

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



## LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE

\*\*\*

- NON È ANTICIPAZIONE TFR SE AVVIENE MENSILMENTE, ANCHE SE STABILITA MEDIANTE PATTUIZIONI INDIVIDUALI: LO RIBADISCE LA CORTE DI CASSAZIONE

\*\*\*

\*\*\*

- MALATTIA DURANTE IL PERIODO DI PROVA E FACOLTÀ DI RECESSO DATORIALE: UNA RIFLESSIONE TRA SOSPENSIONE, TUTELA CONTRATTUALE E FUNZIONE DEL PATTO DI PROVA

\*\*\*

\*\*\*

- I VENTISEI OBBLIGHI DEL PLANT MANAGER
- \*\*\*
- TUTELA ASSICURATIVA INAIL PER ASSOCIATI E SOCI DI ASD/SSD; ESCLUSIONI DICHIARATE E DUBBI PERMANENTI

\*\*\*

**SPECIALE CONVEGNO:  
 "MAPPE DEL FUTURO:  
 GIOVANI,  
 ORIENTAMENTO  
 E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE"**

pag. 16



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 5



IL LAVORO TRA LE RIGHE:

Al via la selezione delle opere finaliste pag. 50

LavoroDirittiEuropa

Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

Lavoro Diritti Europa

pag. 51



**Direttore Responsabile:**  
**Potito di Nunzio**

**Redattore Capo:**  
**D. Morena Massaini**

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

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

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

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

## Dottrina

▪ Le iniziative sociali dei Consulenti del Lavoro in Lombardia. Un convegno dedicato al ruolo sociale della professione **A CURA DELLA REDAZIONE PAG. 6**

▪ **CONVEGNO** "Mappe del futuro: giovani, orientamento e AI nel panorama professionale" **A CURA DELLA REDAZIONE PAG. 16**

▪ Non è anticipazione TFR se avviene mensilmente, anche se stabilita mediante pattuizioni individuali: lo ribadisce la Corte di Cassazione **DI EMILIA SCALISE PAG. 24**

▪ Malattia durante il periodo di prova e facoltà di recesso datoriale: una riflessione tra sospensione, tutela contrattuale e funzione del patto di prova **DI ANDREA OTTOLINA PAG. 28**

▪ I ventisei obblighi del *plant manager* **DI NINA CATIZONE PAG. 31**

▪ Tutela assicurativa Inail per associati e soci di ASD/SSD: esclusioni dichiarate e dubbi permanenti **DI ALESSIO COLOMBO PAG. 34**



## Sentenze

▪ Legittimo il licenziamento del lavoratore che fa troppe pause al bar, provate anche da agenzie investigative **DI ELENA PELLEGATTA PAG. 45**

▪ Validità del patto di prova nel caso di successione di contratti: causa funzionale e condizioni di legittimità **DI CLARA RAMPOLLO PAG. 47**

▪ Ripetere le motivazioni di un licenziamento assume carattere ritorsivo dello stesso **DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. 49**

## Rubriche

### IL PUNTO

La professione al servizio della società: dal sociale all'innovazione **DI POTITO DI NUNZIO PAG. 3**

**HR&ORGANIZZAZIONE** Competenze per crescere: da questione formativa a leva strategica per il futuro della tua organizzazione **DI LUCA DI SEVO, ELISA MINOZZI, JESSICA FANTINATO PAG. 37**

**SENZA FILTRO** "Il contributo del buon senso (che non c'è): elogio sarcastico dell'aliquota aggiuntiva del 2%" **DI NOEMI SECCHI E LOREDANA SALIS PAG. 40**

**UNA PROPOSTA AL MESE** L'Italia è sempre ed ancora un paese di furbi?  
**DI STELLA CRIMI E FEDERICA MARIA SGAMBATO PAG. 42**



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

# LA PROFESSIONE AL SERVIZIO DELLA SOCIETÀ: DAL SOCIALE ALL'INNOVAZIONE

*Il filo rosso che unisce impegno sociale e futuro professionale*

**Q**uesto numero di Sintesi testimonia con particolare evidenza l'evoluzione straordinaria della nostra professione, raccontando attraverso due eventi significativi come i Consulenti del Lavoro stiano ridefinendo il proprio ruolo nella società contemporanea.

## IL SOCIALE COME MISSIONE: DAI PROGETTI TERRITORIALI ALLA DIGNITÀ DEL LAVORO

Il convegno dedicato alle iniziative sociali dei Consulenti del Lavoro in Lombardia al Festival del lavoro svoltosi a Genova e poi le iniziative sociali dei Consulenti del Lavoro in Lombardia hanno messo in luce una trasformazione culturale profonda della nostra categoria. Non si tratta più di limitarsi al tradizionale ruolo tecnico-legale-amministrativo, ma di abbracciare una **missione più ampia di responsabilità sociale**. **Sul ruolo tecnico e sulla nostra presenza anche quali promotori di semplificazioni e suggerimenti normativi, vi prego di leggere la conclusione di questo editoriale.**

Le esperienze presentate a Genova dalle province lombarde - dalle "Cliniche del lavoro" di Brescia che coniugano formazione universitaria e reinserimento carcerario, ai progetti di Lecco per l'inserimento lavorativo di persone fragili, fino alle iniziative di Milano per le pari opportunità, senza dimenticare le esperienze territoriali di Pavia e di Varese - dimostrano come sia possibile **trasformare competenze professionali in strumenti di coesione sociale**.

Particolarmenente significativo è l'approccio sistematico emerso: non iniziative sporadiche,

ma **impegni di lungo periodo** che agiscono su più livelli - formazione, inserimento, tutele - con l'obiettivo di restituire dignità attraverso il lavoro. Come ho sottolineato durante l'evento, il nostro ruolo non è soltanto aiutare imprese e lavoratori, ma "dare aiuto ai bisognosi, a chi è meno fortunato di noi".

## IL FUTURO DELLA PROFESSIONE: ORIENTAMENTO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il convegno "Mappe del futuro: giovani, orientamento e AI nel panorama professionale", tenutosi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha invece proiettato la nostra riflessione verso le sfide del futuro, evidenziando come l'evoluzione tecnologica richieda un ripensamento del nostro ruolo professionale. Quattro interventi di grande spessore hanno delineato uno scenario in cui **la dimensione umana diventa il valore distintivo** della professione nell'era dell'intelligenza artificiale. Andrea Asnaghi ha magistralmente espresso questo concetto attraverso il "fattore umano" come elemento di imprevedibilità e ricchezza, mentre Maurizio Del Conte lo ha declinato nell'approccio olistico alle politiche del lavoro. La ridefinizione del concetto di orientamento emersa dal convegno è particolarmente significativa: non più semplice *matching* tra competenze e opportunità, ma **ricerca di senso e significato** che deve accompagnare le persone nelle multiple transizioni lavorative che caratterizzeranno le carriere future.

## IL FILO ROSSO: LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA

Il filo rosso che unisce questi due momenti di ➤

riflessione è inequivocabile: la **centralità imprescindibile della dimensione umana**. Che si tratti di sostenere persone in situazione di fragilità sociale o di guidare i giovani nelle scelte professionali del futuro, il nostro valore aggiunto risiede nella capacità di mettere la persona al centro dell'attenzione.

Entrambi gli eventi hanno dimostrato come la nostra professione stia evolvendo verso una concezione più ampia del proprio mandato sociale. Dal reinserimento lavorativo di *ex detenuti* alla formazione dei giovani nell'era dell'IA, dalle pari opportunità di genere all'orientamento professionale, emerge chiaramente che **il futuro appartiene a chi saprà coniugare competenza tecnica e sensibilità umana**.

#### UNA SCELTA CONTROCORRENTE

Come ho evidenziato durante il convegno sulle iniziative sociali, stiamo facendo una scelta controcorrente: "Mentre alcune aziende - soprattutto multinazionali americane - stanno abbandonando le politiche DEI, noi non ci fermiamo, andiamo avanti in questi progetti perché riteniamo che la dignità deve essere portata insieme alla legalità in ogni contesto".

Questa posizione non è solo etica, ma anche strategica. In un mondo sempre più tecnologizzato, le **competenze umane - pensiero critico, creatività, capacità relazionali, spirito di adattamento** - diventeranno sempre più preziose e distintive della nostra professione.

#### GUARDANDO AVANTI

I messaggi emersi da entrambi gli eventi convergono verso una visione chiara: il futuro della nostra professione non è da temere ma da costruire consapevolmente. La formazione continua, l'approccio equilibrato verso l'intelligenza artificiale, la capacità di fare da "ponte" tra esigenze diverse della società sono gli strumenti con cui possiamo affrontare le sfide che ci attendono.

La categoria dei Consulenti del Lavoro sta dimostrando concretamente come sia possibile

essere **protagonisti del cambiamento**, trasformando la propria professionalità in uno strumento di innovazione sociale e di costruzione di una società più inclusiva e giusta. Il percorso tracciato è ambizioso ma necessario: dal sociale all'innovazione, dalla tradizione al futuro, sempre con la persona al centro della nostra azione professionale.

Con l'occasione voglio ringraziare tutti i colleghi che hanno partecipato agli eventi di Genova e di Milano e rivolgere un riconoscimento particolare a tutti i colleghi del Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano per aver reso possibile questi importanti momenti di riflessione.

*In questo numero di Sintesi potete leggere un reportage completo dell'evento svolto a Genova e del convegno che si è tenuto a Milano.*

**C**oncludo riprendendo quanto anticipato in apertura di questo editoriale. Se la nostra vocazione ci spinge oltre, soprattutto verso il sociale, non facciamo mai mancare il nostro supporto/apporto alle problematiche tecniche, giuridiche e amministrative. E lo facciamo pubblicando articoli, studi e ricerche sulle pagine di questa rivista oltre che su quelle della rivista *Lavoro Diritti Europa* (LDE) della quale siamo orgogliosamente promotori, sia attraverso convegnistica specifica. A questo proposito, proprio sulla Rivista LDE è stata pubblicata la proposta del Gruppo Freccia Rossa (un gruppo di accademici) in materia di licenziamenti. Abbiamo molto apprezzato l'idea e vogliamo aprire un dibattito ad ampio raggio su tale normativa. D'accordo con il Direttore della Rivista LDE, Dott. Piero Martello, vogliamo aprire il dibattito al nostro interno. Faccio mie le sue parole: "Credo che i Consulenti del lavoro siano gli interlocutori più qualificati per questo dibattito, proprio perché in loro si uniscono la com-

*petenza tecnica e la conoscenza diretta delle realtà aziendali e delle necessità concrete che in esse si affrontano.*

*Quindi una combinazione virtuosa di sapienza giuridica e di esperienza specifica derivante dal contatto con i problemi che sorgono nella quotidiana dinamica aziendale". Non posso che ringraziare il Direttore per le parole di stima e apprezzamento verso la nostra Categoria.*

*Ovviamente il nostro Centro Studi è già stato attivato sull'argomento ma è mia intenzione estendere l'invito a chiunque voglia intervenire in questo dibattito, com-*

*presi gli appartenenti ad altre categorie di operatori del mondo del lavoro (i.e. sindacalisti, imprenditori, avvocati, associazioni di categoria, nessuno escluso).*

*Il testo della Proposta di Riforma può essere scaricato semplicemente cliccando*

**►QUI◀**

*Raccoglieremo tutte le proposte che arriveranno che saranno trasferite sulle pagine delle nostre riviste e saranno oggetto di un pubblico confronto in un convegno specifico che organizzeremo nel prossimo autunno. Gli scritti vanno inviati a [sintesiredazione@gmail.com](mailto:sintesiredazione@gmail.com).*

## 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.

**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.fondazionecdlmilano.it

# Le iniziative sociali dei Consulenti del Lavoro in Lombardia UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE



Da sinistra, Matteo Bodei, Segretario CPO Brescia. Gianluigi Moretti, Presidente CPO Brescia. Michele Frattini, Presidente CPO Varese. Potito di Nunzio, Presidente CPO Milano e Coordinatore della Consulta dei CPO della Lombardia. Marisa Manzato, Presidente CPO Pavia. Clara Rampollo, Consulente del Lavoro in Pavia. Luciana Mari, Consigliera CPO Milano.

*Tutti i progetti presentati condividono elementi comuni: continuità temporale - non iniziative estemporanee ma impegni di lungo periodo -, collaborazione istituzionale - coinvolgimento di enti pubblici, privato sociale e categoria professionale -, focus sulla dignità - il lavoro come strumento di riscatto sociale, non mero assistenzialismo -, approccio sistematico - interventi che agiscono su più livelli come formazione, inserimento e tutele -, e misurazione dell'impatto - attenzione ai risultati concreti e alla replicabilità -. Ogni provincia ha sviluppato la propria risposta alle fragilità del territorio, dimostrando come la professione del consulente del lavoro possa essere veicolo di trasformazione sociale positiva, andando oltre il ruolo tecnico tradizionale per abbracciare una missione più ampia di costruzione di una società più inclusiva e giusta.*

• A CURA DELLA REDAZIONE •

**P**otito di Nunzio, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e Coordinatore della Consulta dei CPO della Lombardia, ha aperto i lavori sottolineando come la categoria abbia voluto superare i confini tradizionali della professione. “La sensibilità che il Consulente del Lavoro ha nell'introdursi nel tessuto sociale ed economico del Paese non è soltanto quello di aiutare le imprese e i lavoratori, ma anche di dare aiuto ai bisognosi”, ha dichiarato di Nunzio.

La scelta di presentare i progetti lombardi nasce dalla volontà di mostrare come sia possibile fare tanto investen- ➤

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

do principalmente tempo e competenze professionali al servizio della comunità. Durante l'incontro, tutte le province lombarde hanno esposto la loro attività sia nel campo delle pari opportunità che del reinserimento dei carcerati, dei più deboli e svantaggiati, oltre alla predisposizione di progetti a favore delle donne vittime di violenza di genere e dei giovani ancora impegnati nel ciclo scolastico o che stanno per affacciarsi al mondo del lavoro.



Da sinistra:  
**Matteo Bodei,  
Michele  
Frattini,  
Gianluigi  
Moretti,  
Marisa  
Manzato,  
Clara  
Rampollo,  
Potito di  
Nunzio, e  
Luciana Mari.**

**BRESCIA - LE CLINICHE DEL LAVORO: FORMAZIONE  
UNIVERSITARIA E REINSERIMENTO CARCERARIO**

La provincia di Brescia ha sviluppato un'iniziativa pluriennale attraverso le "Cliniche del lavoro" che si sostanzia in un insegnamento pratico all'interno del corso di laurea triennale in Consulenza del Lavoro attivo da tantissimi anni a Brescia. Gianluigi Moretti, Presidente CPO Brescia, ha sottolineato come questo rappresenti un modello di co-docenza innovativo che combina docenti universitari e professionisti attivi, offrendo agli studenti confronto con casi reali di consulenza del lavoro su temi di particolare rilevanza sociale. Questo approccio forma consulenti tecnicamente preparati ma anche socialmente consapevoli. Matteo Bodei, Segretario CPO Brescia e co-docente da nove anni, ha sottolineato un principio fondamentale del progetto carcerario: la grande sfida consiste nel prendersi l'impegno di portare avanti un progetto che deve durare finché non si estingue il bisogno, e il bisogno non si estingue.

