Lavoro<br>in Paderno Dugnano (Mi)                | Libro unico del lavoro in bilico: a quasi vent'anni dalla Riforma è necessario un intervento normativo?                | <p>Gli Autori del contributo mettono in luce diverse criticità delle attuali disposizioni sul Libro Unico del Lavoro (LUL), evidenziando l'inadeguatezza di norme datate rispetto all'evoluzione tecnologica e gestionale dei rapporti di lavoro. La principale obsolescenza riguarda l'obbligo di consegna della busta paga "all'atto della corresponsione della retribuzione", oggi poco coerente con l'uso generalizzato di strumenti tracciabili e differiti. Si propone pertanto una riforma che preveda termini certi e più flessibili per la consegna (entro 7 giorni dal pagamento o comunque entro la fine del mese successivo). Si richiede inoltre l'abolizione dell'art. 4 della L. n. 4/1953, che esclude alcuni soggetti dall'obbligo di consegna della busta paga, e si sollecita l'esplicitazione dell'obbligo di rilascio della copia integrale del LUL (comprese le presenze) anche per via telematica. Infine, si raccomanda una maggiore trasparenza informativa e un coordinamento normativo più equo in materia di contributi e sanzioni, sempre in un'ottica di tutela del lavoratore e semplificazione per l'impresa.</p>   |

| TITOLO  | ARGOMENTO  | PROPOSTA  |
|---|--|---|
| <p><b>GIUGNO 2025</b><br/><a href="#">L'ITALIA È SEMPRE ED ANCORA UN PAESE DI FURBI?</a></p> <p>di Stella Crimi,<br/>Consulente del Lavoro<br/>in Cesano Boscone (Mi)<br/>e Federica Maria<br/>Sgambato,<br/>Consulente del Lavoro<br/>in Milano</p>  | <p>Le dimissioni per fatti concludenti e i limiti della normativa contro i “furbetti della NASpI”</p>                          | <p>La Legge n. 203/2024 ha introdotto le dimissioni per fatti concludenti per contrastare i lavoratori che si assentano ingiustificatamente oltre 15 giorni allo scopo di farsi licenziare e percepire la NASpI. Tuttavia, la norma presenta gravi criticità applicative: lascia discrezionalità al datore di lavoro che può scegliere tra dimissioni (senza NASpI) o licenziamento disciplinare (con NASpI e <i>ticket</i>); non impedisce accordi simulati tra le parti per fingere un licenziamento; l'eventuale inefficacia delle dimissioni accertata dall'Ispektorato non ricostituisce automaticamente il rapporto; in caso di contenzioso giudiziale nelle piccole aziende c'è il rischio di reintegrazione. Inoltre, i “furbetti” possono comunque aggirare la norma inducendo il datore al licenziamento con altri comportamenti (scarso produttività, insubordinazione, ecc.). La soluzione proposta viene così formulata: escludere completamente l'accesso alla NASpI non solo in caso di dimissioni, ma anche in tutti i casi in cui il lavoratore sia direttamente responsabile della risoluzione del rapporto (licenziamento per giusta causa e giustificato motivo soggettivo), esonerando contestualmente il datore di lavoro dal versamento del <i>ticket</i>. In questo modo si eliminerebbe alla radice il rischio di licenziamenti concordati e si garantirebbe che la NASpI sia effettivamente destinata solo a chi perde involontariamente il lavoro.</p> |
| <p><b>LUGLIO 2025</b><br/><a href="#">IMPLEMENTAZIONI ALL'ALBO ONLINE PER UNA IDENTITÀ PROFESSIONALE CERTIFICATA</a></p> <p>di Roberta Simone,<br/>Consulente del Lavoro<br/>in Milano</p>  | <p>Le criticità dell'Albo Online dei Consulenti del Lavoro e la perdita di identità professionale in caso di trasferimento</p> | <p>L'attuale sistema di iscrizione all'Albo dei Consulenti del Lavoro presenta delle lacune: quando un professionista trasferisce il proprio studio in un'altra provincia, il nuovo Consiglio Provinciale dell'Ordine assegna un nuovo numero e una nuova data di iscrizione, cancellando di fatto dall'Albo <i>Online</i> l'anzianità professionale originaria (che può essere di decenni). Ulteriore criticità è rappresentata dalla scarsità di dati identificativi nell'Albo <i>Online</i> (assenza di fotografia e collegamenti al sito <i>web</i>), che espone al rischio concreto di appropriazione indebita di identità professionale da parte di soggetti omonimi non iscritti, e rende difficile distinguere tra professionisti con lo stesso nome. Si propone, dunque, di aggiornare l'Albo <i>Online</i> inserendo la data di iscrizione originaria (che rimane immutata in caso di trasferimenti tra CPO), visibile già nella pagina principale anziché nel dettaglio; rendere obbligatorio l'inserimento della fotografia (miniatura del DUI con aggiornamento automatico al rinnovo); prevedere l'inserimento facoltativo del <i>link</i> al sito aziendale per rafforzare riconoscibilità e credibilità; modificare il tesserino DUI spostando la residenza sul retro e inserendo il domicilio professionale sul fronte (insieme al codice fiscale).</p>  |
| <p><b>AGOSTO 2025</b><br/><a href="#">REGOLARIZZAZIONI SIG(H) - UNA PROPOSTA PER SEMPLIFICARE IL RECUPERO DEGLI ESONERI CONTRIBUTIVI SPETTANTI MA NON FRUITI</a></p> <p>di Chiara Julia Favalaro,<br/>Avvocato e Consulente<br/>del Lavoro in Milano<br/>e Luca Bonetti<br/>Consulente del Lavoro<br/>in Milano</p> | <p>Esoneri contributivi spettanti ma non fruiti: una proposta per semplificare i recuperi</p>                                  | <p>Non è raro che i datori di lavoro si accorgano, anche a distanza di tempo, che per un lavoratore in possesso dei requisiti normativamente previsti, non sia mai stato effettivamente applicato uno degli esoneri contributivi previsti dalla normativa vigente. Si propone un modo semplice ed efficace, diretto ed immediato, per semplificare i processi e garantire la corretta fruizione degli strumenti a disposizione: l'Inps potrebbe automatizzare un sistema in grado di incrociare i dati anagrafici riportati nell'Unilav di assunzione del lavoratore con i dati presenti nei propri archivi contributivi e evidenziare così se spetta l'esonero. Questi dati potrebbero essere restituiti in automatico al datore di lavoro tramite un <i>alert</i> che si attivi tramite l'Unilav.</p>   |



| TITOLO  | ARGOMENTO  | PROPOSTA  |
|---|--|---|
| <b>SETTEMBRE 2025</b><br><a href="#">IL LAVORO</a><br><a href="#">INTERMITTENTE:</a><br><a href="#">DALLA TABELLA</a><br><a href="#">MUMMIFICATA</a><br><a href="#">A UNA SVOLTA</a><br><a href="#">OPERATIVA</a><br>di Andrea Asnaghi,<br>Consulente del Lavoro<br>in Paderno Dugnano (Mi)<br>e Marco Cucci,<br>Consulente del Lavoro<br>in Milano | Lavoro<br>intermittente<br>tra obsolescenza<br>e necessità<br>di una riforma   | Il lavoro intermittente è regolato da una Tabella allegata al Regio Decreto del 1923 (102 anni fa) che elenca 46 professioni ammesse, ormai completamente obsoleta: include mestieri scomparsi ed esclude tutte le professioni moderne nate dopo il 1923 (ad es. <i>promoter, merchandiser, softwareisti, rider</i> , addetti all'Al, ecc). Nonostante numerose riforme del diritto del lavoro, nessun governo ha mai aggiornato questa tabella, e la velocità dell'evoluzione del mondo del lavoro renderebbe qualsiasi nuova tabella obsoleta in breve tempo. La contrattazione collettiva non può rappresentare una soluzione affidabile. Questo crea un paradosso: molti "lavoretti" esistenti restano in zone grigie o vengono irregolarmente gestiti (lavoro nero, false partite IVA, finte esternalizzazioni). La proposta va nel senso di abrogare definitivamente la Tabella del 1923 ed emanare una nuova legge che mantenga solo il requisito soggettivo dell'età, eliminando quello oggettivo <i>ex lege</i> e demandando alla contrattazione collettiva (nazionale e di secondo livello) la definizione delle attività ammesse. Nei casi non previsti o in silenzio della contrattazione, prevedere la possibilità di ricorrere alla Certificazione dei contratti (D.lgs. n. 276/2003). Introdurre limiti quantitativi aziendali (max 20% dell'organico, fino a 3 contratti), ridurre il periodo di riferimento delle giornate lavorabili (120-140 giorni annui o 60-70 semestrali invece di 400/triennio) per evidenziare la reale intermittenza, e semplificare la gestione accorpando in SIUL COB il servizio Cliclavoro. |
| <b>OTTOBRE 2025</b><br><a href="#">AUTO AZIENDALI:</a><br><a href="#">UN SAPIENTE</a><br><a href="#">RITORNO</a><br><a href="#">AL PASSATO</a><br><a href="#">(CON UNO</a><br><a href="#">SGUARDO</a><br><a href="#">SUL FUTURO)</a><br>di Andrea Asnaghi,<br>Consulente del Lavoro<br>in Paderno Dugnano (Mi)                                      | Le criticità<br>della tassazione<br>delle auto<br>aziendali<br>ad uso<br>promiscuo<br>e la necessità<br>di un ritorno<br>a criteri equi  | La normativa 2025 sulle auto aziendali presenta gravi distorsioni creando sperequazioni che penalizzano ingiustamente il lavoratore dipendente nonostante l'assegnazione sia una scelta aziendale e il valore virtuale dell'auto non cambi in base alle emissioni.<br>Si propone di ritornare a una forfettizzazione unica, equa e uniforme per ogni tipo di auto (come in passato), abbandonando il "valore normale" e applicando il valore convenzionale a qualsiasi auto ad uso promiscuo; garantire transitorietà triennale minima delle regole fiscali rispetto alla data di acquisto/immatricolazione per rispettare il legittimo affidamento aziendale; spostare gli incentivi/disincentivi ambientali sulle percentuali di detraibilità fiscale del bene e delle spese a carico dell'azienda (non del dipendente che non decide); escludere il valore convenzionale tassato dell'auto dal <i>plafond</i> ex art. 51, co. 3, TUIR, poiché una volta pagato il tributo non deve essere considerato "regalo" da valutare nuovamente.   |
| <b>NOVEMBRE 2025</b><br><a href="#">LA MALATTIA:</a><br><a href="#">L'INCUBO DELLA</a><br><a href="#">PROFESSIONE</a><br>di Marco Cucci,<br>Consulente del Lavoro<br>in Milano  | La frammentazione<br>normativa e<br>contrattuale<br>della disciplina<br>della malattia<br>e la necessità<br>di una riforma<br>unificante | L'attuale gestione della malattia nel settore privato è un "incubo" caratterizzato da stratificazione normativa complessa, con disparità ingiustificate tra impiegati e operai, oltre 1000 contratti collettivi vigenti con regole diverse, casse autonome settoriali che generano asimmetrie amministrative inefficienti, e soprattutto una difformità nelle modalità di calcolo del periodo di comporto che crea cortocircuiti dannosi, mentre l'assenza di regole scritte uniformi favorisce i "contratti pirata" che offrono tutele minori per attrarre datori di lavoro. Si propone, dunque, di uniformare il trattamento tra impiegati ed escludendo solo le festività domenicali; accentrare tutte le funzioni previdenziali e assistenziali nell'Inps; estendere a tutti i settori la disciplina dei CCNL Commercio e Terziario (circa 1/3 dei contratti), con esclusione dalla riforma solo dirigenti e domestici per la peculiarità delle loro prestazioni.   |
| <b>DICEMBRE 2025</b><br><a href="#">DIMISSIONI</a><br><a href="#">PER FATTI</a><br><a href="#">CONCLUDENTI</a><br><a href="#">E TRATTAMENTO</a><br><a href="#">IMPOSITIVO</a><br><a href="#">DELLE ASSENZE</a><br><a href="#">INGIUSTIFICATE</a><br>di Bruno Olivieri,<br>Consulente del Lavoro<br>in Pescara                                       | Dimissioni per<br>fatti concludenti<br>e trattamento<br>impositivo<br>delle assenze<br>ingiustificate:<br>le criticità<br>ancora aperte  | La Legge n. 203/2024 sulle dimissioni per fatti concludenti presenta un grave vuoto normativo sul trattamento dei 15 giorni che intercorrono tra la contestazione dell'assenza e la comunicazione all'ITL, periodo in cui il rapporto rimane formalmente "in essere" senza prestazione lavorativa. La questione è la seguente: l'ingiustificatezza dell'assenza del lavoratore che intercorre nei 15 giorni antecedenti la comunicazione all'ITL costituisce legittima circostanza per derogare ai principi generali in tema di "minimale contributivo"? La legittimazione alla deroga contributiva dovrebbe derivare da espressa previsione contrattuale; e dall'Inps nessuna indicazione (che è assolutamente indispensabile).<br>La soluzione più semplice e strutturalmente coerente proposta è la seguente: prevedere una nuova sanzione espulsiva autonoma che, molto più semplicemente anche in relazione all'aspetto contributivo analizzato, non darebbe diritto al trattamento Naspi al lavoratore "volontariamente recedente" e permetterebbe al datore di lavoro di non pagare il <i>ticket</i> Naspi.  |

# PARITÀ DI GENERE: UN CAMBIAMENTO CULTURALE NECESSARIO PER TUTTE LE AZIENDE

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

**N**el corso del mese di novembre ho avuto l'occasione di prendere parte ad un percorso formativo organizzato dalla Regione Lombardia, dal titolo "Verso un futuro di parità di genere".

È stata un'occasione di confronto e sensibilizzazione rispetto ad un tema delicato e che necessita di attenzione e coinvolgimento da parte di tutti gli attori del mondo del lavoro: datori di lavoro (a prescindere dalla dimensione), consulenti, istituzioni, lavoratori. In quella sede è stato possibile prendere confidenza con il processo di certificazione a cui i datori di lavoro possono aspirare relativamente alla parità di genere, ed agli indicatori (KPI) che vengono valutati nell'attività di certificazione, in base al *cluster* dimensionale dell'azienda (micro, piccola, media, grande).

## **OLTRE LA CERTIFICAZIONE: COSTRUIRE UNA CULTURA DELL'INCLUSIONE**

La parità di genere non è più da intendersi solo come una questione di *compliance* normativa o di grandi *corporation* che competono per certificazioni ESG. È tempo di riconoscere che il tema dell'equità tra i generi rappresenta una trasformazione culturale profonda che deve coinvolgere l'intero tessuto imprenditoriale italiano, a partire dalle microimprese e dalle PMI che costituiscono la spina dorsale della nostra economia.

La prassi UNI/PdR 125:2022 ha costituito il primo strumento messo in opera ed ha porta-

to all'attenzione del mondo aziendale il tema della parità di genere, fornendo un *panel* strutturato per misurare e certificare le politiche di inclusione. Tuttavia, sarebbe riduttivo considerare la parità di genere unicamente come un percorso verso una certificazione. Il vero valore di questo strumento sta nel fornire una metodologia per ripensare profondamente le dinamiche organizzative, le politiche retributive, i percorsi di carriera e la cultura aziendale.

Per le PMI italiane, spesso caratterizzate da strutture organizzative snelle e da rapporti interpersonali più diretti, l'implementazione di politiche di parità può sembrare distante o addirittura superflua. "Siamo pochi, ci conosciamo tutti, qui non ci sono discriminazioni" è una frase che molti consulenti del lavoro hanno sentito ripetere. Ma è proprio questa percezione che nasconde il problema.

## **IL GENDER GAP INVISIBILE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

Nelle realtà aziendali di dimensioni contenute, le disparità di genere possono manifestarsi in forme più sottili ma non meno impattanti:

- **Divari retributivi mascherati:** La mancanza di griglie retributive trasparenti può portare a differenze salariali non giustificate da competenze o anzianità, ma influenzate da stereotipi e aspettative di genere.

- **Segregazione orizzontale:** Spesso si assiste a una divisione non dichiarata dei ruoli, con ►

le donne concentrate in funzioni amministrative o di supporto e gli uomini nei ruoli tecnici o commerciali, perpetuando stereotipi che limitano il potenziale di entrambi i generi.

- **Barriere invisibili alla leadership:** Nelle PMI familiari o a gestione tradizionale, l'accesso ai ruoli apicali rimane spesso legato a dinamiche informali che tendono a privilegiare figure maschili.

- **Conciliazione vita-lavoro:** La mancanza di politiche strutturate di *welfare* e flessibilità penalizza soprattutto le lavoratrici, che ancora oggi si assumono la maggior parte del carico di cura familiare.

#### CAMBIAMENTO CULTURALE: DA DOVE INIZIARE

Il cambiamento culturale verso la parità di genere non richiede necessariamente investimenti economici rilevanti, ma richiede volontà, consapevolezza e metodo. Ecco alcuni passi concreti che anche le realtà più piccole possono intraprendere:

- **Misurazione e consapevolezza:** Anche senza perseguire una certificazione, ogni azienda potrebbe iniziare a monitorare indicatori chiave come il divario retributivo di genere, la distribuzione dei ruoli per livello e funzione, l'accesso alla formazione, i tassi di promozione. Solo ciò che si misura può essere gestito e migliorato.

- **Trasparenza retributiva:** Definire criteri oggettivi per la determinazione delle retribuzioni e delle progressioni di carriera è il primo passo per eliminare disparità non giustificate.

- **Politiche di conciliazione:** Orari flessibili, *smart working*, permessi per la cura familiare non dovrebbero essere concessioni eccezionali, ma strumenti strutturali a disposizione di tutti i dipendenti, uomini e donne.

- **Formazione e sensibilizzazione:** Investire nella formazione del *management* e di tutto il personale sui temi dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità aiuta a scardinare stereotipi inconsapevoli e a creare un ambiente di lavoro più equo.

- **Linguaggio e comunicazione:** Anche il modo in cui si comunica all'interno dell'azienda e verso l'esterno riflette la cultura organizzativa. Un linguaggio inclusivo e attento è il primo segnale di un cambiamento reale.

#### I VANTAGGI COMPETITIVI DELL'INCLUSIONE

Investire sulla parità di genere non è solo una questione etica, ma rappresenta una leva strategica per la competitività aziendale:

- **Attrattività:** Le nuove generazioni di lavoratori scelgono sempre più le aziende in base ai valori che incarnano. Un'azienda che promuove attivamente l'inclusione ha maggiori possibilità di attrarre e trattenere talenti.