La continuità è cruciale per evitare quello che Bodei definisce il rischio peggiore: "Illudere una categoria fragile di essere al loro fianco e poi abbandonarla perché magari passa l'entusiasmo". Per questo ogni anno un gruppo di studenti si dedica specificatamente al tema

carcerario, garantendo presenza costante e costruendo relazioni durature.

Il progetto si articola in tre aree di intervento principali. La prima riguarda la protezione del posto di lavoro esterno: facendo alfabetizzazione (anche) del personale all'interno del carcere che, spesso con l'avvocato, restano le uniche figure a fianco del detenuto sovente abbandonato dalla famiglia, dagli amici.

È stato, pertanto, preparato un *vademecum* per i detenuti all'ingresso che spiega come "mantenere vivo il posto di lavoro" illustrando come presentare al datore di lavoro richieste di aspettativa.

La seconda area è l'alfabetizzazione sui diritti del lavoro carcerario: gli studenti hanno sviluppato un vero e proprio percorso informativo (che non può essere svolto direttamente negli istituti penitenziari – per motivi facilmente intuibili) – che si sostanzia in un piccolo libricino che spiega i diritti del lavoro carcerario.

Questo include sia il lavoro intramurario, che può riguardare le mansioni base fino a coprire attività più qualificate, sia il lavoro extramurario.

La terza area è la *partnership* con cooperative sociali: i Consulenti del lavoro hanno messo a punto, con gli istituti, un protocollo facsimile da dare alle cooperative sociali per instaurare un rapporto con l'istituto penitenziario cer-

■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■

cando di supportare le cooperative sul tema degli sgravi. Non tutte le cooperative sociali di tipo B sono abituate a trattare il tema della detenzione in quanto, spesso, sono in contatto con altri tipi di fragilità e vanno di conseguenza supportate.

Come evidenziato durante la presentazione, attraverso il lavoro, il detenuto riacquista dignità e responsabilità, riscopre un ruolo nella società, avvia un percorso reale di rieducazione e reintegrazione. Non si deve identificare la persona con il reato, ma occorre rispettare sempre la persona, che viene prima di tutto, anche e soprattutto con le sue fragilità e criticità.

Di rilievo il ruolo che rivestono in questo processo i Consulenti del lavoro che hanno saputo coinvolgere sia le istituzioni carcerarie che le istituzioni scolastiche, segnatamente le università che hanno una forte vocazione e una missione per il sociale.

**LECCO - IL PROGETTO CESEA:  
25 ANNI DI DIGNITÀ ATTRAVERSO IL LAVORO**

La provincia di Lecco ha presentato il Centro di Servizio per l'Autonomia e l'Inclusione (CESEA), un'esperienza pionieristica avviata nel 1999 che rappresenta un modello virtuoso di collaborazione pubblico-privato. Matteo Dell'Era, Presidente dell'Ordine di Lecco, e Salvatore Rossi di CESEA hanno illustrato un progetto che si rivolge agli "ultimi degli ultimi, coloro i quali veramente hanno perso qualsiasi tipo di aggancio o qualsiasi tipo di possibilità di essere inseriti in circoli virtuosi nel percorso lavorativo", compresi i percorsi di riqualificazione.

CESEA nasce da un'intuizione semplice ma rivoluzionaria: "Se tu amministrazione pubblica hai sul tuo comune una o due delle persone che hanno queste caratteristiche, che non sono evidentemente inseribili o subito in-



Da sinistra, Matteo Dell'Era, Presidente CPO Lecco, al centro, Potito di Nunzio, Presidente CPO Milano e Coordinatore della Consulta dei CPO della Lombardia e Salvatore Rossi di CESEA.

seribili nel mondo del lavoro e alle quali però tu comunque devi pagare la bolletta, l'affitto, la spesa alimentare, fermati, inseriamoli in un progetto di pubblica utilità", spiega Salvatore Rossi, coordinatore del servizio da 12 anni. Il centro coinvolge persone, segnalate dal servizio sociale, in attività utili alla comunità: manutenzione delle aree verdi pubbliche, servizio di lavanderia industriale per asili e case di riposo, servizio di tinteggiatura e traslochi per famiglie che non potrebbero permetterselo, e una officina meccanica interna per la manutenzione dei mezzi del centro.

Nel corso dell'incontro è stato proiettato un video documentario del 2019 che ha mostrato storie di successo concrete: il progetto può contare su donatori privati e grandi aziende, dimostrando come la comunità abbia creduto in questa filosofia. È un servizio di titolarità pubblica del Comune di Lecco come ente capofila di tutti gli 80 comuni della provincia, gestito operativamente da Caritas Ambrosiana.

L'approccio retributivo è innovativo: "Il compenso economico che viene erogato tutti i mesi alla fine del mese successivo, è un contributo economico sulla base delle esigenze di vita della persona, non è sulla produttività", ➤

■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■

chiarisce Rossi. Questo sistema si basa sui diritti di civiltà: "Cibo, salute e abitazione spettano in quanto diritti di civiltà inalienabili a ciascun uomo e a ciascuna donna". Il principale ostacolo alla replicabilità è l'inquadramento giuridico: "Il profilo socio-occupazionale non è inquadrato da nessun punto di vista giuslavoristico", evidenzia Rossi. Questo crea una "zona grigia" senza tutele previdenziali, infortunistiche o di altro tipo, che comporta anche rischi per i promotori, che viene affrontata a livello locale ma che necessiterebbe di un supporto normativo nazionale.

Pertanto, per risolvere il problema, con il supporto dell'istituto di ricerca Eurixe che ha validato scientificamente l'esperienza CESEA, è stata elaborata una proposta di modifica normativa articolata: inserimento di una norma nel D.l. n. 48/2023 (c.d. Decreto Lavoro), che riconosce e disciplina i percorsi socio-occupazionali a carattere pubblico senza configurali come rapporto di lavoro. Il testo prevede un decreto attuativo che tipizza i centri socio-occupazionali come CESEA, definisce soggetti beneficiari e promotori, chiarisce responsabilità giuridiche e limiti operativi, e istituisce strumenti di monitoraggio e rendicontazione.

#### MILANO - LA VISIONE DELLA LOMBARDIA

#### *La Commissione Consulenti del Lavoro per il Sociale di Milano*

Il cuore dell'iniziativa milanese è rappresentato dalla Commissione Consulenti del Lavoro per il Sociale, coordinata da Luciana Mari, Consigliera del Consiglio provinciale di Milano, attiva da diversi anni sul territorio. La Commissione ha sviluppato un approccio multidisciplinare che tocca diversi ambiti dell'inclusione sociale e lavorativa.

Durante l'incontro è stato proiettato un video



A sinistra, Luciana Mari, Consigliera CPO Milano, a destra, Clara Rampollo, Consulente del Lavoro in Pavia.

di 120 secondi che descrive le attività e il *sentiment* che anima tutte le attività della Commissione (clicca [qui](#) per il video).

"120 secondi che raccontano le emozioni che viviamo. Un'emozione perché è un'attività in cui noi crediamo molto", ha dichiarato Luciana Mari presentando il lavoro della Commissione.

#### *Protocolli per le Pari Opportunità*

Il primo pilastro dell'attività è il protocollo sottoscritto con la Consigliera di Parità di Regione Lombardia, finalizzato a eliminare ogni forma di discriminazione di genere e valorizzare il ruolo genitoriale sui luoghi di lavoro. Un'iniziativa che ha visto protagonista non solo Milano, ma l'intera Consulta regionale che oggi rappresenta tutto quello che viene fatto nel sociale in Lombardia.

"Pari opportunità per che cosa? Per garantire parità di genere nei luoghi di lavoro e quindi sensibilizzare facendo cultura di che cosa significa la parità", spiega Luciana Mari. "Non si tratta solo di dire donna-uomo, ma di dare valore a quello che sono le persone e quello che riescono a fare nell'ambito lavorativo. Quindi se c'è valore, occorre riconoscere valore, dare valore ed avere un'opportunità". La coordinatrice sottolinea l'importanza di co- ➤

■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■

struire una cultura delle pari opportunità attraverso azioni concrete di sensibilizzazione: non si tratta di applicare semplicemente delle norme, ma di trasformare la mentalità e creare una consapevolezza diffusa. È un obiettivo che presuppone un vero e proprio cambiamento culturale se si vuole realmente educare e sensibilizzare tutti gli attori del mondo del lavoro.

### ***Il Progetto “Diamo Lavoro”***

Particolarmente significativo è il protocollo stipulato con Caritas Ambrosiana e Inps per la valorizzazione del progetto “Diamo lavoro”. Si tratta di un’alleanza strategica a tre che si sta evolvendo verso una dimensione regionale: “La prima versione del protocollo si estenderà anche in questo caso alle province della Lombardia”, spiega Luciana Mari, delineando un futuro di espansione dell’iniziativa su tutto il territorio lombardo.

Il meccanismo prevede ruoli ben definiti per ciascun *partner*: i consulenti del lavoro facilitano l’incontro tra domanda e offerta di lavoro, l’Inps interviene per definire quello che è il profilo potenzialmente contributivo - “verificare se qualche persona può essere portatrice o beneficiare di qualche agevolazione”, precisa Luciana Mari - mentre Caritas garantisce un tutoraggio costante per le persone in difficoltà. Un sistema che coinvolgerà progressivamente, come detto, l’intera Consulta regionale, estendendo il modello milanese a tutta la Lombardia attraverso la collaborazione strutturata con Inps e Caritas Ambrosiana.

“La diffidenza nel mondo del lavoro esiste”, ammette Luciana Mari, aggiungendo che può non essere agevole accogliere all’interno della propria realtà lavorativa un lavoratore che ha delle fragilità o ha un passato non semplice, e quindi Caritas garantisce per questa persona e fa sì che ci sia un tutoraggio costante. Il meccanismo funziona: “Il progetto “Diamo lavoro” fa incontrare la domanda e l’offerta e quindi il ruolo del consulente del lavoro in questo caso è anche conoscitivo e di sensibilizzazione all’interno delle nostre aziende”.

A sinistra, Michele Frattini, Presidente CPO Varese e Potito di Nunzio, Presidente CPO Milano e Coordinatore della Consulta dei CPO della Lombardia.



I risultati del primo anno sono incoraggianti: circa 30 *matching* sono stati realizzati, traducendosi in altrettanti posti di lavoro garantiti a persone che avevano difficoltà di reinserimento nel mondo del lavoro.

### ***L’impegno sul territorio: da Comunità Nuova al Carcere***

#### • *Il Segretariato Sociale*

L’attività si estende anche a Comunità Nuova, la realtà fondata da Don Gino Rigoldi, cappellano del carcere Beccaria. Qui i consulenti partecipano al segretariato sociale, un gruppo di educatori volontari che si occupa di ascoltare le persone e fornire aiuto nelle situazioni più semplici ma fondamentali. L’approccio è quello dell’ascolto attivo e del supporto concreto: dalla compilazione dell’ISEE al *download* del registro elettronico, dalla lettura dei contratti di lavoro alla creazione del *curriculum*.

“È un gruppo di educatori volontari che si occupa di ascoltare le persone e fornire loro ►

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

Un altro momento del dibattito tenutosi nell'ambito del Festival del Lavoro.



quello che è l'aiuto in tutte le cose più semplici", spiega Luciana Mari, sottolineando come spesso siano proprio i bisogni apparentemente più banali a rappresentare barriere significative. Il segretariato sociale rappresenta un punto di riferimento costante per chi si trova in difficoltà, offrendo competenze specialistiche in un contesto di accoglienza e comprensione, dove ogni richiesta di aiuto viene accolta senza giudizio e con la massima disponibilità. Richieste che potrebbero apparire banali, "ma che non per questo non possono trovare una risposta efficace.

**• "Un Caffè con il Consulente"**

Ogni quindici giorni, presso Comunità Nuova, si svolge l'iniziativa "Un caffè con il consulente", dove i professionisti si mettono a disposizione per aiutare nella stesura dei CV, ma soprattutto per ascoltare e valorizzare le esperienze delle persone. "Li ascoltiamo, quindi li aiutiamo a creare un CV, ma non semplicemente scrivendolo: chiediamo loro chi sono, che esperienze hanno fatto per dare valore alla persona e alle esperienze", racconta Mari. "E anche in questo caso dire loro che possiedono un valore, che non devono sottovalutare le esperienze che sono estremamente importanti".

L'attività di Comunità Nuova si estende anche alle "officine del lavoro", percorsi formativi specializzati che spaziano dal corso HACCP alla sicurezza sui luoghi di lavoro. È proprio in questo contesto che i consulenti del lavoro hanno sviluppato metodologie innovative per raccontare la legalità nel mondo del lavoro.

**• *L'innovazione didattica: il Labour Game***

La *mission* della Commissione si concretizza attraverso strumenti innovativi che coniugano efficacia formativa e accessibilità. Come spiega Luciana Mari: "Ci crediamo molto perché raccontano quella che è la nostra visione, la nostra missione, dove siamo andati a coprire una serie di ambiti, per cercare di portare aiuto a più persone possibili". È in questa ottica che nasce il *Labour Game*, rappresentando perfettamente l'approccio metodologico della Commissione: rendere comprensibili concetti complessi attraverso modalità innovative e coinvolgenti.

Il metodo di lavoro della Commissione si basa su un principio fondamentale: dare valore alle persone e alle loro esperienze. "Lo ripeto è il senso di tutta la nostra attività", sottolinea Luciana Mari, "portare valore, far riconoscere valore alle persone ed essere a servizio del prossimo". Questo approccio si traduce in un'attenzione costante alla dimensione umana, dove ogni intervento mira non solo a fornire competenze tecniche ma soprattutto a restituire dignità e fiducia nelle proprie capacità. Una delle innovazioni più interessanti è rappresentata, come detto, dal *Labour Game*, un gioco da tavolo che porta i partecipanti dall'assunzione alla pensione, simulando tutti gli eventi della vita lavorativa: licenziamenti, dimissioni, congedi, fino alla pensione.

Questo strumento innovativo unisce divertimento e formazione, trasformando concetti complessi del diritto del lavoro in un'esperien-

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

za ludica e coinvolgente. Il gioco viene utilizzato sia nelle officine del lavoro di Comunità Nuova per i percorsi formativi, sia negli istituti superiori per l'orientamento al lavoro, dimostrando la sua versatilità nell'adattarsi a diversi *target* e contesti educativi. "Con questa nuova modalità ci hanno richiesto di intervenire nell'officina del lavoro per andare a raccontare in maniera semplice quello che è il mondo del lavoro", racconta Luciana Mari, evidenziando come l'approccio ludico faciliti la comprensione di tematiche altrimenti considerate aride e complesse.