- **Innovazione:** Ambienti di lavoro diversificati e inclusivi favoriscono la creatività, il confronto di prospettive diverse e quindi l'innovazione.

- **Performance:** Numerosi studi dimostrano che le aziende con politiche attive di parità di genere ottengono *performance* economiche superiori alla media del settore.

- **Resilienza:** Un'organizzazione equa e inclusiva è più coesa, più motivata e quindi più resiliente di fronte alle sfide del mercato.

#### IL RUOLO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

Come professionisti che accompagnano quotidianamente le imprese nella gestione delle risorse umane, i Consulenti del Lavoro hanno una responsabilità e un'opportunità unica: essere promotori attivi di questo cambiamento culturale. Non solo fornendo assistenza tecnica per l'applicazione delle normative, ma diventando consulenti strategici in grado di guidare le aziende verso modelli organizzativi più equi e sostenibili.

Questo significa saper leggere i dati retributivi e organizzativi con una lente critica, proporre soluzioni innovative per la conciliazione vita-lavoro, supportare la definizione di politiche di *welfare* aziendale inclusive, e soprattutto sensibilizzare imprenditori e *manager* sull'importanza strategica della parità di genere. ➤



**CONCLUSIONI: UNA SCELTA DI VISIONE**

La parità di genere non è un costo, né un adempimento burocratico. È una scelta di visione che le aziende italiane, di qualsiasi dimensione, sono chiamate a compiere per rimanere competitive e sostenibili nel lungo periodo. Il cambiamento culturale richiede tempo, impegno e metodo, ma i benefici per le persone, per le organizzazioni e per la società nel suo complesso sono incommensurabili. Le micro, piccole e medie imprese non devono sentirsi escluse da questo percorso. Al con-

trario, le loro dimensioni più contenute e la maggiore flessibilità organizzativa possono rappresentare un vantaggio per implementare politiche innovative di inclusione. L'importante è iniziare, misurare, aggiustare il tiro e proseguire con determinazione.

La vera certificazione non sarà quella appesa alla parete dell'ufficio, ma la consapevolezza di aver costruito un ambiente di lavoro dove ogni persona, indipendentemente dal genere, possa esprimere al meglio il proprio potenziale e contribuire al successo dell'organizzazione.

# BUGIARDO BUGIARDO

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

I sogni sono desideri, cantava Cenerentola nel celebre film di casa Disney.

In effetti a volte, quando dormiamo, prendono forma fantasie che difficilmente troverebbero spazio nella realtà.

Altre volte invece i sogni danno corpo alle nostre paure e pur essendo inverosimili li percepiamo come reali.

In altri casi sono semplicemente sogni.

E questa storia parla proprio di sogni.

## LANDO MAURIZI

Mi sono svegliato tutto sudato. Agitato. Palpitazioni, sudorazione, respiro affannoso e sensazione di soffocamento. Un forte dolore al petto. La forte percezione di non riuscire a mantenere il controllo. La definirei una crisi di panico.

È la sesta notte di fila che mi capita. Un sogno talmente realistico che il semplice risveglio sembra più irreali del sogno.

Non so spiegarmi il motivo di tutta questa ansia per l'intervista sul salario minimo che dovrò fare in quella trasmissione condotta da Andrea De Tomaso.

È oltre un mese che ho ricevuto questo incarico dalla Direzione del Sindacato. Un'incarico a cui non avevo mai pensato con particolare preoccupazione. Da qualche giorno invece è un pensiero fisso. Appena chiudo gli occhi questa cosa ha inizio. La mia mente non riesce a lasciarsi andare a sogni normali. Comincio a pensare che sia colpa di quel maledetto film con Jim Carrey. Qualcuno di voi l'avrà sicuramente visto. *BugiarDO bugiarDO* (*Liar Liar*), una commedia del 1997. Il protagonista è un avvocato che ha costruito l'intera carriera sulla menzogna ma si ritrova costretto a dire solo la verità per un intero giorno per salvare la sua carriera e riconciliarsi con la ex

moglie e il figlio allontanatosi dal lui a causa delle sue bugie patologiche. Simpatico film che ho rivisto giusto giusto una settimana fa. Da allora questi incubi.

Per fortuna stasera c'è l'intervista e finirà tutto, o almeno spero. Del resto, mi sono preparato bene su un tema così delicato. Anche perché lo so che qui abbiamo qualche nervo scoperto, soprattutto per via di quel *Contratto nazionale per la vigilanza privata e servizi fiduciari* che, appunto, prevede una paga ben al di sotto dei 9 euro previsti dalla proposta di salario minimo. Sulla cosa, del resto, c'era già stato un botta e risposta tra la conduttrice di Restart, Annalisa Bruchi, e Landini. Era il dicembre 2024. Giusto un anno fa. E diciamo che non era andata benissimo.

L'obiettivo di oggi è replicare ad ogni domanda nel merito. Con credibilità.

Quantomeno non rendere troppo manifesto l'imbarazzo dell'ultima volta.

Nel mio sogno, incubo se preferite, la domanda era arrivata subito ma l'aspettavo. Ero preparato. Almeno così pensavo.

Stavo seduto in un elegante salottino, due poltrone rosse, pavimento nero, sullo sfondo la scritta *De Tomaso incontra*.

Dopo una breve presentazione del tema il primo affondo del conduttore.

«Dottor Maurizi, state chiedendo di introdurre il salario orario minimo perché ci sono ancora paghe da fame da 5, 6 euro. Siete favorevoli a fissarlo a 9 euro l'ora ma poi risulta dai fatti che anche il vostro Sindacato ha sottoscritto contratti ben sotto questa soglia. Ad esempio, avete firmato contratti per la categoria dei vigilantes a 5 euro e portandoli a metà 2023 a poco più di 6 e 80. Comunque ben lontani dalla vostra idea di salario minimo. Me lo spiega il perché?». ➤

«Sì, sì ... diciamoci le cose come stanno ... quello era un contratto che era 10 anni che non si rinnovava e quindi una delle ragioni per cui quei salari son rimasti bassi è perché non si è mai rinnovato il contratto ...» ad un tratto balbettavo e non capivo il perché.

Lui mi incalzava. «Insomma li avete firmati o non li avete firmati sti contratti a 5 euro?».

«Sì ma oggi siamo a 7,20 euro l'ora per un lavoratore di "neo-ingresso" ... nel dicembre 2026 arriveremo a 7,80». non capivo: pochi minuti di intervista e già avevo la sensazione di essere spalle al muro.

«Quindi va bene così per i prossimi anni? Davvero mi sta dicendo questo? Niente 9 euro? La sola speranza del lavoratore è che passi la legge sul salario minimo? E se non passa la riforma che fate? Scendete in piazza?» insiste lui.

«No, andremo nei tribunali ... l'art. 36 della Costituzione del resto ...» farfuglio qualcosa.

Lui non demorde. «Ma allora perché non vi siete rivolti ai giudici quando il CCNL scaduto a fine 2015 non veniva rinnovato? Perché non lo avete fatto a metà 2023 quando avete capito che le associazioni datoriali non sarebbero spinte oltre un certo livello retributivo?».

Ecco. È lì che non ce l'ho fatta più e ho detto quel che ho detto. Volevo dire una cosa e dalla mia bocca ne usciva un'altra.

Mi sembrava di essere come quel Fletcher Reede di *Bugiardo Bugiardo*, colpito da chissà quale maledizione. E più cercavo di trattenermi e tutt'altro dicevo.

#### ANDREA DE TOMASO

Mi sono svegliato euforico. Una sensazione di felicità e benessere. Una botta di energia, di ottimismo e di autostima come da un po' non mi capitava.

È la sesta notte di fila che succede. Un sogno talmente realistico che il semplice risveglio sembra più irreale del sogno.

Mi accade da una settimana. Quella che porterà all'intervista con quel tale Lando Maurizi. La mia mente non è più riuscita a lasciarsi andare a sogni normali.

Comincio a credere che sia merito di quel

film con Jim Carrey. Qualcuno di voi l'avrà sicuramente visto. *Bugiardo bugiardo* (*Liar Liar*), una commedia del 1997. Il protagonista è un avvocato che ha costruito l'intera carriera sulla menzogna, ma si ritrova costretto a dire solo la verità per un intero giorno per mantenere la sua carriera e riconciliarsi con la sua ex moglie e il figlio allontanatosi dal lui a causa delle sue bugie patologiche.

Lo visto per caso su una piattaforma. È comparso tra i "Potrebbe piacerti ..."

Nel mio sogno ero in uno studio televisivo. Un elegante salottino, due poltrone rosse, pavimento nero, sullo sfondo la scritta *De Tomaso incontra*. Davanti a me un pezzo grosso del Sindacato. Si parlava di salario minimo e lo stavo incalzando. Senza grosse speranze, devo ammettere. Nessuno mai risponde alle domande scomode, politici e sindacalisti *in primis*. Ci girano tutti abilmente intorno.

«Dottor Maurizi, state chiedendo di introdurre il salario orario minimo perché ci sono ancora paghe da fame da 5, 6 euro. Siete favorevoli a fissarlo a 9 euro l'ora ma poi risulta dai fatti che anche il vostro Sindacato ha sottoscritto contratti ben sotto questa soglia. Ad esempio, avete firmato contratti per la categoria dei vigilantes a 5 euro e portandoli a metà 2023 a poco più di 6 e 80. Comunque ben lontani dalla vostra idea di salario minimo. Me lo spiega il perché?».

Lui balbetta. Strano. «Sì, sì ... diciamoci le cose come stanno ... quello era un contratto che era 10 anni che non si rinnovava e quindi una delle ragioni per cui quei salari son rimasti bassi è perché non si è mai rinnovato il contratto ...».

«Insomma li avete firmati o non li avete firmati sti contratti a 5 euro?» lo incalzo.

«Sì ma oggi siamo a 7,20 euro l'ora per un lavoratore di "neo-ingresso" ... nel dicembre 2026 arriveremo a 7,80» prova una difesa.

Io insisto. «Quindi va bene così per i prossimi anni? Davvero mi sta dicendo questo? Niente 9 euro? La sola speranza del lavoratore è che passi la legge sul salario minimo? E se non passa la riforma che fate? Scendete in piazza?».

«No, andremo nei tribunali ... l'art. 36 della Costituzione del resto ...» farfuglia confuso. ➤



Non demordo. *«Ma allora perché non vi siete rivolti ai giudici quando il CCNL scaduto a fine 2015 non veniva rinnovato? Perché non lo avete fatto a metà 2023 quando avete capito che le associazioni datoriali non sarebbero spinte oltre un certo livello retributivo?».*

È stato a quel punto che è accaduto l'imprevedibile. Sguardo smarrito e poi ...

*«E va bene. Le dirò tutta la verità».*

Che poi a pensarci bene una verità detta in un sogno vale quel che vale. Ma in quel sogno tutto appariva verosimile e mi piaceva quello che sentivo dire. Uno *scoop* del resto è sempre uno *scoop*.

Ho pensato che questo cedimento fosse dovuto ad una sorta di maledizione, un pò come quella lanciata dal figlio di Fletcher, il piccolo Max, che nel film *Bugiardo*, bugiardo deluso dall'ennesima promessa mancata del padre, esprime il desiderio che questi, per ventiquattro ore, dica solo ed esclusivamente la verità.

*«Mi creda, il mondo dei contratti collettivi è già complicato di suo. Discutiamo di cose che riguardano tantissimi lavoratori. Scendiamo a compromessi sulla pelle degli altri firmando, a volte per stanchezza, cose che manco rileggiamo».*

*«Guardi che son in tanti a fare lavori difficili e delicati. Mica è una scusa la stanchezza»* avevo notato un piccolo cedimento.

*«Ha ragione. Ma lei non capisce. Quella maledetta storia della "rappresentatività" che nessun governo hai mai ammesso fosse una cavolata pazzesca. Una strada che non ha via di uscita».*

Il Maurizi cercava di trattenersi, di evitare di andare su certi temi, ma era come ci fosse una forza oscura che lo spingesse nella direzione opposta.

*«Tutto per via della mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione. La registrazione dei sindacati è rimasta sulla carta. Tutti hanno sempre fatto finta di non vedere lo spirito della Carta che immaginava che vi fosse un contratto collettivo, uno solo, per ogni settore firmato dai vari sindacati di riferimento in proporzione dei loro iscritti. Sarebbe stato tutto più semplice. In sede legislativa, in sede ispettiva, in ambito appalti pubblici, in sede giudiziaria».* Un rivolo di sudore gli solcava la tempia destra.

*«Non abbiamo voluto assecondare il messaggio della nostra Carta costituzionale. Abbiamo disatteso una indicazione all'apparenza chiara e ci siamo messi a cercare delle alternative percorrendo strade impervie. E più ci incartiamo e più ci inventiamo soluzioni che creano ancora più confusione e fanno ancora più danni».* La faccia era di uno che stava pensando "ma che sto dicendo. Fermati!"

*«Prima la storia del "maggiormente" rappresentativi. Il più grosso, in linea teorica, aveva titolo per comandare. Monopolizzare. E per stabilire chi fosse a comandare si doveva prendere in considerazione la consistenza numerica degli associati delle singole oo.ss., l'ampiezza e diffusione delle strutture organizzative, la partecipazione alla formazione e stipulazione dei contratti nazionali collettivi di lavoro, la partecipazione alla trattazione delle controversie di lavoro, individuali, plurime e collettive».*

*«E in questa situazione ...».*

*«In questa situazione la nostra preoccupazione era di avere un contratto firmato perché se non l'avevi non avresti potuto mai essere valutato in termini di maggiore rappresentatività».*

Bevve un sorso d'acqua e proseguì.

*«E poi, con il famoso articolo 51 del D.lgs. n. 81/2025, hanno introdotto il requisito del "comparativamente" più rappresentativi. Una formula che non individua un solo sindacato, ma un insieme di organizzazioni firmatarie di un CCNL che, in base a criteri oggettivi (numero di iscritti, diffusione territoriale, capacità di stipulare contratti, partecipazione alle relazioni industriali) risultano avere un peso maggiore rispetto ad altre sigle unitariamente firmatarie di contratti collettivi nello stesso settore».*

*«E chi mai la farebbe questa valutazione?»*

*«Diciamolo con franchezza: nessuno è in grado di farla considerando anche il fatto che andrebbe fatta in tempo reale. Oggi, non il mese scorso. Lo stesso Inps attraverso i dati Uniemens può dirci chi lo era al massimo qualche mese prima: il dato di dicembre sarà disponibile solo il prossimo febbraio»* rispose a voce bassa. ➤

«E certo. Sapere che tre mesi fa era comparativamente più rappresentativo l'uno o l'altro serve davvero a poco anche perché nel settore potrebbe esserci ora un nuovo contratto comparativamente più rappresentativo» avevo rimarcato.

«Anche qui il problema è sempre lo stesso: avere un contratto firmato perché se non ce l'hai, col cavolo che sarai mai uno comparativamente più rappresentativo» ammetteva sconsolato.

«Adesso arriva la Legge n. 144/2025 dove si parla di contratti maggiormente **"applicati"**, in pratica, quelli che risultano più diffusi e utilizzati nel settore di riferimento. Sia ben chiaro, non si tratta di una valutazione formale della rappresentatività dei sindacati che li hanno sottoscritti, ma di una misura empirica dell'applicazione concreta del contratto».

«Sparirà quindi il criterio della maggiore rappresentatività comparativa?» gli chiedo.

«Non credo. Stiamo parlando di retribuzione proporzionata e sufficiente, di trattamenti economici, non normativi» rispose sbuffando. «So solo che anche in questo caso, ça va sans dire, il problema è il medesimo ovvero l'impossibilità di avere un dato in tempo reale perché qualsiasi rilevazione ufficiale riguarderebbe mesi prima».

«Certo che ve ne ha creati di problemi questa storia della rappresentatività!»

Ci voleva un altro sorso d'acqua.

«E come non bastasse ci siamo inventati anche il criterio di **"equivalenza"** di due contratti collettivi dal punto di vista economico e normativo, di cui bisogna sempre tenere conto».

«Economico e normativo inteso come un complesso inscindibile. Dico bene?».

«Esattamente. Il caos. Prima l'Ispettorato Nazionale del Lavoro che, ai fini della verifica dell'equivalenza dei trattamenti normativi - parliamo di verifica ex art.1, comma 1175, Legge n. 296/2006 - aveva individuato specifici istituti contrattuali ammettendone un solo scostamento, dato che il superamento di due parametri comporta la non conformità.

Poi arriva l'ANAC che, in ambito contratti pubblici ex D.lgs n. 36/2023, integra quell'elenco

con ulteriori tre istituti, consentendo un margine di tolleranza fino a due scostamenti, mentre tre sono considerati eccessivi».

«Ma tutto questo secondo lei ha un senso?».

«No. Pensi che oltre alla retribuzione bisogna tenere conto, tra gli altri, della durata del periodo di prova, del periodo di preavviso, della bilateralità, della previdenza e sanità integrativa».

«La durata della prova e del periodo di preavviso. Come fa una maggior durata di questi due istituti - sempre ammesso che ciò sia una cosa a favore del lavoratore - a compensare un numero inferiore di permessi retribuiti o la diversa bilateralità prevista da un altro CCNL?».

«Esatto. Siamo alla follia. Si tratta di una verifica che metterebbe in crisi qualsiasi ispettore e qualsiasi committente pubblico. Anche per noi firmatari di contratti collettivi capire se il nostro accordo è equivalente dal punto di vista economico-normativo ad un altro firmato nello stesso settore da altre sigle sindacali è impresa ardua».

«Pare di giocare al piccolo chimico. Devi creare la stessa sostanza con ingredienti diversi. Manco uno fosse Marie Curie con il Nobel in mano!».

«E ci mancava il Consiglio di Stato che ha sconfessato la lettura dell'ANAC precisando che nelle gare pubbliche il giudizio di verifica dell'anomalia dell'offerta ha natura globale e sintetica, costituendo espressione di un tipico potere tecnico discrezionale, riservato alla Pubblica Amministrazione, che è insindacabile in sede giurisdizionale. Si tratta, stando ai giudici amministrativi, di una verifica da svolgersi secondo una valutazione complessiva, giuridica ed economica, che non può pretendere di desumere la non equivalenza unicamente dal numero degli scostamenti individuati, senza alcuna valutazione del loro effettivo rilievo e, soprattutto, senza considerare l'esame complessivo delle tutele assicurate».