**• *L'educazione nelle scuole***

L'attività nelle scuole superiori ha rivelato stereotipi preoccupanti tra i giovani. "In questo caso non parliamo più di fragilità o difficoltà di inserimento, parliamo di formare e di andare contro quelli che sono gli stereotipi che i giovani purtroppo hanno", spiega Luciana Mari, evidenziando come l'intervento educativo miri a scardinare convinzioni errate radicate. "A noi è capitato di arrivare in classe e dire "Avete avuto delle esperienze lavorative, estive?" "Sì!" "Bene, com'era il vostro contratto?" "Quale contratto?", riferisce Luciana Mari. "A noi hanno detto che ai lavoratori minorenni non è possibile stipulare un rapporto di lavoro regolare. Erano convintissimi di questo", conclude la coordinatrice.

Gli stereotipi emersi rivelano una preoccupante disinformazione sui diritti dei lavoratori minorenni e sulle norme che regolano il lavoro giovanile. "E in questo caso andiamo a formarli ed informarli per il loro primo approccio nel mondo del lavoro: PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento), e poi quello che è eventualmente il loro "lavoretto", continua Luciana Mari, sottolineando come l'obiettivo sia quello di fornire gli strumenti corretti per affrontare le prime esperienze lavorative con consapevolezza e tutela dei propri diritti".

L'approccio utilizzato è non convenzionale: dal disegno alla metafora calcistica, cercando

di utilizzare la creatività dei ragazzi. "Che cos'è il lavoro per voi?" La maggior parte lo identifica "nel denaro", ma poi cerchiamo di far capire loro che oltre a questo c'è molto altro, spiega la coordinatrice. "Il rispetto delle regole, il rispetto dei ruoli, il rispetto del luogo di lavoro, che poi è un rispetto che dovrebbero avere anche nella vita di tutti i giorni, anche stando semplicemente in classe. Quindi fondamentalmente cerchiamo di dare loro degli spunti di crescita, di ragionamento, per affrontare al meglio quello che è il loro approccio al mondo del lavoro nei lavori estivi o quelli futuri".

Questi valori non sono confinati al mondo professionale ma devono essere parte integrante della formazione personale dei giovani collegando direttamente l'etica del lavoro con l'educazione civica e il comportamento quotidiano.

**• *Il Progetto Carcerario: "Il carcere, un'opportunità da cogliere"***

L'impegno si estende anche all'interno del carcere di Bollate con il progetto "Il carcere, un'opportunità da cogliere", dove la Commissione collabora con l'associazione MY URBY che si occupa della valorizzazione delle persone. Qui l'approccio è sempre quello della valorizzazione della persona: "È successo qualcosa nel vostro percorso? Va bene, però c'è la volontà di superarlo, di andare oltre", spiega Luciana Mari. "E quindi questi percorsi che noi facciamo sono percorsi di consapevolezza".

Il concetto di "valore" rappresenta il filo conduttore di tutto l'intervento carcerario. "Dare valore, riconoscere il vostro valore", sottolinea Luciana Mari, evidenziando come anche chi ha vissuto esperienze difficili mantenga una dignità e un potenziale da riconoscere e valorizzare. L'approccio non è giudicante ma costruttivo, orientato al futuro e al reinserimento sociale.

I percorsi includono la stesura del *curriculum*, la preparazione ai colloqui di lavoro, le regole di comportamento e la lettura della busta paga. "Come comportarsi in un colloquio di lavoro, come ti vesti, come ti comporti, la let-

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

tura della busta paga. Tutte queste attività per dare - lo ripeto il senso di tutta la nostra attività - portare valore, far riconoscere valore alle persone ed essere a servizio del prossimo”, conclude Luciana Mari.

Il concetto di “valore” che permea ogni attività della Commissione va ben oltre la semplice formazione tecnica. Si tratta di un approccio olistico che mira a restituire autostima e fiducia in sé stessi, aiutando le persone a riconoscere le proprie competenze e potenzialità. Il messaggio costante che viene trasmesso, sia che ci si rivolga a giovani studenti, persone in difficoltà o detenuti, ruota sempre intorno al “valore”. Questo metodo trasforma ogni intervento in un’occasione di crescita personale e di riconquista della dignità, elementi fondamentali per un reale reinserimento nella società e nel mondo del lavoro.

**PAVIA - PROTOCOLLO CONTRO LA VIOLENZA  
ECONOMICA: TRE PROGETTI PER L'AUTONOMIA**

Il CPO di Pavia ha aderito a un protocollo nato all’interno dell’amministrazione comunale che, come sottolineato da Marisa Manzato, Presidente CPO Pavia, si rivolge a “persone che hanno subito violenza, che non necessariamente deve essere violenza fisica o violenza sessuale, in questo caso è violenza economica”; spesso si tratta di donne che non riescono ad essere autonome. La Presidente Manzato ha evidenziato la trasversalità del fenomeno che abbraccia persone in una fascia di età compresa tra il 25 e i 55 anni, sia italiani che stranieri, con o senza titoli di studio. Le attività messe in campo hanno nel loro DNA la parola “dignità” che in questo incontro caratterizza tutte le iniziative illustrate e portate avanti nelle varie province.

A seguire, Clara Rampollo, Consigliera Consulente del lavoro in Pavia, ha illustrato come, da fine 2023, si è sviluppata una rete che promuove strategie condivise finalizzate a implementare le opportunità di sviluppo dell’autonomia economica ed abitativa delle donne

vittime di violenza.

Sono stati sviluppati in particolare tre progetti principali.

Il Progetto SALE (Sostegno Autonomia Lavorativa Empowerment) è “un programma regionale che permette di intervenire per il sostegno abitativo, per il reinserimento lavorativo e per l’accompagnamento nei percorsi di uscita dalla violenza a favore delle donne vittime di violenza”. I consulenti del lavoro si sono coordinati con i centri di impiego territoriali, poiché il fatto di avere comunque indipendenza economica permette anche ai soggetti vittime di violenza di poter prendere delle decisioni di cambiamento e di uscita da situazioni che sono pesanti e non permettono comunque all’individuo di trovare la propria realizzazione. È stata istituita una cabina di regia territoriale che coordina progetti, risorse e interventi in modo trasversale e continuativo, dimostrando come la collaborazione interistituzionale possa moltiplicare l’efficacia degli interventi.

Si è avvertita, altresì, la necessità di realizzare una Rete *multi-agency* – secondo progetto – che coinvolge “ben 24 aderenti territoriali” per “creare dei percorsi di inserimento e reinserimento dei soggetti e anche di fare una promozione di informazione, di divulgazione di tutto quello che è una sensibilizzazione dei soggetti, di tutto quello che è la violenza di genere”. La rete comprende diversi aderenti territoriali: oltre al Comune di Pavia e agli ordini professionali include centri antiviolenza di Voghera e Vigevano, centri per l’impiego e altri enti pubblici e privati.

Infine, il progetto “Ricomincio da me”, finanziato da un bando regionale, ha realizzato due strumenti concreti volti alla formazione e alla informazione delle persone: l’opuscolo “Ricominciare” rappresenta “un viaggio verso l’autonomia economica”, nato dalla scoperta di lacune sorprendenti che riguardano le donne. Questa scoperta ha orientato la progetta ➤

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

zione degli strumenti informativi - anche attraverso riunioni - verso un approccio che non dà nulla per scontato, partendo dalle competenze più basilari per l'autonomia economica. L'assistenza a chi cerca lavoro riguarda anche più da vicino la gestione dei rapporti di lavoro coinvolgendo direttamente sia i Centri per l'Impiego che i Consulenti del lavoro.

Altro strumento che è stato realizzato è la cartolina "Ricomincio da casa" che ha permesso di collegarsi "con le agenzie immobiliari del territoriale locale proprio per mettere a disposizione le risorse abitative disponibili ma che non erano abitate"; tanti locali, che erano a disposizione, avevano bisogno di piccoli interventi per essere disponibili e sono stati dati a prezzi modici a persone che cercavano "un rifugio rispetto a situazioni familiari pericolose".

**VARESE - IL PROTOCOLLO CARCERI:  
DALLA FORMALITÀ ALLA CONCRETEZZA**

Michele Frattini, Presidente CPO di Varese, ha presentato un'iniziativa "ancora in fase embrionale" che si sostanzia in un protocollo d'intesa sottoscritto con la Prefettura. Il protocollo rappresenta un modello di *governance* multilivello che coinvolge Prefettura di Varese (coordinamento istituzionale), amministrazione penitenziaria (gestione operativa), magistratura di sorveglianza (aspetti giuridici), associazioni di categoria e sindacati (rappresentanza del mondo produttivo), e ordini professionali, *in primis* i Consulenti del lavoro (competenze tecniche specialistiche). "Non è solo un atto formale, ma l'obiettivo è quello di avere una dichiarazione di volontà condivisa" per realizzare percorsi personalizzati di formazione e inserimento lavorativo, già messi in atto per alcune aziende.

Il principale ostacolo identificato è culturale: si riscontra una certa resistenza verso l'accoglienza e l'apertura a progetti inclusivi nei confronti di soggetti con un passato "difficile" che li ha portati nelle carceri.

Frattini ha sottolineato che l'obiettivo principale sarà quello di sensibilizzare le aziende medio-piccole, perché quelle grandi in diversi casi hanno già un approccio diverso rispetto a questo aspetto sociale. Il ruolo del consulente del lavoro viene ridefinito: non deve essere solo un ruolo tecnico, che potrebbe essere quello di mediazione, quindi gestione del capitale umano, di applicazione in una consultenza normativa-amministrativa e di cura di gestione del rapporto una volta che si è instaurato. I Consulenti del lavoro dovrebbero, come detto, promuovere e sensibilizzare proprio il tessuto imprenditoriale.

I consulenti del lavoro hanno l'opportunità di avere contatti con datori di lavoro di qualsiasi dimensione, rappresentando quindi il canale privilegiato per raggiungere (anche) le PMI del territorio e "saldare" aziende e territorio. Con il protocollo è stato fatto un passo avanti, ma ora serve la "messa a terra" delle buone intenzioni!

Un elemento centrale del progetto passa per la valorizzazione della Legge n. 193/2000 (Legge Smuraglia), che prevede agevolazioni contributive e fiscali per l'assunzione di detenuti ed ex detenuti. La legge rappresenta "uno strumento cruciale, ma forse poco conosciuto", che potrebbe trasformare significativamente il panorama dell'inclusione lavorativa se adeguatamente promossa e applicata. I Consulenti del lavoro dovrebbero iniziare a sensibilizzare le aziende e il territorio sulle opportunità offerte dalla legge in un'ottica di legalità.

L'impatto sociale documentato da un'indagine ISTAT chiarisce l'importanza: "C'è una recidiva dal 70% al 2% al reintegro dei lavoratori detenuti rispetto a quelli non reintegrati al lavoro. Quindi il lavoro diventa un'opportunità valida, da un punto di vista sociale, per ridurre il grave fattore dell'impatto delle detenzioni legate a reati commessi", e quindi lavoro come strumento di emancipazione e "riparazione sociale".

Un ponte tra un passato difficile e un futuro ►

**■ LE INIZIATIVE SOCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO IN LOMBARDIA.  
UN CONVEGNO DEDICATO AL RUOLO SOCIALE DELLA PROFESSIONE ■**

possibile per queste persone che sono comunque oramai emarginate, anche una volta uscite dal carcere (con una ricaduta nella illegalità). Un *insight* importante emerso dall'esperienza è il valore della mediazione istituzionale: quando è il singolo *ex* detenuto a proporsi direttamente a un'azienda, il peso dello stigma è spesso insormontabile. Quando invece è una cooperativa sociale a mediare, "cambia tutto": l'interlocutore non è più il "detenuto", ma un *partner* sociale; viene offerta una garanzia organizzativa, di continuità e credibilità; si crea una relazione impresa-impresa, più rassicurante e concreta". Frattini ha proposto un approccio innovativo di collaborazione interprovinciale per cercare di mettere in atto delle buone prassi che potrebbero essere utilizzate in tutti i territori, riconoscendo che l'esperienza di Varese può beneficiare del confronto con realtà più avanzate come Brescia e Lecco.

**UNA PROFESSIONE AL SERVIZIO DELLA SOCIETÀ**

L'esperienza lombarda rappresenta un modello di come la professione dei consulenti del lavoro possa evolversi verso una dimensione

più ampia di responsabilità sociale. Il Presidente di Nunzio sottolinea come il ruolo dei Consulenti del lavoro nella società debba essere quello di "coordinatori" per mettere insieme le varie forze che ci sono intorno ai professionisti che possono fare da "ponte" tra datori di lavoro e soggetti, come ad esempio, la Caritas che accoglie in sé i "fragili".

Questa visione si traduce in una scelta controcorrente rispetto alle tendenze attuali: "Stiamo vivendo un periodo in cui le politiche DEI di alcune aziende - soprattutto le multinazionali americane - sono state abbandonate. Noi non ci fermiamo, noi andiamo avanti in questi progetti perché riteniamo che la dignità deve essere portata insieme alla legalità, in ogni contesto contesto e non solo lavorativo".

Un impegno che dimostra come la categoria dei Consulenti del lavoro lombardi stia contribuendo concretamente alla costruzione di una società più inclusiva e giusta, trasformando la propria professionalità in uno strumento di coesione sociale e di sostegno ai più vulnerabili. *Per la registrazione integrale dell'evento clicca qui*

# “MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE”

• A CURA DELLA REDAZIONE •

**M**l futuro del lavoro si è fatto presente in Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove si è svolto il convegno “Mappe del futuro: giovani, orientamento e AI nel panorama professionale”, evento *clou* della seconda edizione del Tour “Il Lavoro viaggia con noi” organizzato dalla Fondazione Consulenti per il Lavoro.

Una giornata che ha saputo intrecciare magistralmente tre dimensioni fondamentali del panorama lavorativo contemporaneo: l’orientamento delle nuove generazioni, la formazione professionale e l’impatto dirompente dell’intelligenza artificiale. Quattro voci autorevoli hanno offerto al numeroso pubblico di studenti, professionisti e docenti una panoramica completa e sfaccettata delle sfide e delle opportunità che ci attendono.

Il convegno si è inserito perfettamente nel contesto delle attività del *truck* educativo, che ha animato la giornata milanese con *speech* dedicati e attività interattive, creando un ponte ideale tra la dimensione teorica degli approfondimenti universitari e quella pratica dell’orientamento giovanile.

## IL FATTORE UMANO NELLE ORGANIZZAZIONI DEL FUTURO

“Buongiorno e benvenuti a tutti. Quando mi hanno chiesto di parlare del fattore umano nelle organizzazioni del futuro, ho subito pensato a quanto la nostra professione sia cambiata ed evoluta nel tempo.” Con queste parole **Andrea Asnaghi**, Coordinatore del Centro Studi Fondazione Consulenti per il Lavoro Milano, ha aperto il suo intervento al convegno “Mappe del futuro: giovani, orientamento e AI nel panorama professionale” presso l’Uni-



Da sinistra: Prof. Maurizio Del Conte, Presidente Afol, Potito Di Nunzio, Presidente Consiglio provinciale dell’Ordine di Milano e di Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, Andrea Asnaghi, Coordinatore Centro Studi Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, Alessandro Graziano, Presidente Anci Up Milano, Prof. Nicolò Rossi, Università Cattolica del Sacro Cuore.