«Certo che avere certezze che il proprio contratto sia equivalente non è facile» avevo sottolineato forse con troppa commiserazione.

«È un po' come riempire due carrelli della spesa al supermercato e alla cassa c'è un nutrizionista che decide che se sono equivalenti ti riconosce il buono spesa da 100 euro, altrimenti ti arrangi».

«Ho capito. Bisogna presentarsi con un carrello e ➤

*sperare che piaccia quello che hai comprato».*  
*«Vede, nulla è cambiato. Il solito refrain. Se sottoscrivi hai qualche speranza di essere equivalente, altrimenti ciao. O firmi qualcosa o sei fuori dal sistema. E noi siamo quasi costretti a firmare mettendoci dentro un po' di tutto, parte economica e normativa, sperando che il giudizio complessivo finale sia di equivalenza. Tanto si sa che ogni giudice decide a modo suo».*  
*«Secondo equità e coscienza»* preciso io.  
*«No, no, a modo suo».*

La trasmissione volgeva al termine. Il tempo solo per un'ultima "estocada", come un torero nella Plaza de Toros.

*«Quindi mi sta dicendo che continuerete a sostenere il salario minimo ma allo stesso tempo firmerete ancora contratti al di sotto dei 9 euro?».*

*«Esatto. Le sto dicendo che noi, davanti a delle trattative complesse, con una controparte che spesso non si schioda dalle proprie posizioni, dobbiamo scegliere tra l'accettare un accordo al ribasso o mandare tutto all'aria».*

*E qui entra in gioco la questione della "rappresentatività" e come ho detto per esserlo agli occhi del legislatore o di un giudice devi aver sottoscritto un contratto collettivo e quel contratto deve essere applicato da più aziende possibili e interessare più lavoratori possibili».*

*«E se hai un contratto scaduto ...»* avevo appositamente lasciato la frase in sospenso.

*«Se hai un contratto scaduto difficile avere degli iscritti, raccogliere deleghe e contributi da parte dei lavoratori. Difficile fare assistenza sindacale. Difficile indire assemblee in azienda e avere una massiccia presenza di partecipanti. Difficile dimostrare una "presenza" nel territorio».*

Una breve pausa per riprendere fiato.

*«Il grosso rischio di non rinnovare un contratto è che un'altra sigla sindacale possa firmare un accordo al posto tuo, magari le stesse sigle che con te avevano firmato a suo tempo un primo accordo. E che magari lo facciamo a quelle condizioni, proposte dalla controparte aziendale, che noi abbiamo rifiutato. Potrebbe allora accadere che sarà quel contratto ad essere applicato e quelle sigle sindacali ad essere considerate rappresenta-*

*tive. Mi creda potrebbe persino avvenire che saremo noi ad essere accusati di dumping salariale perché il nostro ultimo contratto firmato è rimasto a livelli retributivi di un decennio prima».*

*In parole povere essere rappresentativi è una questione esiziale. Se firmi resti in vita, se non firmi sarà la condanna all'irrelevanza sindacale. E noi in queste situazioni ammetto che non ci capiamo una mazza. Si firma e si spera. Del resto con l'aria che tira meglio firmare contratti, anche a 5 euro, e poi scendere in piazza a fianco dei lavoratori piuttosto che decidere di non firmare alcun contratto. E magari aprire contenziosi nei tribunali anche se in tutta verità facciamo grandi minacce ma fatti pochi. Molto pochi».*

#### L'INTERVISTA

Roma, fine dicembre 2025.

Sono le ore 17,30. Fra mezz'ora inizia il programma. Lo studio è pronto. Un elegante salottino, sullo sfondo la scritta De Tomaso incontra, pavimento nero, due poltrone rosse al centro. Andrea de Tomaso è arrivato negli studi televisivi con largo anticipo. Se ne sta in attesa scambiando due chiacchiere con un *cameraman* nella penombra di un set che fra qualche minuto si animerà.

Lando Maurizi arriva poco prima della diretta. Accompagnato da una assistente di studio si avvicina al suo intervistatore che gli porge la mano. La stretta è vigorosa. Ha sempre odiato quelle mollicce.

*«Piacere, De Tomaso».* Abbozza un sorriso.

*«Maurizi, Lando Maurizi ... piacere mio».*

Il tempo per i soliti convenevoli, uno scambio di battute, un aneddoto ma da subito tanta, tanta empatia tra i due.

*«Ma lo sa»* osserva il De Tomaso *«che lei mi ricorda Jim Carrey ... stessa simpatia ... ma sì, dai ... quello che fatto quel film spassosissimo ... "Bugiardo, bugiardo" ... dai chissà quante volte l'avrà visto ... quell'avvocato che per una maledizione si trova costretto a dire la verità per un giorno».*

Lo sguardo si rivolge verso il salottino.

*«Ma se lo immagina? Esser obbligati a dire la verità, e solo la verità, per un giorno intero ... Cavolo, roba da non dormirci la notte».*



# DIMISSIONI PER FATTI CONCLUDENTI E TRATTAMENTO IMPOSITIVO DELLE ASSENZE INGIUSTIFICATE

• DI **BRUNO OLIVIERI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PESCARA •

**A** quasi un anno dall'entrata in vigore, la disciplina delle dimissioni per fatti concludenti, introdotta dall'art. 19 della Legge n. 203 del 13 dicembre 2024, continua ad essere permeata da tanti dubbi e perplessità che, nonostante i documenti di prassi emanati nonché le prime pronunce giurisprudenziali, sembrano non aver ancora trovato piena chiarezza, anzi forse il contrario. Tra i tanti dubbi c'è quello inerente al trattamento impositivo delle assenze ingiustificate che intercorrono nell'intervallo tra la formalizzazione della "contestazione" dell'assenza al lavoratore e il sedicesimo giorno successivo, momento in cui è possibile esperire la procedura di comunicazione alla sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro prescritta dalla norma e formalizzare amministrativamente la cessazione del rapporto con modello UNILAV.

Ma andiamo per ordine partendo dal nuovo comma 7 *bis* dell'articolo 26 del Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151, appunto introdotto dall'art. 19 della Legge n. 203 del 13 dicembre 2024:

*"In caso di assenza ingiustificata del lavoratore protratta oltre il termine previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza di previsione contrattuale, superiore a quindici giorni, il datore di lavoro ne dà comunicazione alla sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro, che può verificare la veridicità della comunicazione medesima. Il rapporto di lavoro si intende risolto per volontà*

*del lavoratore e non si applica la disciplina prevista dal pre-*

*sente articolo. Le disposizioni del secondo periodo non si applicano se il lavoratore dimostra l'impossibilità, per causa di forza maggiore o per fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che giustificano la sua assenza".*

Come chiarito dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro nella nota n. 579 del 22 gennaio 2025, *il datore di lavoro potrà procedere alla comunicazione della cessazione del rapporto di lavoro una volta decorso il periodo previsto dalla contrattazione collettiva o quello indicato dal legislatore ed effettuata la comunicazione all'Ispettorato territoriale del lavoro.*

La Circolare n. 6/2025 del Ministero del Lavoro conferma poi che la cessazione del rapporto avrà effetti dalla data riportata nel modulo UNILAV, che non potrà comunque essere antecedente alla data di comunicazione dell'assenza del lavoratore all'Ispettorato territoriale del lavoro.

Pertanto, dal momento della contestazione/ richiesta di giustificazione dell'assenza al lavoratore e fino al 16esimo giorno successivo (o più lungo se diversamente previsto dal CCNL) per poter esperire la comunicazione all'ITL e contestuale invio del modello UNILAV di cessazione con causale "dimissioni per fatti concludenti", il rapporto di lavoro rimane sostanzialmente "in essere" in attesa del consolidarsi dell'effettività della fattispecie risolutiva, ovvero che il lavoratore non abbia dimostrato *l'impossibilità, per causa di forza ➤*

“

**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")

*maggior o per fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che giustificano la sua assenza.*

Alla questione su come debbano essere trattati questi 15 giorni (che poi ad oggi rimane il dubbio se debbano essere intesi di calendario, come interpretazione ministeriale, o lavorativi, come diversamente affermato dal Tribunale di Bergamo nella sentenza n. 837/2025) in cui il rapporto è sostanzialmente rimasto “attivo” ma senza che il lavoratore abbia reso la sua prestazione, risponde il Ministero del lavoro con la Circolare n. 6 del 27 marzo 2025 affermando che *il datore di lavoro non è tenuto, per il periodo di assenza ingiustificata del lavoratore, al versamento della retribuzione e dei relativi contributi e che possa trattenere dalle competenze di fine rapporto da corrispondere al lavoratore l'indennità di mancato preavviso contrattualmente stabilita.*

Nonostante quanto affermato dalla circolare ministeriale, la domanda che tuttavia sorge spontanea è se possa davvero ritenersi così scontato che l'ingiustificatezza dell'assenza del lavoratore (determinata ai sensi di quanto previsto art. 19 della Legge n. 203 del 13 dicembre 2024) che intercorre nei 15 giorni antecedenti la comunicazione all'ITL costituisca legittima circostanza per derogare ai principi generali sanciti dall'art. 1, co. 1, del D.l. 9.10.1989, n. 338, convertito nella legge 7.12.1989, n. 389 in tema di “minimale contributivo”, ovvero che la circostanza rientri tra quella che la Circolare Inps n. 269 del 30 ottobre 1995 annovera come *caso di sospensione significativa ed oggettivamente rilevabile del rapporto di lavoro derivante da previsione contrattuale.*

Ma prima di tutto facciamo un rapido passaggio sui principi enunciati dalla Legge 7.12.1989, n. 389 in modo da circoscrivere meglio il dubbio e capire se, anche alla luce di quanto finora asserito dall'Inps, possiamo certamente dire che la contribuzione è certamente non dovuta (che di logico principio così sarebbe!) oppure se anche questo aspetto

meriterebbe essere chiarito.

L'art. 1, co. 1, del D.l. 9.10.1989, n. 338 recita che “La retribuzione da assumere come base per il calcolo dei contributi di previdenza e di assistenza sociale **non può essere inferiore all'importo delle retribuzioni stabilito da leggi, regolamenti, contratti collettivi, stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative su base nazionale, ovvero da accordi collettivi o contratti individuali, qualora ne derivi una retribuzione di importo superiore a quello previsto dal contratto collettivo**”, sancendo sostanzialmente che la contribuzione previdenziale e assistenziale **non può essere calcolata su imponibili inferiori a quelli stabiliti dalla legge** (resi noti annualmente dall'Inps) e che deve essere determinata nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di retribuzione minima imponibile (minimo contrattuale) e di minimale di retribuzione giornaliera stabilito dalla legge. Ne consegue che laddove il reddito da assoggettare a contribuzione, e quindi anche la retribuzione minima prevista dal contratto collettivo, sarà inferiore al cosiddetto minimale (stabilito in un importo non inferiore al 9,50% dell'importo del trattamento minimo mensile di pensione a carico del Fondo pensioni lavoratori dipendenti (FPLD) in vigore al 1° gennaio di ciascun anno) dovrà essere adeguato al limite minimo di retribuzione.

Come giustificata sospensione “significativa ed oggettivamente rilevabile” del rapporto di lavoro derivante da previsione contrattuale l'Inps richiama (vedi la Circolare n. 269 del 30 ottobre 1995) i *giorni di assenza ingiustificata con perdita della retribuzione sanzionata secondo le procedure di legge e della contrattazione collettiva e quelli di sospensione dal lavoro e dalla retribuzione derivanti da provvedimenti disciplinari comminati in conformità alle predette procedure.*

Stante che, come anche affermato dalla recente sentenza n. 441/2025 del Tribunale di Ravenna, la procedura delle dimissioni per fatti concludenti vuol giuridicamente fondare la ➤

cessazione del rapporto di lavoro sulla preminente “volontà dimissionaria” del lavoratore (quale consapevole, libera e univoca intenzione di porre definitivamente fine al rapporto di lavoro) e incidentalmente sull’ingiustificata dell’assenza, confermandone, sulla base di tale principio, la netta differenza rispetto alla procedura disciplinare *ex art. 7* della Legge n. 300/1970, se ne potrebbe dedurre che, quindi, anche la deroga al minimale contributivo (in ragione delle assenze ingiustificate) non potrebbe/dovrebbe che legittimarsi nella circostanza di una perdita della retribuzione **sanzionata secondo le procedure di legge e della contrattazione collettiva.**

Dato che, come abbiamo appena affermato, le dimissioni per fatti concludenti, costituiscono una fattispecie completamente a sé stante rispetto al procedimento disciplinare *ex art. 7* della Legge n. 300/1970, la “procedura di legge” potremmo escluderla, dovendo rinvenire, quale fonte di legittimazione alla deroga sul minimale una **espressa previsione del contratto collettivo** svincolata dal procedimento disciplinare in sé, come ad esempio nel caso del CCNL Terziario (Confcommercio) che all’art. 235 – Giustificazione delle assenze – prevede che *“nel caso di assenze non giustificate sarà operata la trattenuta di tante quote giornaliere della retribuzione di fatto di cui all’art. 208 quante sono le giornate di assenza, fatta salva l’applicazione della sanzione prevista dal successivo art. 238”*. Previsione “espressa” diversamente assente in altri CCNL.

Dato che su questo specifico aspetto l’Inps è rimasta finora silente, ricordando, inoltre che, l’art. 2125 c.c. sancisce l’indisponibilità al datore di lavoro e al lavoratore di derogare agli obblighi relativi alla previdenza o all’assisten-

za, il che lascia indubbi rischi su come gestire “serenamente” l’assenza del lavoratore, sarebbe probabilmente auspicabile un esplicito chiarimento sulla possibilità del datore di lavoro di trattenere le quote di retribuzione nelle giornate di assenza ingiustificata nell’ambito della procedura *ex art. 26, co. 7 bis* del Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151. Pertanto, se da un lato le dimissioni per fatti concludenti rappresentano il benevolo tentativo di trovare la soluzione “pratica” al problema di dover qualificare il recesso dal rapporto per l’abbandono del posto di lavoro come scelta datoriale (licenziamento per giusta causa) piuttosto che come espressione di volontà del lavoratore di recedere dal rapporto (dimissioni volontarie), dall’altro la sua disciplina risulta, come anche affermato dal giudice ravennate nella sentenza n. 441 dello scorso 11 dicembre 2025, ***altamente carente dal punto di vista degli elementi strutturalmente necessari per integrarne la fattispecie.*** Questo perché il Legislatore si è preminentemente interessato dell’aspetto procedurale trascurando (troppo superficialmente) che la presunzione legale di volontarietà prevista dal nuovo comma 7 *bis* dell’art. 26 del D.lgs. n. 151/2015 si sarebbe dovuta giuridicamente consolidare anche in una nuova causa di estinzione del rapporto di lavoro.

In questo contesto la soluzione più semplice sarebbe stata, come abbiamo già affermato più volte, quella di prevedere una nuova sanzione espulsiva che, molto più semplicemente anche in relazione all’aspetto contributivo analizzato, non avrebbe dato diritto al trattamento Naspi al lavoratore “volontariamente recedente” e avrebbe esonerato il datore di lavoro dal pagamento del *ticket* Naspi.





## ARGOMENTO

## Accertamento del diritto alla iscrizione negli elenchi nominativi dei lavoratori agricoli e condanna al pagamento della indennità di disoccupazione agricola: esclusione

Cass., sez. Lavoro,  
24 ottobre 2025 n. 28320

AUTORE  
**DANIELA STOCHINO**  
Consulente del Lavoro  
in Milano

**A**lcuni lavoratori agricoli ricorrono al Tribunale di Gela assumendo il proprio diritto alla iscrizione negli elenchi nominativi dei lavoratori agricoli e richiedendo in esito alla cessazione del rapporto di lavoro la condanna dell'Inps al riconoscimento in loro favore dell'indennità di disoccupazione. Il Tribunale di Gela rigettava la domanda e analogamente la Corte d'appello di Caltanissetta rigettava il gravame.

Veniva quindi investita della questione la Corte di Cassazione la quale con la propria ordinanza in commento ribadiva un principio di diritto già stabilito dalla Suprema Corte in materia di collaborazione familiare: **anche laddove la presunzione di gratuità delle prestazioni lavorative fra persone legate da vincoli di parentela o affinità debba essere esclusa per il difetto della convivenza degli interessati, non opera ipso iure una presunzione di contrario contenuto!** Ciò indica che **l'esistenza di un rapporto di lavoro subordinato, con i relativi diritti derivanti da tale rapporto, deve essere dimostrato con prova precisa e rigorosa rispetto a tutti**

**gli elementi costitutivi, specialmente quelli imprescindibili dell'onerosità e della subordinazione.**

I giudici di merito di Gela e di Caltanissetta, in applicazione di tale principio, hanno reputato non raggiunto nel caso specifico tale onere probatorio ed, essendo preclusa la possibilità alla Corte di Cassazione di sindacare su tale argomentazione, il motivo veniva dichiarato dalla stessa quale "inammissibile".

Con il secondo motivo di impugnazione i ricorrenti lamentavano l'omesso esame di un fatto decisivo avuto riguardo alla rilevanza probatoria da attribuirsi alle dichiarazioni rese da un teste: anche tale motivo è stato dichiarato inammissibile dalla Corte atteso la presenza della **"doppia conforme"**.

La "doppia conforme" si verifica quando una sentenza di appello conferma in modo sostanzialmente identico (in diritto e in fatto) quella di primo grado, basandosi sulla stessa ricostruzione dei fatti. Questo limita fortemente la possibilità di ricorrere in Cassazione per contestare la ricostruzione dei fatti e la valuta- ➤



zione delle prove. Se si presenta un ricorso, la Corte di Cassazione non può riesaminare le prove, ma si limiterà a verificare la corretta applicazione delle norme di diritto, e la Corte

può dichiarare il ricorso inammissibile se i motivi non sono sufficientemente specifici. La Corte di Cassazione ha quindi rigettato il ricorso proposto dai lavoratori.