## versità Cattolica del Sacro Cuore.

Il relatore ha immediatamente chiarito come il ruolo dei consulenti del lavoro si sia trasformato: “Non ci occupiamo più soltanto di amministrare il personale sotto l’aspetto giuridico, tecnico e amministrativo. Il nostro ruolo è diventato molto più alto: oggi parliamo di benessere, di relazioni, di bisogni, di persone.” Una trasformazione che, secondo Asnaghi, richiede di “armonizzare le varie sensibilità che vivono l’azienda, perché il mondo del lavoro è una comunità.”

La parte centrale dell’intervento si è concentrata su quella che Asnaghi ha definito “una sfida fondamentale” del trattare di e con le persone, articolata in tre aspetti cruciali. Il primo è l’imprevedibilità. Con un richiamo alla sua esperienza di formazione iniziata nel 1978, Asnaghi ha citato il romanzo (dello ➤

■ “MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE” ■

stesso anno) “Il Fattore Umano” di Graham Greene per illustrare come l’elemento umano sia costruito “sull’imprevedibilità dell’uomo, sulle migliaia di connessioni sinaptiche che si intrecciano, scaturendo in scelte talvolta del tutto imprevedibili.”

Il secondo aspetto riguarda la non-linearità dei rapporti umani: “Non è vero che se dai un aumento a qualcuno è automaticamente felice, o se gli cambi posizione è contento. Non funziona così.” Una considerazione che ha esteso ai rapporti in generale: “Lo vediamo nei rapporti normali, familiari, di amicizia: i rapporti umani non seguono il principio lineare di causa-effetto.”

Il terzo elemento è il **coinvolgimento relazionale**. “Se scrivi un testo e sbagli qualcosa, il computer ti dice educatamente che cosa hai sbagliato; la persona magari ti dice “sei stupido per quello che stai dicendo”, oppure interpreta ciò che hai scritto in un modo diverso, magari sentendosi coinvolta” ha osservato Asnaghi con ironia, sottolineando come anche solo ogni semplice comunicazione abbia “insieme un contenuto e un aspetto di relazione. E la relazione è bilaterale, nel trattare le persone giudichi e sei giudicato, organizzi ma sei al contempo plasmato da ciò che hai intorno”.

Riprendendo la **piramide di Maslow** e gli sviluppi teorici di tale modello, il relatore ha tracciato l’evoluzione dei bisogni dell’individuo nell’organizzazione: dal livello materiale e di sicurezza, sicuramente indispensabili, verso “un bisogno di realizzazione, di autostima, di significato” sempre più centrale nelle società contemporanee. “Ci sono aziende che oggi si evolvono mettendo il *purpose*, lo scopo, come valore guida dell’organizzazione,” ha evidenziato, inserendo questo fenomeno nel contesto più ampio di una società “che vede il primato della persona: pensate a quanto abbiamo sentito parlare di conciliazione vita-lavoro, *smart working, welfare*.”

Uno dei passaggi più densi dell’intervento ha riguardato l’analisi dell’evoluzione del conte-

sto sociale in cui operano le organizzazioni e che, dentro una normale riflessione sistematica, non possono non essere condizionate. Asnaghi ha presentato al pubblico tre modelli concettuali che descrivono la crescente complessità del nostro tempo:

1. **VUCA** (anni 80-90): Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità. Nato dal mondo post-Guerra Fredda per descrivere cambiamenti rapidi, eventi imprevedibili, sistemi interconnessi e situazioni dal significato poco chiaro.

2. **BANI** (Covid 2020-21): Fragile, Ansioso, Non-lineare, Incomprensibile. La fragilità descrive quei sistemi che, pur sembrando solidi, si rivelano vulnerabili e privi di resilienza, tanto da essere esposti a rotture improvvise. L’ansia nasce dalla diffusa incertezza e dalla preoccupazione per il futuro, generando caos emotivo e rendendo difficile prendere decisioni. La non linearità si manifesta quando il rapporto tra causa ed effetto diventa imprevedibile, con eventi che si sviluppano in modo inatteso e sproporzionato. Infine, l’incomprensibilità è il risultato di una complessità crescente che rende difficile comprendere appieno ciò che accade, sfuggendo spesso alla nostra capacità di analisi.

3. **RUPT** (2024): Rapido, Imprevedibile, Paradossale, Intricato. Non descrive solo la realtà ma si concentra sulle capacità necessarie ai leader per navigare cambiamenti sovrapposti, gestire tensioni paradossali (innovare per il lungo termine mentre si gestisce il breve), e comprendere interconnessioni dove ogni azione genera effetti a catena. “C’è una linea evolutiva di peggioramento che rende sempre più difficile alle organizzazioni capire il proprio ruolo all’interno del contesto sociale e mondiale e all’individuo orientarsi in questa complessità crescente,” ha concluso Asnaghi.

Con una confessione personale che ha strapato sorrisi al pubblico in sala, Asnaghi ha affrontato il tema delle “ricette facili”: “Personalmente confesso che odio le risposte semplici, perché non esiste una risposta semplice. Quan- ➤

■ “MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE” ■

do leggo sui *social* “le 10 regole per la *leadership* di successo” o “5 cose da dire per avere successo” o “come rendere felici i dipendenti”, mi irrito perché danno l’illusione di togliere la complessità che invece è intrinseca nel trattare con le persone.”

Il relatore ha quindi proposto una visione più articolata del **valore aziendale**: “Le imprese che sanno generare valore vero sono quelle che costruiscono valore umano. Ma che cos’è questo valore? È il valore del reddito, dell’utile, o piuttosto il valore di un substrato in cui le persone trovano la loro dimensione?”

In una delle affermazioni più nette dell’intervento, Asnaghi ha sfatato quello che ha definito “alcune leggende metropolitane”: “Le organizzazioni non danno motivazioni. Le organizzazioni possono al massimo dare scintille - come la scintilla del gas nella cucina -, ma il combustibile viene dalla persona.” L’importante, ha spiegato, è “non spegnere questo “gas”, non soffocare la motivazione, ma creare un terreno in cui possa crescere e svilupparsi.” Il collegamento con il tema dell’orientamento ha permesso ad Asnaghi di sviluppare una delle riflessioni più originali dell’intervento: “Orientamento vuol dire direzione, e direzione è sinonimo anche di senso. Senso significa anche significato. Orientamento vuol dire aiutare una persona a cercare un senso, a dare un senso e a cercare un significato (in questo caso al proprio lavoro).”

Questa definizione ha portato il relatore a delineare il ruolo futuro delle organizzazioni: “Non spegnere la fiammella, dare la scintilla, creare possibilità anche all’interno delle diversità. È una generazione di significato, un dare ragione del proprio scopo di essere – non quello di fare tre occupati in più, ma ragionare sul significato e sul valore del lavoro e della persona.” Particolarmente toccante, relativamente all’orientamento e alle incertezze giovanili in merito, è stato il momento in cui Asnaghi ha condiviso un ricordo personale legato proprio all’aula universitaria che lo ospitava: “Ho iniziato nel 1978 qui in Cattolica – sono laureato

in filosofia a indirizzo psicologico. Quando stavo scegliendo il corso di studio dell’università, confuso e combattuto come molti a quell’età, una persona molto importante per me mi disse: “Non essere preoccupato di quello che sceglierai, perché comunque ciò che tu sarai come persona sarà sempre una continuità, qualsiasi cosa tu possa fare nella vita.” “E difatti … oggi sono qui, nel mio vecchio istituto, a parlare del fattore umano, come consulente del lavoro per scelta,” ha continuato. “Non abbiate paura di cercare un senso, il vostro senso, perché questo senso vi accompagnerà per tutta la vita. Qua, in Cattolica, qualcuno la definirebbe vocazione”.

L’intervento si è concluso con una visione prospettica della professione: **“I consulenti del lavoro del futuro** non saranno più qualcuno che gestisce numeri, ma qualcuno che gestisce risorse umane. Questo rappresenta un grosso cambio di paradigma per la nostra professione.” Un cambio che, secondo Asnaghi, richiede collaborazione: “Come diciamo sempre: oggi bisogna fare squadra, di fronte a una tale complessità ed alla vastità di campi in cui mettere mano, non è più pensabile che ognuno possa fare da solo, mentre insieme possiamo fare grandi cose.”

L’intervento ha messo in risalto la capacità del relatore di coniugare profondità teorica, esperienza pratica e riflessione umana in un discorso che ha saputo toccare i temi centrali del mondo del lavoro contemporaneo.

#### **IL FUTURO DEL LAVORO E IL SUPERAMENTO DEL DISALLINEAMENTO TRA COMPETENZE**

**Maurizio Del Conte, Presidente di Afol Metropolitana Milano**, ha offerto una riflessione profonda e articolata sul futuro del mercato del lavoro durante il convegno “Mappe del futuro: giovani, orientamento e AI nel panorama professionale”. Il suo intervento, intitolato “Superare il disallineamento tra competenze”, ha toccato temi cruciali per comprendere le sfide che ci attendono.

Del Conte ha esordito richiamando l’Agenda ➤

■ “MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE” ■

di Lisbona e il suo obiettivo di creare “***more and better jobs***”. “Sul secondo aspetto non abbiamo lavorato bene”, ha ammesso con franchezza, sottolineando come discutere di *matching* significhi in realtà discutere della qualità del lavoro. Il presidente di Afol ha poi evidenziato il paradosso del mercato attuale: mentre il tasso di disoccupazione è a livelli fisiologici, le aziende faticano a trovare personale qualificato, creando un disallineamento che rappresenta una delle principali sfide contemporanee. La prospettiva demografica, ha aggiunto Del Conte, ci dice che dovremo lavorare in modo sempre più efficiente. Una necessità che diventa ancora più urgente considerando le trasformazioni in atto nel tessuto produttivo del paese.

L'intervento ha poi preso una piega più ottimistica, utilizzando Milano come caso di studio esemplare. “Milano è diventata città del turismo, una volta era impensabile”, ha osservato Del Conte, spiegando come questa trasformazione apparentemente inspiegabile dimostri che “dove c'è volontà si riesce a costruire l'inimmaginabile, anche in tempi rapidi.”

**La sfida del matching**, secondo il Presidente di Afol, consiste proprio nel riconvertire il tessuto di competenze da manifatturiero in un contesto competitivo internazionale. “E devi avere la qualità del lavoro, se no sei fuori”, ha sottolineato, identificando nella formazione professionale la strada maestra per questa trasformazione.

Del Conte ha posto l'accento sulla **centralità dell'educazione e della scuola di qualità come fondamento di ogni politica del lavoro efficace**. “La persona non va trattata per segmenti isolati, la transizione va accompagnata. Se no si perde il senso”, ha spiegato, introducendo un tema che attraversa tutto il suo ragionamento: l'approccio olistico alle politiche del lavoro.

Le nuove dinamiche lavorative, ha proseguito, ci dicono che la durata media di un contratto è di 4, 5 anni e che chi inizia oggi a lavorare avrà 8 o 9 transizioni lavorative nella

propria carriera. Questa realtà impone di ricordare la filiera della formazione con quella dei servizi del lavoro, ampliando il concetto stesso di politiche attive. “Le politiche attive non sono solo *matching*, ma anche formazione professionale”, ha chiarito Del Conte, spiegando come il concetto di “*work ready*” sia ormai superato. La realtà attuale richiede invece un impegno costante in *reskilling* e *upskilling*, riqualificazione e aggiornamento delle competenze.

Una parte significativa dell'intervento è stata dedicata al ruolo dell'**intelligenza artificiale** nel mercato del lavoro. Del Conte ha illustrato come il portale SIISL sia ormai una realtà con applicazioni specifiche per migliorare l'incrocio tra domanda e offerta tramite IA, utilizzando questa tecnologia come strumento di allineamento. Tuttavia, il Presidente ha mostrato un approccio equilibrato e realistico verso l'IA, richiamando l'esperienza internazionale di paesi come Fiandre, Francia e Germania. “L'obiettivo era aumentare l'efficienza dei servizi, non tagliare le persone”, ha precisato, sottolineando come l'IA debba essere integrata con le capacità umane piuttosto che sostituirle.

Del Conte si è, infine, mostrato preoccupato per l'enfasi eccessiva data a questi strumenti come soluzione universale delle politiche attive. “Non è stato così all'estero, non sarà così qui”, ha avvertito, identificando nel tema centrale italiano - la riattivazione degli inattivi - una sfida che richiede approcci più articolati. La parte più incisiva dell'intervento ha riguardato il problema degli inattivi in Italia. “Nel nostro mercato del lavoro la quota di inattivi tra giovani e donne rappresenta oggi il *cluster* più educato e formato. Stiamo sprecando bacini enormi”, ha denunciato Del Conte con evidente preoccupazione.

Il presidente di Afol ha poi condiviso i risultati di uno studio pilota condotto a Milano, dove attraverso contatti telefonici mirati e l'intervento di voci umane specializzate – psicologi, formatori e altri professionisti – sono ➤

**■ "MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE" ■**

riusciti a coinvolgere circa il 34% delle persone contattate. Un risultato che dimostra come l'approccio umano rimanga fondamentale anche nell'era dell'intelligenza artificiale.

L'intervento di Del Conte ha delineato una visione chiara: il futuro del lavoro richiede un approccio integrato che combini tecnologia e fattore umano, formazione continua e politiche attive mirate. La sfida principale non è tanto creare nuovi posti di lavoro, quanto migliorarne la qualità e massimizzare l'utilizzo delle competenze già disponibili nel paese. La sua analisi ha offerto al pubblico del convegno non solo una diagnosi lucida dei problemi attuali, ma anche una *roadmap* concreta per affrontare le sfide future, sempre mantenendo la persona al centro delle politiche del lavoro.

**L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MONDO DEL LAVORO LEGALE E DELLA CONSULENZA**

Durante il convegno tenutosi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, **Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano**, ha offerto una lucida analisi su un tema di stringente attualità: l'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro legale e della consulenza del lavoro. Secondo di Nunzio, si sta vivendo un'**accelerazione tecnologica straordinaria, paragonabile per impatto alla robotizzazione** che ha trasformato il settore manifatturiero. Tuttavia, questa volta il cambiamento tocca direttamente i professionisti intellettuali, i cosiddetti "colletti bianchi". La velocità di evoluzione è impressionante e genera aspettative sempre più elevate da parte della clientela, che richiede risposte immediate e soluzioni tempestive.

L'intelligenza artificiale viene spesso presentata come un assistente avanzato. Le sue applicazioni pratiche includono la comparazione di contratti collettivi, la preparazione di bozze preliminari di pareri legali e l'analisi comparativa di normative. La qualità degli *output* prodotti dall'IA ha raggiunto livelli tali da rendere spesso difficile distinguere un testo generato artificialmente da uno redatto da un

professionista umano. Tuttavia, è fondamentale chiedersi se l'IA rappresenti esclusivamente un assistente potenziato o se nasconde potenzialità e rischi più profondi.

Di Nunzio ha sottolineato come la velocità rappresenti indubbiamente il principale vantaggio competitivo dell'intelligenza artificiale. Non è raro, ha osservato, che i clienti sottopongano ai professionisti *output* generati da *ChatGPT* chiedendo una validazione della correttezza delle informazioni fornite. Questo scenario evidenzia un aspetto cruciale: **il controllo umano non può mai essere delegato completamente**.