## ARGOMENTO

## Riconoscimento della responsabilità datoriale, non per mobbing ma per mancata vigilanza sulle condotte di straining

Cass., sez. Lavoro, 16 ottobre 2025, n. 27685

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

**L**a vicenda prende avvio da una richiesta di risarcimento di danno per *mobbing* presentata dal lavoratore alla società datrice di lavoro, che viene riconosciuta in primo grado. Il lavoratore lamenta nei suoi confronti una condotta di *mobbing* sulla base di quattro punti in particolare: 1) l'essere stato il lavoratore costretto a terminare giornalmente la prestazione dopo un decennio in cui gli era consentito di terminarla in anticipo; 2) l'avergli imposto mansioni inferiori senza per altro formarlo alle medesime; 3) il non aver tenuto conto dei problemi di salute manifesti da cui il lavoratore era afflitto richiedendogli comunque di presenziare al lavoro, senza neppure apprestare alcun particolare ausilio; 4) l'aver permesso che le tendenze sessuali del ricorrente divenissero in più ripetute occasioni argomento di ludibrio sul luogo di lavoro. La Corte di appello, esaminate le condotte datoriali, aveva ritenuto il comportamento legittimo in quanto conforme agli accordi aziendali sottoscritti, considerando che chiedere, in occasione del nuovo Contratto Integrativo Aziendale, al lavoratore di svolgere per intero la prestazione lavorativa non integrava in alcun modo un atteggiamento persecutorio. Sui motivi successivi adottati dal lavoratore, il giudice di appello: escludeva parimenti l'illegittimità di tale condotta demansionatoria, atteso che le mansioni, in linea con l'inquadramento contrattuale erano assolutamente prevalenti; che il complessivo comportamento addebitato alla società, non assumeva i connotati del disegno persecutorio diretto ad emarginare il lavoratore, ben potendo essere ascritto a

mera negligenza datoriale; che non risultavano elementi sufficienti sulla frequenza delle frasi di ludibrio, e quindi sul requisito della "sistematicità" e che le stesse non sempre erano poste in essere alla presenza del lavoratore. Dall'analisi dei fatti non emergeva dunque, secondo il giudice territoriale, un oggettivo intento persecutorio, e risultava chiara l'assenza della natura mobbizzante degli altre tre comportamenti posti a fondamento della decisione del giudice di primo grado.

Per la cassazione di tale sentenza ha proposto ricorso il lavoratore con tre motivi; ha resistito l'intimata società con controricorso. Con Il primo motivo formulato ai sensi dell'art. 360, primo comma, n. 3, c.p.c., violazione ovvero falsa o comunque erronea applicazione dell'art. 2087 c.c., atteso che il giudice d'appello, pur avendo ravvisato l'illiceità e nocività di condotte perpetrate da preposto aziendale nei riguardi del ricorrente odierno, ha escluso la responsabilità risarcitoria datoriale per la mancanza di configurazione di un disegno vessatorio intenzionale del datore di lavoro, senza vagliare la chiara responsabilità datoriale in ordine alla violazione degli obblighi di preservazione della condizione di salubrità e serenità delle condizioni di lavoro, a prescindere dalla sussistenza di un intento di vessazione sistematica. Nell'illustrazione del motivo si osserva che, anche allorché non si ravvisi la configurazione di un intento persecutorio sistematico del datore di lavoro, questi incorre nella responsabilità per violazione degli obblighi di protezione sanciti dall'art. 2087 c.c. al ➤



lorché non abbia dato luogo alla vigilanza e agli interventi utili ad evitare e a reprimere gli eventi e i comportamenti che abbiano determinato condizioni di aggravio psicologico, a carico del prestatore, della condizione di lavoro e dell'inserimento nell'ambiente lavorativo; si rileva come la stessa sentenza d'appello riconosca, "con riguardo alle condotte di umiliante scherno patite dal ricorrente", che esse siano censurabili e addirittura suscettibili di rilevare in ambito disciplinare per il preposto aziendale che le aveva compiute e che, inoltre, l'utilizzazione del ricorrente, nonostante la sua condizione di patologia fisica incontroversa, per il sollevamento di carichi di documenti e per la raccolta degli stessi dal pavimento, nella sede della stanza in cui si svolgeva la sua prestazione prevalente, fosse da ascrivere a "negligenza datoriale" e che incombeva sulla società datrice di lavoro l'obbligo, anche ai sensi e per i fini di cui all'art. 2087 cit., di vigilare circa le modalità e condizioni di svolgimento del lavoro. Con il secondo motivo, il lavoratore asseriva la nullità della valutazione del giudice del gravame che aveva valutato come uniche condotte vessatorie quelle direttamente perpetrate dal preposto senza considerare l'illegittimità, accertata con statuizione non impugnata, della valutazione negativa di professionalità attribuita al lavoratore, in ragione dell'assegnazione di mansioni complete senza l'apprestamento delle dovute istruzioni e preparazione. Con il terzo motivo, formulato ai sensi del n. 3 dell'art. 360 c.p.c., denunciava la violazione ovvero falsa o comunque erronea applicazione dell'art. 2103 c.c., in relazione all'art. 1375 c.c., atteso che il giudice d'appello aveva ritenuto legittima l'imposizione al lavoratore dello svolgimento di mansioni per un limitatissimo periodo temporale giornaliero, in sede, grandemente distante da quella di espletamento delle mansioni prevalenti, oltre che dalla sua abitazione, omettendo dunque di vagliare la necessaria conformità del potere organizzativo datoriale rispetto ai canoni di correttezza nella esecuzione e conduzione del rapporto. Investiti dell'analisi delle motivazioni, gli Ermellini riconoscono fondato il primo motivo

e assorbiti dal primo i secondi. Sostengono infatti che le nozioni di *mobbing*, così come quella di *straining*, hanno natura medico-legale e non rivestono autonoma rilevanza ai fini giuridici, venendo comunemente utilizzate per comodità di sintesi espressiva; nella sostanza servono soltanto per identificare comportamenti che si pongono in contrasto con l'art. 2087 c.c. e con la normativa in materia di tutela della salute negli ambienti di lavoro. In particolare, l'elemento qualificante della fattispecie ascrivibile alla nozione di *mobbing* va ricercato nel soggettivo intento persecutorio che avvince la pluralità delle condotte pregiudizievoli attuate nei confronti della vittima, a prescindere dalla legittimità o illegittimità dei singoli atti.

Anche laddove non si riscontri il carattere della continuità e della pluralità delle azioni vessatorie o le stesse siano comunque limitate nel numero può comunque giustificarsi la pretesa risarcitoria ex art. 2087 c.c. nel caso in cui si accerti che le condotte datoriali inadempienti risultino comunque produttive di danno all'integrità psico-fisica del lavoratore. È l'ipotesi qualificata anche in giurisprudenza come *straining*: una forma attenuata di *mobbing*, nella quale non si riscontra la continuità delle azioni vessatorie, in quanto la condotta nociva può realizzarsi anche con una unica azione isolata o, comunque, con più azioni prive di continuità che determinino, con efficienza causale, una situazione di stress lavorativo causa di gravi disturbi psico-somatici o anche psico-fisici o psichici. Secondo gli Ermellini, è comunque configurabile la responsabilità datoriale a fronte di un mero inadempimento - imputabile anche solo per colpa - che si ponga in nesso causale con un danno alla salute e ciò secondo le regole generali sugli obblighi risarcitori conseguenti a responsabilità contrattuale (artt. 1218 e 1223 c.c.); si resta invece al di fuori della responsabilità ove i pregiudizi derivino dalla qualità intrinsecamente ed inevitabilmente usurante della ordinaria prestazione lavorativa o tutto si riduca a meri disagi o lesioni di interessi privi ►





di qualsiasi consistenza e gravità, come tali non risarcibili. Pertanto, pur avendo la Corte territoriale escluso l'esistenza del c.d. *mobbing* lavorativo, in difetto di un oggettivo intento persecutorio, al fine di emarginare il lavoratore, tuttavia ha trascurato di considerare che ciò non è sufficiente ad escludere l'eventuale responsabilità del datore di lavoro per i danni alla persona subiti dal lavoratore a causa di un inadempimento degli obblighi datoriali, che non tenevano in adeguata considerazione le condizioni di salute del lavoratore ed imputabili a "negligenza datoriale", così come condotte, consumate in ambito lavorativo, "decisamente censurabili e disciplinarmente sanzionabili di cui veniva fatto oggetto il lavoratore".

In caso di accertata insussistenza dell'ipotesi di *mobbing* in ambito lavorativo, il giudice del merito deve comunque accertare se, sulla base dei medesimi fatti allegati a sostegno della domanda, sussista un'ipotesi di responsabilità del datore di lavoro per non avere adottato tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, erano possibili e necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore, fermo restando che grava su quest'ultimo l'onere della prova della sussistenza del danno e del nesso causale tra l'ambiente di lavoro e il danno, mentre grava sul datore di lavoro l'onere di provare di avere adottato tutte le misure necessarie atte ad evitarlo.

## ARGOMENTO

## Onere probatorio sull'accomodamento ragionevole e illegittimità del licenziamento

Cass., sez. Lavoro  
18 agosto 2025, n. 23481

AUTORE  
PATRIZIA MASI  
Consulente del Lavoro  
in Milano

**U**n autista addetto alla consegna, ritiro e trasporto di plichi e colli viene licenziato dalla propria azienda poiché, a seguito di un infortunio, risultava idoneo alla mansione.

In primo grado, il Tribunale aveva rigettato la domanda del lavoratore, ritenendo legittimo il licenziamento, poiché le mansioni ritenute essenziali non potevano essere svolte per la limitazione fisica.

La Corte di appello di Roma riforma la sentenza di primo grado e dichiara illegittimo il licenziamento poiché il lavoratore era stato reso idoneo alla mansione ma con la limitazione per sollevamento colli di peso superiore ai 15 kg e, pertanto, il recesso sarebbe stato evitabile mediante l'applicazione di un adattamento ragionevole tale da porre il lavoratore in condizione di parità rispetto ad un dipendente con piena capacità lavorativa (ad esempio, il supporto di un collega "*jolly*"). Ordina pertanto la reintegra e condanna la società al risarcimento del danno, corrispondente all'ultima retribuzione di riferimento per il TFR dal giorno del licenziamento a quello dell'effettiva reintegra oltre al versamento dei contributi.

La società propone ricorso in Cassazione con cinque motivi così sintetizzabili; violazione di norme processuali, arbitraria attribuzione di necessità di un "*corriere jolly*" che affiancasse quotidianamente il lavoratore, mancata valutazione dei costi e della sostenibilità economica degli adattamenti richiesti e la mancata verifica preliminare della natura della disabilità al fine di valutare la ricorrenza del suo carattere duraturo. In particolare, la società sostiene l'indisponibilità della figura del "*corriere jolly*".

Preso atto dei motivi, la Cassazione precisa che il ricorso non può trovare accoglimento in quanto, secondo consolidata giurisprudenza, è il datore di lavoro che deve dimostrare, anche solo attraverso indizi o atti preparatori, di aver realmente compiuto uno sforzo diligente ed esigibile per trovare un accomodamento ragionevole per evitare il licenziamento, valutando ogni possibile soluzione. Può anche provare che le alternative ipotizzabili fossero irragionevoli o eccessivamente onerose. Nel caso concreto, però, non è emersa alcuna prova in allegazione che la società abbia svolto valutazioni o tentativi in questa direzione; non è certo sufficiente per ➤



il datore semplicemente allegare e provare che non fossero presenti in azienda posti disponibili in cui ricollocare il lavoratore, come si trattasse di un ordinario *repêchage*. Neppure è emerso che abbia compiuto alcuno sforzo per individuare una soluzione, valutando anche eventua-

li modifiche organizzative ragionevoli che permettessero al lavoratore di restare in servizio.

Per questi motivi la Corte rigetta il ricorso e condanna la parte ricorrente al pagamento delle spese di lite.

## ARGOMENTO

## La retribuzione dovuta nel periodo di godimento delle ferie deve comprendere qualsiasi importo correlato allo status professionale

Cass.,  
sez. Lavoro,  
12 ottobre  
2025, n. 27250

AUTORE  
ANGELA  
LAVAZZA  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

Un dipendente con qualifica di capotreno, “*Train Manager*”, si è rivolto al Tribunale di Milano per ottenere la condanna della società al pagamento delle differenze retributive maturate nel periodo da gennaio 2013 a dicembre 2021, derivanti dall’inclusione, nella base di calcolo della retribuzione per ferie, dell’indennità di permanenza a bordo, di riserva, di servizio al di fuori del distretto, di efficientamento e delle provvigioni.

Il Tribunale dichiarava nullo e pertanto inammissibile il ricorso per la mancata individuazione dell’oggetto della domanda e dell’indicazione dei fatti posti a suo fondamento.

La Corte di appello, invece, accoglie integralmente la pretesa del lavoratore, affermando che le indennità che percepisce il lavoratore sono intrinsecamente collegate alla prestazione lavorativa del capo treno.

Avverso tale sentenza, la società propone ricorso per Cassazione.

La Suprema Corte ha più volte affermato che la nozione di retribuzione da applicare durante il periodo di godimento delle ferie subisce la decisiva influenza dell’interpretazione data dalla Corte di Giustizia dell’Unione Europea, la quale ha precisato come l’espressione “ferie annuali retribuite” faccia riferimento al fatto che per la durata delle ferie, deve essere mantenuta la retribuzione che il lavoratore percepisce in via ordinaria.

I principi di tale indirizzo giurisprudenziale

sono necessari per assicurare, a livello retributivo, una situazione sostanzialmente equiparabile a quella ordinaria del lavoratore nei periodi di lavoro, rilevando che una diminuzione della retribuzione può essere idonea a dissuadere il lavoratore dall’esercitare il diritto alle ferie, in contrasto con le prescrizioni del diritto dell’Unione Europea.

La retribuzione dovuta nel periodo di godimento delle ferie annuali deve comprendere qualsiasi importo che si pone in rapporto di collegamento all’esecuzione delle mansioni e che sia collegato allo *status* personale e professionale del lavoratore. Infatti, diversamente, qualsiasi incentivo o sollecitazione che risulti volto ad indurre i dipendenti a rinunciare alle ferie è incompatibile con gli obiettivi del legislatore europeo, che si propone di assicurare ai lavoratori il beneficio di un riposo effettivo, anche per un’efficace tutela della loro salute e sicurezza.

Nel caso in specie, è necessario accertare il nesso intrinseco tra l’elemento retributivo e l’espletamento delle mansioni affidate e se l’importo economico si ponga in rapporto di collegamento funzionale con l’esecuzione delle mansioni e sia correlato allo *status* personale e professionale del lavoratore.

Nell’interpretare le norme collettive che regolano i vari istituti e indennità, di cui è stata chiesta l’inclusione nella retribuzione feriale, è necessario tenere conto delle finalità della direttiva europea, recepita dal legislatore italiano, di assicurare un compenso che non ➤



possa costituire per il lavoratore un deterrente all'esercizio del suo diritto di fruire effettivamente del riposo annuale.

La retribuzione delle ferie annuali deve essere calcolata, in linea di principio, in modo tale da coincidere con la retribuzione ordinaria del lavoratore. L'ottenimento della retribuzione ordinaria durante il periodo di ferie annuali retribuite è volto a consentire al lavoratore di prendere effettivamente i giorni di ferie cui ha diritto e quando la retribuzione versata a titolo del diritto alle ferie annuali retribuite è inferiore alla retribuzione ordinaria ricevuta dal lavoratore durante i periodi di lavoro effettivo, lo stesso rischia di essere indotto a non prendere le sue ferie annuali retribuite poiché an-

drebbe a percepire una retribuzione inferiore.

In conclusione, conformemente all'interpretazione della giurisprudenza dell'Unione Europea e di legittimità delle norme collettive che regolano gli istituti di cui è stata chiesta l'inclusione nella retribuzione feriale, le doglianze della società devono essere rigettate, poiché la pronuncia impugnata si pone in linea con le finalità della direttiva, recepita dal legislatore italiano, di assicurare nel periodo feriale un compenso che non possa costituire per il lavoratore un deterrente all'esercizio del suo diritto di fruire effettivamente del riposo annuale.

La Suprema Corte rigetta il ricorso.

#### ARGOMENTO

## Infortunio sul lavoro del socio di cooperativa: a quali attività si estende la copertura assicurativa?

Cass.,  
Ordinanza  
sez. Lavoro,  
10 ottobre 2025,  
n. 27152

AUTORE  
ALICE PATTONIERI  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**U**n socio di cooperativa vedeva le sue richieste rigettate sia nel giudizio di primo grado dal Tribunale di Napoli, sia in sede d'appello. Questi richiedeva il riconoscimento del proprio diritto alla percezione dell'indennità per inabilità temporanea e dell'indennizzo per inabilità permanente, a seguito di un infortunio occorso sul luogo di lavoro.

La Corte d'appello era giunta alla conclusione di rigettare il gravame del socio, in quanto non riteneva che l'infortunio si fosse verificato durante l'espletamento della sua attività lavorativa e che, dunque, mancasse il requisito dell'occasione di lavoro. In particolare, l'attività svolta dal socio in questione al verificarsi dell'infortunio non poteva considerarsi in connessione con le sue mansioni lavorative in quanto non consisteva in un'attività prettamente manuale bensì di sopralluogo.

Il socio, dunque, procedeva con il ricorso presso la Corte di Cassazione la quale ribaltava le precedenti pronunce e accoglieva le richieste

del socio. Essa coglieva, inoltre, l'occasione per fornire una particolare interpretazione dell'art. 4, n. 7, D.P.R. n. 1124 del 1965, nel punto in cui statuisce che i soci di cooperativa e di ogni altro tipo di società devono essere assoggettati all'obbligo di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro solo qualora prestino attività manuale. L'interpretazione della Suprema Corte considerava come assicurabili non solo le mansioni del socio rigorosamente manuali ma anche tutte le attività che fossero ritenute strumentali e funzionali all'espletamento di quelle manuali, qualora insorgesse il rischio tutelato dalla copertura assicurativa e poste le finalità protettive di quest'ultima verso situazioni di bisogno.

La Corte, quindi, giungeva alla conclusione che le attività di sopralluogo svolte dal socio che avevano portato all'infortunio fossero da considerarsi prodromiche e strumentali allo svolgimento della sua attività materiale, pertanto meritevoli di tutela assicurativa da parte dell'ente preposto.



# Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

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

**S**iamo lieti di ricordare l'uscita del n.3/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.2/2025 di LDE ha registrato oltre 130 mila accessi (162.166 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 [isciversi 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](mailto: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").
- Inoltare 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".*