Di Nunzio ha messo in guardia contro l'affidamento cieco alle soluzioni proposte dall'IA, definendolo un rischio professionale inaccettabile. Un errore nell'interpretazione di una clausola contrattuale specifica o di un accordo territoriale particolare può generare conseguenze legali e professionali di notevole gravità. Il vero nodo critico, secondo il Presidente dell'Ordine milanese, risiede nella capacità di mantenere un controllo attivo, critico e costantemente umano sull'operato dell'intelligenza artificiale. La tentazione di delegare completamente, spinti dalle pressioni temporali e dalle scadenze incalzanti, deve essere rigorosamente evitata.

Nel suo intervento, di Nunzio ha riconosciuto le concrete opportunità di razionalizzazione offerte dall'intelligenza artificiale, particolarmente negli adempimenti preassuntivi e nelle pratiche amministrative più complesse. Questa ottimizzazione, ha spiegato, potrebbe liberare tempo prezioso da dedicare alla consulenza strategica di più alto valore. Tuttavia, ha avvertito che tale potenziale si scontra con questioni fondamentali di sicurezza dei dati. L'utilizzo di strumenti di IA generalisti, non specificamente progettati per il settore legale, equivale secondo di Nunzio a un'esposizione inaccettabile di informazioni sensibili.

Il Presidente dell'Ordine milanese ha posto particolare enfasi sulla questione della **sicurezza dei dati**. I consulenti del lavoro, ha ri-

**■ "MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE" ■**

cordato, trattano quotidianamente dati di estrema sensibilità: cedolini paga, informazioni su contenziosi, *performance* aziendali, piani strategici. L'inserimento di tali informazioni in sistemi *cloud* generici, potenzialmente non conformi alle normative GDPR, rappresenta secondo di Nunzio un azzardo professionale che nessun consulente serio può permettersi. Ha quindi sottolineato come sia imperativo utilizzare esclusivamente strumenti certificati e specificamente progettati per il settore, con garanzie concrete in termini di protezione dei dati e conformità normativa.

Un aspetto particolarmente interessante dell'analisi di di Nunzio ha riguardato le competenze richieste per l'integrazione efficace dell'intelligenza artificiale. Secondo di Nunzio, non è sufficiente saper utilizzare lo strumento; è necessario saperlo "sfidare", mettere alla prova, validare e, quando necessario, confutare i suoi *output*. Paradossalmente, ha osservato, l'utilizzo professionale dell'IA richiede competenze ancora più raffinate rispetto al passato, elevando ulteriormente il livello della professionalità richiesta.

Questo scenario, secondo di Nunzio, impone una profonda revisione degli approcci formativi. Non è più sufficiente l'aggiornamento normativo tradizionale, pur rimanendo fondamentale. Il relatore ha identificato la necessità di sviluppare competenze trasversali che includono la capacità di formulare *prompt* efficaci e precisi, l'abilità di validazione critica degli *output* generati, e la competenza nel consigliare i clienti sull'uso etico dell'IA nelle loro organizzazioni. Ha concluso questo punto sottolineando come la professionalità non venga sminuita da questi sviluppi, ma al contrario si elevi e si arricchisca di nuove dimensioni.

**Nel delineare le prospettive future, di Nunzio ha fatto riferimento alle proiezioni che indicano un possibile impatto significativo sull'occupazione verso la fine del 2026 e il 2027,** dovuto all'automazione di compiti amministrativi anche negli studi pro-

fessionali. Il relatore ha evidenziato come questo scenario si presenti in un contesto demografico caratterizzato da carenza di personale qualificato, creando un paradosso interessante. L'automazione delle *routine* amministrative, ha spiegato, potrebbe diventare una necessità per mantenere l'efficienza operativa, proprio mentre si registra difficoltà nel reperimento di figure professionali intermedie.

Il Presidente dell'Ordine di Milano ha identificato i prossimi due-tre anni come cruciali per investire seriamente in ***reskilling e upskilling professionale***. Ha sottolineato l'importanza di orientare le competenze verso la consulenza strategica di alto livello e sviluppare quella capacità critica e di giudizio che l'intelligenza artificiale, almeno allo stato attuale, non è in grado di replicare.

Una delle riflessioni più stimolanti dell'intervento ha riguardato una domanda provocatoria posta da di Nunzio: se l'intelligenza artificiale gestirà progressivamente analisi dati, ricerche documentali e bozze standardizzate, dove risiederà il vero valore aggiunto distintivo del consulente del lavoro o dell'avvocato giuslavorista?

**Di Nunzio** ha individuato la risposta negli aspetti più squisitamente umani della professione: la capacità di interpretazione tra le righe delle norme, il pensiero laterale e creativo, la gestione etica dei casi complessi, e la costruzione di relazioni di fiducia con la clientela. Questi elementi, ha concluso, intrinsecamente umani, rappresentano il nucleo distintivo che nessuna intelligenza artificiale può replicare e che i professionisti devono coltivare oggi più che mai.

Nelle conclusioni del suo intervento, di Nunzio ha definito l'intelligenza artificiale uno strumento potente e, data la velocità richiesta dal mercato, sostanzialmente indispensabile. Tuttavia, ha ribadito che il suo utilizzo deve essere guidato da principi rigorosi: controllo umano costante su tutti gli *output* generati, sviluppo di competenze evolute e specifiche per l'era digitale, attenzione maniacale alla sicurezza dei dati trattati.

■ "MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE" ■

Il messaggio finale è stato chiaro: **non si assiste alla fine del professionista, ma alla sua profonda trasformazione verso livelli di competenza e responsabilità ancora più elevati.** L'intelligenza artificiale, ha concluso di Nunzio, non sostituisce il giudizio professionale né la relazione fiduciaria con il cliente, ma offre ai consulenti l'opportunità di elevare ulteriormente il valore della propria consulenza specialistica.

#### L'UNIVERSITÀ DI FRONTE ALLA SFIDA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**Il Prof. Nicolò Rossi** ha espresso durante il convegno il punto di vista di chi è quotidianamente a contatto con gli studenti, confessando di essere più preoccupato dell'ignoranza naturale umana che non dell'intelligenza artificiale in sé. Da questa preoccupazione, ha spiegato il relatore, emerge chiaramente il compito fondamentale della scuola e dell'università, che devono svolgere un ruolo di trasmissione del sapere, di consistenza nella formazione e di coltivazione dell'umano nella sua totalità.

Secondo Rossi è essenziale mantenersi **aperti verso l'intero**, perché siamo inseriti in una totalità che chiede il contributo di tutti. "L'orientamento sta proprio qui dentro", ha sottolineato. "Se non so dove sto, come posso sapere dove vado?". L'università ha un ruolo importantissimo in questo senso, e non a caso l'etimologia del termine "università" rimanda al concetto di totalità, sottolineando l'aspetto della dimensione universale del sapere.

Il professore ha poi richiamato l'attenzione sui problemi delle professioni e del mondo del lavoro, con le loro potenzialità e i loro rischi. Ha citato due esempi significativi: il caso di un avvocato di Firenze e quello, avvenuto negli Stati Uniti, di un altro avvocato che fu condannato dal giudice. In entrambi i casi, i professionisti si erano affidati all'intelligenza artificiale per redigere documenti legali, ma l'IA aveva inventato contenuti giuridici, citazioni di sentenze inesistenti e riferimenti normativi falsi. Questi episodi, ha commentato

Rossi, ricordano che in ambito professionale gli errori costano cari, molto cari.

I problemi dell'intelligenza artificiale generativa, ha proseguito il relatore, parlano dell'importanza della conoscenza e dello **spirito critico**, del sapere intercettare e comprendere le opportunità, tornando così al discorso del senso, che è fondamentale. Ha sottolineato la necessità di prepararsi sempre meglio e sempre di più, identificando nel terreno delle abilità umane quello più adatto: ragionare, avere metodo, avere capacità trasversali. Queste competenze, ha spiegato, si acquisiscono con la pratica e studiando, abilitando la memoria, con allenamento, con sforzo, con fatica.

Riguardo ai **rischi** che si possono prospettare con l'intelligenza artificiale, Rossi ha osservato che si tratta di uno strumento che si misura nella sua applicazione concreta, citando esempi come la medicina e il collocamento lavorativo. Ha evidenziato il rischio dell'assuefazione e della dipendenza, identificando nel rischio della perdita di abilità trasversali il pericolo più evidente oggi. "Il terreno umano rischia di essere sempre più arido", ha avvertito. Quanto al ruolo dell'università, il professore ha chiarito che l'istituzione non deve essere un seminatore, ma la formazione deve aiutare a preparare, a concimare il terreno. "Può sembrare un ruolo riduttivo? No, anzi", ha concluso Rossi. "L'università dovrebbe essere lieta di questo compito, cioè dovrebbe essere fertile nel coltivare le potenzialità umane".

#### CONCLUSIONI: LE MAPPE DEL FUTURO TRACCiate A MILANO

Il convegno milanese ha disegnato con straordinaria chiarezza **le coordinate del futuro panorama professionale**, offrendo una mappa articolata e realistica delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Quattro prospettive diverse ma complementari hanno contribuito a delineare un quadro complesso ma coerente delle sfide che ci attendono.

Emerge con forza, dai quattro interventi, un filo rosso che attraversa tutte le riflessioni: la ➤

**■ "MAPPE DEL FUTURO: GIOVANI, ORIENTAMENTO E AI NEL PANORAMA PROFESSIONALE" ■**

**centralità imprescindibile della dimensione umana.** Andrea Asnaghi lo ha espresso attraverso il concetto di "fattore umano" come elemento di imprevedibilità e ricchezza nelle organizzazioni; Maurizio Del Conte lo ha declinato nell'approccio olistico alle politiche del lavoro; Potito di Nunzio lo ha identificato nel valore distintivo del professionista nell'era dell'IA; Nicolò Rossi lo ha posto come fondamento del ruolo educativo dell'università.

I relatori hanno identificato sfide comuni che attraversano tutti i settori. **La crescente complessità del contesto** (dai modelli VUCA a BANI a RUPT descritti da Asnaghi) si riflette nel paradosso del mercato del lavoro evidenziato da Del Conte: **alti livelli occupazionali ma difficoltà nel matching tra domanda e offerta.** L'accelerazione tecnologica analizzata da di Nunzio trova eco nelle preoccupazioni di Rossi sull'impoverimento delle competenze umane fondamentali.

Tutti i relatori hanno adottato un approccio equilibrato verso l'**intelligenza artificiale, riconoscendone le potenzialità ma sottolineandone i limiti e i rischi.** Dal monito di di Nunzio sul controllo umano costante, alle riflessioni di Del Conte sull'IA come strumento di efficienza ma non soluzione universale, fino agli esempi concreti di Rossi sui rischi professionali, emerge una visione matura: l'IA è uno strumento potente che richiede competenze umane più raffinate, non la loro sostituzione. La formazione emerge come tema trasversale e strategico. Dall'evoluzione del ruolo dei consulenti del lavoro descritta da Asnaghi, alle necessità di *reskilling* e *upskilling* evidenziate da Del Conte, dalle nuove competenze professionali delineate da di Nunzio al ruolo dell'università come "terreno fertile" illustrato da Rossi, tutti concordano: il futuro appartiene a chi saprà apprendere continuamente.

Particolarmenete significativa è la ridefinizione del **concetto di orientamento emersa dal convegno.** Non più semplice *matching* tra competenze e opportunità, ma ricerca di senso

e significato, come magistralmente espresso da Asnaghi. Un orientamento che deve accompagnare le persone nelle multiple transizioni lavorative che caratterizzeranno le carriere future, come evidenziato da Del Conte.

Il convegno ha lanciato un messaggio chiaro alle nuove generazioni presenti in aula: **il futuro del lavoro non è da temere ma da costruire consapevolmente.** Le competenze umane – pensiero critico, creatività, capacità relazionali, spirito di adattamento – diventeranno sempre più preziose in un mondo tecnologicamente avanzato. La sfida non è competere con le macchine, ma sviluppare quelle qualità unicamente umane che nessuna intelligenza artificiale potrà mai replicare.

Trattare a Milano questo approfondimento non è stata una scelta casuale. Come sottolineato da Del Conte, la città meneghina rappresenta un esempio concreto di come sia possibile trasformare il proprio tessuto economico e sociale quando esiste la volontà di farlo. Dal manifatturiero al terziario avanzato, dal *business* al turismo, Milano dimostra che il cambiamento è possibile e che le sfide possono diventare opportunità.

**Il convegno ha tracciato una direzione precisa per il futuro:** investire nella persona, nella sua formazione e nella sua capacità di dare senso e significato al proprio percorso professionale. E conclude con un cauto ottimismo: il futuro del lavoro sarà complesso ma ricco di opportunità per chi saprà navigare il cambiamento con competenza, umanità e senso critico. Le mappe del futuro tracciate oggi a Milano indicano che il lavoro del futuro non sarà solo più tecnologico, ma anche più umano: una sfida stimolante per tutti coloro che si preparano ad affrontarlo.

Un messaggio che risuona con particolare forza nell'aula dell'**Università Cattolica**, dove generazioni di studenti hanno imparato che il sapere è tanto più prezioso quanto più è al servizio della crescita umana integrale.

# Non è anticipazione TFR se avviene mensilmente, anche se stabilita mediante pattuizioni individuali: LO RIBADISCE LA CORTE DI CASSAZIONE

• DI EMILIA SCALISE CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

**D**opo l’Ispettorato Nazionale del Lavoro anche la Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, con la sentenza n. 13525 del 20 maggio 2025, è intervenuta (nuovamente) in tema di anticipazione mensile del trattamento di fine rapporto, ribadendo quanto già sostenuto dall’organo ispettivo: il pagamento mensile del TFR non costituisce anticipo dello stesso, anche se stabilito mediante pattuizioni individuali.

## L’ART. 2120 DEL CODICE CIVILE

Per una completa esposizione del contenuto della sentenza in commento, si riporta di seguito l’articolo 2120 del Codice civile rubricato “Disciplina del trattamento di fine rapporto”:

**1. In ogni caso di cessazione del rapporto di lavoro subordinato, il prestatore di lavoro ha diritto a un trattamento di fine rapporto. Tale trattamento si calcola sommando per ciascun anno di servizio una quota pari e comunque non superiore all’importo della retribuzione dovuta per l’anno stesso divisa per 13,5. La quota è proporzionalmente ridotta per le frazioni di anno, computandosi come mese intero le frazioni di mese uguali o superiori a 15 giorni.**

**2. Salvo diversa previsione dei contratti collettivi la retribuzione annua, ai fini del comma precedente, comprende tutte le somme, compreso l’equivalente delle prestazioni in natura, corrisposte in dipendenza del rapporto di lavoro, a**

*titolo non occasionale e con esclusione di quanto è corrisposto a titolo di rimborso spese.*

**3. In caso di sospensione della prestazione di lavoro nel corso dell’anno per una delle cause di cui all’articolo 2110, nonché in caso di sospensione totale o parziale per la quale sia prevista l’integrazione salariale, deve essere computato nella retribuzione di cui al primo comma l’equivalente della retribuzione a cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto di lavoro.**

**4. Il trattamento di cui al precedente primo comma, con esclusione della quota maturata nell’anno, è incrementato, su base composta, al 31 dicembre di ogni anno, con l’applicazione di un tasso costituito dall’1,5 per cento in misura fissa e dal 75 per cento dell’aumento dell’indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati, accertato dall’ISTAT, rispetto al mese di dicembre dell’anno precedente.**

**5. Ai fini dell’applicazione del tasso di rivalutazione di cui al comma precedente per frazioni di anno, l’incremento dell’indice ISTAT è quello risultante nel mese di cessazione del rapporto di lavoro rispetto a quello di dicembre dell’anno precedente. Le frazioni di mese uguali o superiori a quindici giorni si computano come mese intero.**

**6. Il prestatore di lavoro, con almeno otto anni di servizio presso lo stesso datore di lavoro, può chiedere, in costanza di rapporto di lavoro, una anticipazione non superiore al ➤**

**■ NON È ANTICIPAZIONE TFR SE AVVIENE MENSILMENTE, ANCHE SE STABILITA MEDIANTE PATTUIZIONI INDIVIDUALI: LO RIBADISCE LA CORTE DI CASSAZIONE ■**

**70 per cento** sul trattamento cui avrebbe diritto nel caso di cessazione del rapporto alla data della richiesta.

**7.** Le richieste sono soddisfatte **annualmente entro i limiti del 10 per cento degli aventi titolo**, di cui al precedente comma, e comunque del 4 per cento del numero totale dei dipendenti. La richiesta deve essere giustificata dalla necessità di:

- a) eventuali spese sanitarie per terapie o interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche;
- b) acquisto della prima casa di abitazione per sé o per i figli, documentato con atto notarile.

**8.** L'anticipazione può essere ottenuta una sola volta nel corso del rapporto di lavoro e viene detratta, a tutti gli effetti, dal trattamento di fine rapporto.

**9.** Nell'ipotesi di cui all'articolo 2122 la stessa anticipazione è detratta dall'indennità prevista dalla norma medesima.

**10.** Condizioni di miglior favore possono essere previste dai contratti collettivi o da patti individuali. I contratti collettivi possono altresì stabilire criteri di priorità per l'accoglimento delle richieste di anticipazione.

#### LA NOTA INL N. 616 DEL 3 APRILE 2025

Prima di affrontare il contenuto della sentenza in commento, è doveroso fare un breve accenno alla nota INL dello scorso 3 aprile 2025, attraverso la quale l'organo ispettivo ha fornito chiarimenti circa l'ultimo comma dell'art. 2120 c.c., che fa riferimento alla possibilità da parte dei contratti collettivi ovvero delle pattuizioni individuali di introdurre condizioni di miglior favore rispetto alla disciplina legale.

I. Cass, Sez. Lav., dell'11 febbraio 2002, n. 15813: "La natura giuridica, poi, di ciascuna delle erogazioni del datore di lavoro - al fine della loro inclusione o meno nella retribuzione imponibile a fini contributivi - va accertata, in base alla funzione obiettiva ed alla disciplina concreta rispettiva, a prescindere dall'eventuale autoqualificazione delle parti, trattando-

si di materia - previdenziale, appunto - che è sottratta alla loro disponibilità (in tal senso, vedi, per tutte, Cass. n. 2991/85, con riferimento ad emolumento dalle parti qualificato, come nella specie, "conto di indennità di anzianità"). Applicando gli enunciati principi di diritto alla dedotta fattispecie, osserva la Corte che [...] le dedotte erogazioni mensili della

Secondo l'Istituto, in virtù della collocazione sistematica del rimando operato dal decimo comma dell'art. 2120 c.c., la pattuizione collettiva o individuale può avere ad oggetto una anticipazione dell'accantonamento TFR maturato al momento della pattuizione ma non un mero automatico trasferimento in busta paga del rateo mensile, in quanto l'eventuale pagamento mensile del TFR contrasterebbe con la stessa ratio della norma che è quella di assicurare al lavoratore un supporto economico al termine del rapporto di lavoro.

Pertanto, l'eventuale quota TFR corrisposta mensilmente non sarebbe più qualificabile come anticipo dello stesso, ma "costituirebbe una mera integrazione retributiva" e, in tal caso, il personale ispettivo dovrà non solo intimare al datore di lavoro il versamento del montante contributivo per la quota retributiva anticipata, ma anche l'accantonamento delle quote di TFR illegittimamente anticipate attraverso l'adozione del provvedimento di disposizione di cui all'art. 14 del D.lgs. n. 124/2004.

#### LA SENTENZA N. 13525 DEL 20 MAGGIO 2025

È opportuno precisare che non è la prima volta che i giudici di legittimità sono intervenuti sul tema delle anticipazioni del trattamento di fine rapporto.

Già nel 2021 (ma ancor prima nel 2002<sup>1</sup>), con l'ordinanza n. 4670, la Corte di Cassazione aveva stabilito che i contratti collettivi e le patti individuali potessero stabilire condizioni di miglior favore, derogare alla disciplina legale delle anticipazioni e stabilire criteri di ►

OMISSIS in favore dei propri dipendenti - sotto la voce "indennità di anzianità" - non possono ritenersi corrisposte per il titolo dichiarato ("indennità di anzianità", appunto), ma sono, tuttavia, "indebitate e ripetibili dal datore di lavoro". Tanto basta, ad avviso della Corte, per includere le erogazioni, di cui si discute, nella retribuzione imponibile a fini contributivi".

**■ NON È ANTICIPAZIONE TFR SE AVVIENE MENSILMENTE, ANCHE SE STABILITA MEDIANTE PATTUIZIONI INDIVIDUALI: LO RIBADISCE LA CORTE DI CASSAZIONE ■**

priorità per l'accoglimento delle richieste di anticipazioni, precisando però che *"solo la sussistenza dei prescritti elementi costitutivi qualifica l'erogazione datoriale come anticipazione del TFR e in difetto della relativa prova l'erogazione monetaria al lavoratore non si sottrae all'obbligazione contributiva"*.

Proprio sul filone di questo orientamento giurisprudenziale si fonda la pronuncia degli Ermellini n. 13525 del 2025: "Le condizioni di maggior favore cui si riferisce l'ultimo comma dell'art. 2120 c.c. devono intendersi volte ad ampliare i limiti fissati dai commi precedenti ai presupposti dell'anticipazione, non anche a snaturare il meccanismo dell'anticipazione e, correlativamente, del TFR".

#### **I FATTI IN CAUSA**

Breve accenno ai fatti in causa.

In riforma della pronuncia di primo grado, la Corte di Appello di Bologna dichiarava insussistente l'obbligazione contributiva contestata dall'Inps in un verbale di accertamento emesso nei confronti di una società, datrice di lavoro.

Secondo la Corte territoriale era legittima l'anticipazione del TFR corrisposta mensilmente in busta paga ai lavoratori nel periodo ottobre 2013 - febbraio 2015, sulla base di un accordo contenuto nel contratto di lavoro. Secondo la Corte, l'autonomia negoziale privata aveva la possibilità di pattuire un regime dell'anticipazione del TFR più favorevole per le parti rispetto a quello legale, come ammesso dalla sentenza della Corte di Cassazione n. 4133/2007<sup>2</sup>.

Avverso la sentenza l'Inps, in proprio e quale procuratore speciale della Società di Cartolarizzazione dei Crediti Inps (S.C.C.I.) Spa, ri-

correva per tre motivi. Ai nostri fini rileva il primo motivo di ricorso secondo cui l'anticipazione non può essere ammessa mensilmente, neppure in forza dell'art. 2120, u.c. c.c., e le anticipazioni mensili devono quindi considerarsi somme erogate a titolo retributivo, soggette ad obbligazione contributiva.

#### **LA DECISIONE**

Secondo la Corte di Cassazione il primo motivo di ricorso è fondato.

Per i giudici di legittimità è da escludere che le condizioni di maggior favore e i patti individuali tra le parti possano concretarsi in una anticipazione mensile del TFR, senza che vi sia una specifica causale.

Infatti, lo schema legale dell'anticipazione del TFR contiene essenziali presupposti quali:

- (i) la necessità di causali tipiche per l'anticipazione (eventuali spese sanitarie per terapie o interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche; acquisto della prima casa di abitazione per sé o per i figli, documentato con atto notarile);
- (ii) la regola dell'*'una tantum'*, per cui l'anticipazione è possibile una sola volta nel corso del rapporto di lavoro con lo stesso datore di lavoro;
- (iii) il limite massimo di anticipazione TFR pari al 70% da applicarsi su quanto il lavoratore avrebbe diritto nel caso di cessazione del rapporto di lavoro alla data della richiesta;
- (iv) il tetto minimo di anzianità lavorativa pari ad almeno 8 anni di servizio del lavoratore;
- (v) il tetto massimo di richieste che il datore può accordare pari al 10% degli aventi diritto ogni anno e 4% del totale dei dipendenti.



**2.** Cass., Sez. Lav., 22 febbraio 2007, n. 4133: "La disciplina delle anticipazioni sul trattamento di fine rapporto si distingue da

quella più generale del trattamento di fine rapporto e delle modalità di calcolo e, di conseguenza, l'inderogabilità di quest'ultima

non incide sulla disciplina delle anticipazioni, la quale, invece, è derogabile per accordo, collettivo o individuale, tra le parti".

**■ NON È ANTICIPAZIONE TFR SE AVVIENE MENSILMENTE, ANCHE SE STABILITA MEDIANTE PATTUIZIONI INDIVIDUALI: LO RIBADISCE LA CORTE DI CASSAZIONE ■**

Secondo i giudici di legittimità, le condizioni di maggior favore cui si riferisce l'ultimo comma dell'art. 2120 c.c. devono intendersi volte ad ampliare i limiti fissati dai commi precedenti ai presupposti dell'anticipazione, non anche a snaturare il meccanismo dell'anticipazione e, correlativamente, del TFR.

L'anticipazione del TFR operata in modo continuativo mediante accredito mensile nella busta paga snatura la funzione dell'anticipazione quale deroga, per ragioni eccezionali da soddisfare *una tantum*, alla regola generale per cui il TFR deve essere accantonato mensilmente.

**CONCLUSIONI**

In sintesi, l'anticipazione mensile del trattamento di fine rapporto, in assenza di causale *"contrasta irrimediabilmente con l'accantonamento mensile del TFR, e fa sì che l'anticipazione non sia più una deroga eccezionalmente prevista alla regola di accantonamento mensile, ma si ponga quale sistema pattizio capace di contrastare, e svuotare, il meccanismo di funzionamento legale del TFR"*.

Pertanto, laddove l'anticipo avvenga in violazione del principio su enunciato, l'importo corrisposto costituisce titolo retributivo, soggetto ad obbligazione contributiva.

# MALATTIA DURANTE IL PERIODO DI PROVA E FACOLTÀ DI RECESSO DATORIALE: una riflessione tra sospensione, tutela contrattuale e funzione del patto di prova

• DI ANDREA OTTOLINA AVVOCATO IN MILANO •

**L**1 comma 3 dell'art. 7 del D.lgs. n. 104/2022 stabilisce che, in caso di sopravvenienza di eventi, quali malattia, infortunio, congedo di maternità o paternità obbligatori, il periodo di prova è prolungato in misura corrispondente alla durata dell'assenza. Si tratta di una previsione che recepisce un principio già consolidato nella giurisprudenza, secondo cui la prova deve svolgersi su prestazioni effettive e dunque il relativo termine viene prolungato in caso di assenza per cause non imputabili al lavoratore.

A tal proposito, la circolare del Ministero del Lavoro n. 19/2022 ha chiarito che l'elencazione contenuta nel comma 3 dell'art. 7 ha natura meramente esemplificativa e deve pertanto intendersi estesa a tutte le ipotesi di assenza già riconosciute come sospensive dall'ordinamento, tra cui, oltre ai casi espressamente indicati, rientrano anche i congedi e i permessi previsti dalla Legge n. 104/1992.

Una volta ammesso che la malattia sospenda automaticamente il decorso del periodo di prova, resta tuttavia da verificare se tale evento produca anche un effetto impeditivo della facoltà di recesso datoriale, oppure se il datore possa comunque recedere, qualora ritenga che la prova, per quanto sospesa, sia stata già, nei fatti, non superata. In altri termini: se il lavoratore si ammala, il decorso della prova si arresta e riprenderà al termine dell'assenza. Ma nel frattempo, il datore di lavoro può legittimamente esercitare il recesso, ove ritenga che,

sulla base della porzione di rapporto espletata, la prova non sia stata superata?

L'interrogativo non è di agevole soluzione, anche perché il legislatore non si esprime in modo espresso sul punto, e il riferimento alla sospensione riguarda unicamente il computo del termine. È pertanto necessario ricorrere, per colmare la lacuna, al diritto contrattuale collettivo e all'elaborazione giurisprudenziale. Sotto il primo profilo, è noto che alcuni contratti collettivi riconoscono ai lavoratori in prova una sorta di diritto alla conservazione del posto durante l'assenza per malattia, fissando un limite temporale massimo entro cui il lavoratore sarà ammesso a completare il periodo di prova stesso qualora sia in grado di riprendere il servizio. Si veda ad esempio il CCNL Metalmeccanici Industria, secondo cui il periodo massimo entro cui il lavoratore deve essere ammesso a completare il periodo di prova è pari a tre mesi, oppure il CCNL Edilizia Industria, secondo cui tale periodo equivale alla durata del periodo di prova stesso.

Altri contratti collettivi invece, come ad esempio i CCNL del Terziario e del settore Chimica Industria, prevedono espressamente che, in caso di malattia, il diritto alla conservazione del posto di lavoro riguarda esclusivamente i lavoratori "non in prova", mentre per quanto riguarda i lavoratori in prova non è previsto alcun limite di tempo massimo entro cui il lavoratore, una volta guarito, ha diritto di essere ➤

■ MALATTIA DURANTE IL PERIODO DI PROVA E FACOLTÀ DI RECESSO DATORIALE:  
UNA RIFLESSIONE TRA SOSPENSIONE, TUTELA CONTRATTUALE E FUNZIONE DEL PATTO DI PROVA ■

ammesso a completare il periodo di prova. Una tale differenziazione di disciplina collettiva non può ritenersi neutra rispetto alla questione oggetto del presente contributo. Al contrario, essa solleva un dubbio interpretativo rilevante, poiché suggerisce che le parti sociali abbiano inteso, in alcuni casi, riconoscere un diritto alla prosecuzione della prova anche in costanza di assenza, e in altri, al contrario, lasciare al datore di lavoro la facoltà di determinarsi liberamente. Da tale riflessione conseguirebbe quindi che la presenza o l'assenza, nella contrattazione collettiva, di una clausola che riconosca al lavoratore in prova un diritto alla conservazione del posto in caso di malattia, costituirebbe un elemento utile ad incidere in modo determinante sulla valutazione della legittimità del recesso eventualmente intimato durante l'assenza stessa.

Un riferimento giurisprudenziale utile al nostro ragionamento è rappresentato dalla sentenza della Cassazione n. 5856 dell'8 marzo 2017. In quella vicenda, una lavoratrice era stata assunta a tempo indeterminato come infermiera presso un'azienda ospedaliera, con un periodo di prova pari a sei mesi. Dopo circa tre mesi di servizio, la lavoratrice si assentava per malattia e, durante tale assenza, riceveva la comunicazione del recesso per mancato superamento della prova. Il CCNL applicabile (Sanità pubblica) prevedeva espressamente, all'art. 15, la sospensione del periodo di prova in caso di assenza per malattia e il diritto del lavoratore in prova alla conservazione del posto per un periodo massimo di sei mesi. Nel caso di specie, la Corte ha ritenuto che la clausola contrattuale in parola dovesse essere interpretata quale sospensione del rapporto di lavoro in caso di malattia, che in detta fase si caratterizzava proprio per lo svolgimento della prova, e che di conseguenza il verificarsi di tale sospensione del rapporto di lavoro, con espresso diritto alla conservazione del posto

per il periodo di sei mesi, escludesse la possibilità del recesso durante la malattia.

Ragionando su tale premessa, si può quindi formulare un'ipotesi interpretativa che, pur non trovando esplicativi riscontri in giurisprudenza, appare coerente con l'impostazione logica del ragionamento della Corte: se l'esplicita previsione da parte del CCNL della sospensione del rapporto e del diritto alla conservazione del posto comporta, secondo la Cassazione, l'inibizione del potere di recesso durante la malattia, allora, nei casi in cui la contrattazione collettiva non preveda né la sospensione del rapporto, né soprattutto un diritto alla conservazione, è plausibile ritenere che la facoltà di recesso non incontri, in tali casi, ostacoli di ordine contrattuale.

Una diversa interpretazione condurrebbe a un esito difficilmente giustificabile: il lavoratore in prova, non essendo previsto un limite massimo al suo diritto a rientrare dalla malattia e proseguire il periodo di prova, si troverebbe a beneficiare di una stabilità potenzialmente superiore a quella garantita a un dipendente già stabilizzato, soggetto invece al limite oggettivo del periodo di comporto. Questo a meno di non voler ritenere applicabile in via analogica ai lavoratori in prova il periodo di comporto previsto per i lavoratori già confermati. Ma, se così fosse, non si comprenderebbe perché la contrattazione collettiva abbia ritenuto necessario, in molti casi, specificare espressamente che il comporto si applica solo ai lavoratori non in prova.

Tali riflessioni inducono quindi a concludere che, ove la contrattazione collettiva non preveda un periodo massimo di conservazione del posto di lavoro anche per i lavoratori in prova, il datore possa legittimamente esercitare la facoltà di recesso anche in costanza di assenza per malattia, fermo restando il rispetto dei limiti generali dell'ordinamento. Si tratta, beninteso, di un'argomentazione de- ➤

**■ MALATTIA DURANTE IL PERIODO DI PROVA E FACOLTÀ DI RECESSO DATORIALE:  
UNA RIFLESSIONE TRA SOSPENSIONE, TUTELA CONTRATTUALE E FUNZIONE DEL PATTO DI PROVA ■**

duttiva e come tale non può considerarsi definitiva, ma rappresenta un possibile approccio ermeneutico fondato su coerenza sistematica e razionalità applicativa.

D'altra parte, il nostro ordinamento non esclude, in linea di principio, la possibilità che il datore di lavoro receda dal rapporto anche durante l'assenza per malattia del lavoratore. Ne costituiscono esempio, da un lato, proprio il licenziamento per superamento del periodo di comporto, previsto dall'art. 2110 c.c., che non solo è legittimo pur in costanza di malattia ove sia appunto superato il limite massimo di conservazione del posto di lavoro previsto dalla contrattazione collettiva, ma comporta anche l'obbligo del pagamento del preavviso ai sensi del rinvio all'art. 2118 c.c.; dall'altro, il licenziamento per giusta causa, che può essere intimato anche durante lo stato morboso del lavoratore, come pacificamente chiarito dalla giurisprudenza (vd. ad es. Cass., n. 12481 del 25 agosto 2003). Tali ipotesi confermano che lo stato di malattia non costituisce, di per sé, una barriera assoluta all'esercizio del potere di recesso, ma impone una verifica rigorosa dei presupposti sostanziali e delle modalità formali del licenziamento.

Tale ricostruzione non implica, tuttavia, che il recesso sia sempre legittimo. Anche nell'ambito del periodo di prova, la giurisprudenza di legittimità ha individuato limiti chiari alla libertà di recesso, ricollegandoli da un lato al divieto di licenziamento fondato su motivo illecito (come lo stato di malattia stesso, se costituente ragione esclusiva del recesso) e, dall'altro lato, alla necessità che il periodo di prova sia stato effettivamente idoneo a consentire una congrua valutazione della profes-

sionalità del lavoratore.

In più occasioni la Corte di Cassazione ha infatti affermato l'illegittimità del recesso per mancato superamento della prova qualora la durata della prova sia risultata irrisiona rispetto alla complessità dell'attività da valutare, o ancora quando il datore non abbia effettivamente posto il lavoratore in condizione di rendere la prestazione oggetto di valutazione. In applicazione di tali principi, sembrerebbe quindi ragionevole affermare che, nei casi in cui la contrattazione collettiva esclude il diritto alla conservazione del posto per i lavoratori in prova, il recesso possa ritenersi legittimo anche in corso di malattia, a condizione che esso sia fondato su una valutazione negativa già maturata prima dell'assenza e che il periodo di servizio prestato sia stato sufficientemente lungo e significativo da consentire un'adeguata verifica delle capacità del lavoratore. In caso contrario, l'assenza per malattia, pur non inibendo formalmente il recesso, potrebbe condurre a un vizio del medesimo, ladove risultasse essere stata l'unica reale motivazione della risoluzione, o quando abbia impedito del tutto la realizzazione della funzione propria della prova.

La questione, dunque, resta aperta. La pluralità delle previsioni della contrattazione collettiva e la varietà delle concrete dinamiche aziendali impongono un'attenta valutazione caso per caso, anche alla luce della necessità di bilanciare la libertà di recesso riconosciuta al datore durante la prova con i principi di correttezza, buona fede e non discriminazione che permeano l'intera disciplina del rapporto di lavoro.

# I VENTISEI OBBLIGHI DEL PLANT MANAGER

• DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO •

**N**elle più recenti analisi dedicate ai garanti della sicurezza, stanno facendo la parte del leone il datore di lavoro per il suo ruolo di protagonista assoluto delle scelte strategiche di fondo e il preposto in considerazione dei più gravosi compiti che gli sono stati attribuiti dalla Legge n. 215/2021. Ai margini sembra ridursi una figura quale quella del dirigente. E invece è più che mai pressante restituire ai dirigenti (e per cominciare a un personaggio di spicco nelle imprese come il *plant manager*) l'immagine delineata dal TUSL.

## I GARANTI DELLA SICUREZZA

Come avverte **Cass. pen., 7 aprile 2025, n. 13350**, “ai fini dell’individuazione del garante nelle strutture aziendali complesse, occorre fare riferimento al soggetto espressamente deputato alla gestione del rischio essendo, comunque, generalmente riconducibile alla sfera di responsabilità del **preposto** l’infortunio occasionato dalla concreta esecuzione della prestazione lavorativa, a quella del **dirigente** il sinistro riconducibile al dettaglio dell’organizzazione dell’attività lavorativa e a quella del **datore di lavoro** l’incidente derivante da scelte gestionali di fondo” (conformi **Cass. pen., 17 marzo 2025, n. 10465; Cass. pen., 28 febbraio 2025, n. 8289**).

## GLI OBBLIGHI DEL DIRIGENTE

a) E qui occorre porre in risalto un dato fondamentale. In base all’art. 17, D.lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro è il titolare esclusivo degli obblighi di valutazione dei rischi e di nomina dell’RSPP. Adesso dobbiamo porre in risalto che datore di lavoro e dirigenti

hanno più obblighi in comune. In proposito, non sfugga all’attenzione una norma fondamentale: l’art. 18 del D.lgs. n. 81/2008. Dove si contemplano obblighi che spettano al datore di lavoro, che esercita le attività di cui all’articolo 3, e ai dirigenti, che organizzano e dirigono le stesse attività secondo le attribuzioni e competenze ad essi conferite. Obblighi sanzionati dall’art. 55, comma 5, D.lgs. n. 81/2008 a carico sia del datore di lavoro, sia dei dirigenti. Prima, delicatissima, domanda: si tratta di obblighi che spettano soltanto ai dirigenti che taluni consulenti aziendali hanno battezzato “dirigenti **prevenzionistici**”, e, cioè, ai dirigenti a cui sono esplicitamente e specificamente attribuite funzioni in materia di sicurezza del lavoro? La nostra risposta è no. Si tratta di obblighi che spettano ai dirigenti, a prescindere dal fatto che vengano espressamente investiti di funzioni antinfortunistiche. Non sorprenda, ad es., **Cass. pen., 29 maggio 2018, n. 24094** che vede imputato il direttore del personale per l’infortunio occorso a un lavoratore, con l’addebito di averlo adibito, pur se reduce da precedente infortunio, alle mansioni ordinarie senza considerare i rischi individuali e le condizioni fisiche del dipendente.

b) Rendiamoci ora conto della vasta portata di una norma quale l’art. 18, comma 1, per giunta nella versione modificata dalla Legge n. 215/2021. Pone a carico del datore di lavoro e -si badi “e”- dei dirigenti 25 obblighi. E quasi non bastasse, il comma 3-*bis* dello stesso art. 18 ne aggiunge un ventiseiesimo altamente impegnativo. Infatti, il datore di lavoro e il dirigente, oltre ad assolvere agli obblighi propri dettagliati nel comma 1 dell’art. 18, in ➤

## ■ I VENTISEI OBBLIGHI DEL PLANT MANAGER ■

più (“altresì”) sono tenuti a vigilare sull’adempimento degli obblighi propri di altri soggetti. Quali soggetti? i preposti (articolo 19), i lavoratori (articolo 20), i progettisti (articolo 22), i fabbricanti e i fornitori (articolo 23), gli installatori (articolo 24), il medico competente (articolo 25). Nel 2009, quando uscì questa norma, si disse che si voleva scrivere una norma “salvadirigenti”. Proposito riuscito? Ne dubitiamo. A maggior ragione, dopo aver letto il seguito della norma: resta ferma l’esclusiva responsabilità dei soggetti obbligati in proprio dalle norme citate (preposti, lavoratori, e così via), allorché la mancata attuazione dei relativi obblighi “sia addebitabile unicamente agli stessi”, e non sia riscontrabile un difetto di vigilanza da parte del datore di lavoro e del dirigente.

c) Altra domanda. Supponiamo che si addebiti a un dirigente un infortunio determinato dalla mancanza di una misura di sicurezza, e che il dirigente adduca a propria scusante che tale misura non era indicata nel DVR, documento di esclusiva competenza del datore di lavoro. Si tratta di una scusante fondata? No. Mal farebbe il dirigente se pensasse di andare esente da responsabilità penale per il solo fatto che determinate misure di prevenzione pur doverose non fossero previste nel documento di valutazione dei rischi. Come nota **Cass. pen., 2 agosto 2017, n. 38528**, “le valutazioni e prescrizioni contenute nel DVR non limitano per nulla la responsabilità dei garanti che, nella maggior parte dei casi, trovano loro fondamento prescrittivo nell’articolata disciplina di settore”.

### **IL CASO DEL PLANT MANAGER**

In questo quadro, diventa difficile accogliere la soluzione condivisa dalla Corte Suprema, per giunta su un tema di conspicuo rilievo nel settore della sicurezza sul lavoro. Basti pormente che **Cass. pen., Sez. IV, 7 marzo 2025, n. 9454** è chiamata ad occuparsi di un personaggio di spicco nelle imprese come il *plant manager*. Nell’ambito di una s.r.l. eser-

cente la produzione e il commercio di contenitori, un lavoratore adibito a due macchine pallettatrici s’inforna alla mano sinistra schiacciata dal rullo trasportatore accessibile pur in movimento di una delle macchine. La Sez. IV rileva che “gli elementi di responsabilità a carico del datore di lavoro venivano ravvisati nella mancata indicazione della necessità di fermare entrambe le macchine (contenendo il DVR solo una generica prescrizione di intervenire su macchine ferme), e nella violazione dell’art. 71, comma 3, D.lgs. n. 81/2008, per non aver provveduto ad adottare adeguati sistemi di protezione che permettessero ai lavoratori di effettuare la regolazione delle attrezzature in condizioni di sicurezza.

A sua discolpa, l’imputato deduce “l’erronea qualificazione quale datore di lavoro”, dal momento che aveva assunto la qualifica di datore di lavoro solo in data successiva all’infortunio. Rileva che “il convincimento della Corte d’Appello si fonderebbe interamente sul contenuto della visura camerale la quale tuttavia individuava in capo all’imputato non già generici poteri in materia di sicurezza sul lavoro, ma unicamente poteri di rappresentanza della società dinanzi ad enti privati e alla pubblica amministrazione, con limitati poteri di spesa”. Aggiunge che “nella visura non vi era alcun riferimento ai poteri, alle prerogative, alle funzioni, alle attività ed alle incombenze che il D.lgs. n. 81/2008 attribuisce alla figura del datore di lavoro, come invece puntualmente delineati nella delega successiva all’infortunio”.

La Sez. IV esamina il motivo di ricorso che deduce “l’insussistenza di una posizione di garanzia dell’imputato alla data di verifica dell’infortunio, contestando la qualifica di datore di lavoro in capo allo stesso, avendo egli assunto la qualifica di delegato alla sicurezza dal legale rappresentante della s.r.l. soltanto in epoca successiva all’infortunio”. Prende atto che la Corte d’Appello ha evidenziato i seguenti punti:

**■ I VENTISEI OBBLIGHI DEL PLANT MANAGER ■**

- dalla visura camerale, risultava che l'imputato ricopriva la carica di "procuratore" della società, con poteri di firma, anche in materia di rapporti di lavoro e di rappresentanza in tutte le questioni attinenti i rapporti di lavoro, l'igiene e la sicurezza sul lavoro, gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali;
- nell'organigramma sicurezza-ambiente, era indicato come "rappresentante della direzione" e, nell'organigramma generale, come "*plant manager*", ossia direttore di stabilimento;
- l'*ex-responsabile delle risorse umane* della s.r.l. aveva dichiarato che l'imputato rivestiva il ruolo di direttore generale, e che, in tale veste, godeva di ampi poteri di spesa (risultanti anche dalla visura camerale), firmava i contratti di acquisto dei dispositivi di protezione individuale e degli altri materiali necessari all'azienda e poteva anche decidere in autonomia, entro i limiti di spesa, l'eventuale modifica in termini di sicurezza di un macchinario.

Questa la conclusione tratta dalla Sez. IV: "così motivando, la Corte d'Appello ha fatto corretta applicazione del principio secondo il quale, in tema di prevenzione degli infortuni sul lavoro, il direttore generale, così come il direttore dello stabilimento di una società per azioni, è destinatario *iure proprio*, al pari del datore di lavoro, dei precetti antinfortunistici, indipendentemente dal conferimento di una delega di funzioni, in quanto, in virtù della posizione apicale ricoperta, assume una posizione di garanzia in materia antinfortunistica a tutela della incolumità della salute dei lavoratori dipendenti".

Si tratta di una conclusione che con riguardo al *plant manager* in qualità di dirigente appare ineccepibile. Ma rimane pressante un interrogativo. Abbiamo visto che due sono gli addebiti di colpa emersi. Certo, la violazione dell'art. 71, D.lgs. n. 81/2008. Ma prima ancora il fatto che il DVR conteneva solo una generica prescrizione di intervenire su mac-

chine ferme, e, dunque, l'inosservanza di un obbligo indeleggibile del datore di lavoro quale quello di cui all'art. 28, D.lgs. n. 81/2008.

Non sorprende allora che, per coerenza con l'addebito di inosservanza di un obbligo indeleggibile del datore di lavoro, i magistrati di merito abbiano attribuito all'imputato la posizione di garanzia di datore di lavoro. Senza, peraltro, tener presente che, in forza dell'art. 2, comma 1, lettera b), D.lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro è il soggetto che ha la responsabilità dell'organizzazione o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa. Ma naturalmente dell'unità produttiva così come definita dall'art. 2, comma 1, lettera t), D.lgs. n. 81/2008, e, cioè, "stabilimento o struttura dotati di autonomia finanziaria e tecnico funzionale". Sicché intanto, ad esempio, un direttore di stabilimento è individuabile come datore di lavoro in quanto quello stabilimento sia dotato di effettiva, piena, incondizionata autonomia finanziaria e in quanto in tale stabilimento il direttore eserciti i poteri decisionali e di spesa. Là dove nel caso di specie emerge che l'imputato "godeva di ampi poteri di spesa" e "poteva anche decidere in autonomia, **entro i limiti di spesa**, l'eventuale modifica in termini di sicurezza di un macchinario".

Né, si badi, assumerebbe rilievo la delega rilasciata al *plant manager* pur se nel nostro caso fosse stata antecedente all'infortunio. Non si dimentichi, infatti, che la delega prevista dall'art. 16, D.lgs. n. 81/2008 costituisce una facoltà esclusiva del soggetto individuato come datore di lavoro, e che ha per oggetto una o più funzioni antinfortunistiche (e nemmeno tutte), ma non la stessa qualità di datore di lavoro. Giammai, dunque, trova cittadinanza la figura non di rado evocata in alcune prassi aziendali del c.d. "datore di lavoro delegato". E allora ci chiediamo: come mai non è entrato in scena il datore di lavoro effettivo?

# Tutela assicurativa Inail per associati e soci di ASD/SSD: ESCLUSIONI DICHIARATE E DUBBI PERMANENTI

*Con la circolare n. 31 del 20 maggio 2025 l'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (Inail), ha fornito alcuni chiarimenti in materia di tutela assicurativa per le figure di associati e soci di ASD e SSD che svolgono attività di istruttore sportivo o attività amministrativo-gestionali, in assenza, rispettivamente, di un contratto di lavoro subordinato e di collaborazione coordinata e continuativa, stabilendone l'esclusione in coerenza con il dettato normativo e con il principio giurisprudenziale dell'insussistenza della "copertura universalistica delle tutele". Nel settore sportivo permangano tuttavia alcuni dubbi interpretativi.*

• DI ALESSIO COLOMBO CONSULENTE DEL LAVORO IN GALLARATE (VA) •

## LA TUTELA ASSICURATIVA DOPO LA RIFORMA DEL LAVORO SPORTIVO

**C**on l'entrata in vigore della riforma del lavoro sportivo (D.lgs. n. 36/2021), il legislatore, derogando parzialmente alla normativa generale, ha ritenuto di prevedere la tutela assicurativa Inail limitatamente ad alcuni soggetti tassativamente indicati. In particolare, ai sensi dell'art. 34 viene espressamente previsto l'obbligo assicurativo Inail per i soli lavoratori sportivi<sup>1</sup> subordinati (commi 1 e 2) con espressa esclusione della tutela assicurativa pubblica per i lavoratori sportivi titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa (comma 3<sup>2</sup>) e per i c.d. "volontari sportivi" (comma 4),

per i quali trova applicazione la tutela assicurativa obbligatoria (privata) ex art. 51, L. n. 289/2002. Per quest'ultimi, inoltre, ai sensi dell'art. 29, comma 4, a carico dell'ente sportivo dilettantistico sussiste l'obbligo di stipula assicurativa per la responsabilità civile verso terzi<sup>3</sup>. Invero, l'originaria versione dell'art. 34 prevedeva espressamente la tutela Inail anche per i lavoratori sportivi inquadrati con un contratto di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.), tutela poi venuta meno a seguito dell'emanazione del D.lgs. n. 120/2023 (c.d. "decreto correttivo bis") a favore dell'introduzione dell'obbligo assicurativo privato. Per quanto riguarda i c.d. "rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere ►

1. Ai sensi dell'art. 25, comma 1, D.lgs. n. 36/2021 "È lavoratore sportivo l'atleta, l'allenatore, l'istruttore, il direttore tecnico, il direttore sportivo, il preparatore atletico e il direttore di gara che, senza alcuna distinzione di genere e indipendentemente dal settore professionistico o dilettantistico, esercita l'attività sportiva verso un corrispettivo a favore di un soggetto dell'ordinamento sportivo iscritto nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, nonché a favore delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate, degli Enti di promozione sportiva, delle associazioni benemerite, anche

paralimpici, del CONI, del CIP e di Sport e salute S.p.a. o di altro soggetto tesserato. È lavoratore sportivo ogni altro tesserato, ai sensi dell'articolo 15, che svolge verso un corrispettivo a favore dei soggetti di cui al primo periodo le mansioni rientranti, sulla base dei regolamenti tecnici della singola disciplina sportiva, tra quelle necessarie per lo svolgimento di attività sportiva, con esclusione delle mansioni di carattere amministrativo-gestionale. Non sono lavoratori sportivi coloro che forniscono prestazioni nell'ambito di una professione la cui abilitazione professionale è rilasciata al di fuori dell'ordinamento

sportivo e per il cui esercizio devono essere iscritti in appositi albi o elenchi tenuti dai rispettivi ordini professionali."

2. "Ai lavoratori sportivi titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa si applica esclusivamente la tutela assicurativa obbligatoria prevista dall'articolo 51 della legge 27 dicembre 2002, n. 289, e nei relativi provvedimenti attuativi".

3. "Gli enti dilettantistici che si avvalgono di volontari devono assicurarli per la responsabilità civile verso i terzi. Si applica l'articolo 18, comma 2, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117."

**■ TUTELA ASSICURATIVA INAIL PER ASSOCIATI E SOCI DI ASD/SSD:  
ESCLUSIONI DICHIARATE E DUBBI PERMANENTI ■**

amministrativo-gestionale”, ai sensi dell’art. 37, comma 2, trova applicazione la disciplina dell’obbligo assicurativo di cui all’art. 5, commi 2 e 3 del D.lgs. n. 38/2000 (assicurazione dei lavoratori parasubordinati), con inquadramento tariffario nella gestione tariffaria industria, voce di rischio 0722 e tasso pari al 5 per mille<sup>4</sup>. Il relativo onere viene ordinariamente ripartito tra committente (2/3) e collaboratore (1/3).

**ESCLUSIONE INAIL PER “ISTRUTTORI SPORTIVI”  
E “AMMINISTRATIVO-GESTIONALI”  
CON QUALIFICA DI SOCIO/ASSOCIATO**

Con la richiamata circolare n. 31/2025, l’Inail riscontrando diverse richieste di chiarimento pervenute da alcune strutture territoriali, coerentemente con la norma, ha sancito l’esclusione della tutela assicurativa pubblica in relazione ai soci e associati di enti sportivi dilettantistici (ASD/SSD), in relazione alle attività di “istruttore sportivo” e a quelle “amministrativo-gestionali”, in assenza di un vero e proprio rapporto di lavoro.

In particolare, sul presupposto della prevalenza della normativa speciale (riforma del lavoro sportivo) rispetto alla normativa generale (D.P.R. n. 1124/1965 – c.d. “Testo Unico”), l’istituto ha avuto modo di chiarire che per gli associati e soci di ASD/SSD che svolgono, nell’interesse dell’associazione o della società, l’attività di istruttore sportivo, al di fuori di un rapporto di lavoro subordinato, non può trovare applicazione la disciplina generale dell’obbligo assicurativo dei soci stabilita dall’art. 4, comma 1, n. 7 del Testo Unico, secondo cui “*Sono compresi nell’assicurazione (...) i soci delle cooperative e di ogni altro tipo di società, anche di fatto, comunque denominata, costituita od esercitata, i quali prestino opera manuale, oppure non manuale alle condizioni di cui al precedente n. 2).*”. Nello specifico,

prosegue l’istituto, “*Ammettere la tutela ai sensi dell’articolo 4 in argomento equivarrebbe, infatti, a estendere la tutela Inail in via interpretativa a soggetti che il legislatore non ha indicato espressamente (...)*”. A ben guardare, il rapporto associativo o sociale non risulta previsto dal citato art. 34 che limitata la tutela pubblica al lavoratore sportivo subordinato. In effetti, per comprendere al meglio la logica adottata, occorre tenere in considerazione che nel nostro ordinamento “*non vige il principio assoluto della copertura universalistica delle tutelle*” Inail, essendo rimessa al legislatore la valutazione di prevedere l’obbligo assicurativo pubblico nei confronti di una ben determinata categoria di lavoratori meritevoli di tutelate (requisito soggettivo), fermo restando la sussistenza dell’attività classificata come “protetta” (requisito oggettivo).

Relativamente alla questione relativa alla sussistenza o meno dell’obbligo assicurativo Inail nel caso di associati o soci di ente sportivo dilettantistico, che prestano attività tipica amministrativo-gestionale (accoglienza clienti, *front office*, gestione pagamenti, ecc.), in assenza di un contratto di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale, la stessa, per le medesime ragioni sopra riportata, deve essere risolta negativamente. Nel caso di specie, stante l’esistenza di una normativa speciale, in deroga a quella generale, ai fini della tutela Inail, non è sufficiente il solo vincolo associativo o sociale, ma è richiesto un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa, oltre naturalmente, al requisito oggettivo, consistente nello svolgimento di un’attività protetta ai sensi dell’art. 1 del Testo Unico. Naturalmente nel momento in cui il soggetto che rende prestazioni “amministrativo-gestionali” sia inqua-

4. Circolare Inail n. 46/2023, p.22.

**■ TUTELA ASSICURATIVA INAIL PER ASSOCIATI E SOCI DI ASD/SSD:  
ESCLUSIONI DICHIARATE E DUBBI PERMANENTI ■**

drato nell'ambito di un rapporto di lavoro su-bordinato, opera la tutela Inail.

**QUESTIONI IRRISOLTE: ATTIVITÀ MANUALI RESE  
DA ASSOCIATI O SOCI DI ASD/SSD**

Il (condivisibile) documento di prassi non affronta tuttavia una situazione molto usuale nel settore sportivo dilettantistico. Ci si chiede, infatti, se il medesimo principio richiamato possa trovare applicazione anche nei confronti di associati o soci di ASD/SSD che, al di fuori di un qualsiasi rapporto di lavoro, svolgano a titolo gratuito e spontaneo (e quindi in qualità di associati/soci "volontari"), attività manuale a favore dell'ente dilettantistico. Si pensi a tal proposito alla frequente ipotesi che vede coinvolti associati o soci nel fornire concreto supporto operativo all'ente sportivo: piccola manutenzione dei campi, attività di custodia, lavaggio divise, attività presso il punto ristoro / piccolo bar dell'impianto sportivo, ecc. attività, queste, spesso esercitate da genitori o nonni dei piccoli atleti. Da un lato infatti potrebbe trovare applicazione l'esclusione in esame sul presupposto che il legislatore "speciale" laddove avesse voluto estendere la tutele a tali soggetti lo avrebbe espressamente previsto, dall'altro, potrebbe trattarsi di un'assenza (voluta o mera dimenticanza) che determinerebbe l'obbligo assicurativo, risultando sussistente, almeno in linea teorica, tanto il requisito oggettivo (attività rischiosa e tutelata) quanto quello soggettivi-

vo, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, n. 7, del D.P.R., secondo cui, si ricorda, sono compresi nell'assicurazione Inail i "soci delle cooperative e di ogni altro tipo di società, anche di fatto, comunque denominata, costituita od esercitata, i quali prestino opera manuale". Tale interpretazione aprirebbe peraltro altra questione in relazione all'associazione sportiva dilettantistica (ASD), posto che la stessa, non sarebbe equiparabile ad "ogni altro tipo di società", in relazione alla diversa natura giuridica privatistica, con evidente differenziazione del sistema di tutela tra il volontario di una ASD e quello di una SSD. Nel caso di specie, in via estensiva, potrebbe peraltro trovare applicazione la tutela Inail ai sensi di quanto previsto dall'art. 18, comma 1 del D.lgs. n. 117/2017<sup>5</sup> (c.d. Codice del Terzo Settore), sul presupposto della prevalenza della qualifica di "volontario" rispetto a quella di semplice associato o socio. La riforma del lavoro sportivo, in effetti, all'art. 29, si limita a definire le "prestazioni sportive dei volontari" e non già le "prestazioni dei volontari" ai quali peraltro, ai fini della tutela della salute della salute e sicurezza sul lavoro, trova applicazione l'art. 21 del D.lgs. n. 81/2008<sup>6</sup> rubricato "Disposizioni relative ai componenti dell'impresa familiare di cui all'articolo 230-bis del codice civile e ai lavoratori autonomi".

Alla luce di tali criticità interpretative ed operative si auspica un ulteriore contributo chiarificatore da parte dell'istituto assicurativo.

**5.** "Gli enti del Terzo settore che si avvalgono di volontari devono assicurarli contro gli infortuni e le malattie connessi allo svolgimento dell'attività di volontariato, nonché per la re-

sponsabilità civile verso i terzi."

**6.** L'art. 3 nel definire il "campo di applicazione" del Testo Unico in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro, prevede al comma 12-bis

che nei confronti dei soggetti che svolgono attività di volontariato in favore delle associazioni sportive dilettantistiche si applicano le disposizioni di cui all'articolo 21.

# COMPETENZE PER CRESCERE: da questione formativa a leva strategica per il futuro della tua organizzazione

• DI LUCA DI SEVO CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI), ELISA MINOZZI PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR, JESSICA FANTINATO FORMATRICE E COACH PROFESSIONISTA ISCRITTA AD AICP -ASSOCIAZIONE ITALIANA COACH PROFESSIONISTI •

In uno scenario economico segnato da instabilità, transizioni e accelerazione tecnologica, parlare di competenze non è più solo una questione formativa. È un modo strategico di agire. Non si tratta solo di aggiornare le professionalità, ma di interrogarsi sulle fondamenta stesse della crescita organizzativa. Che tipo di azienda vogliamo diventare, cosa può portare equilibrio nell'organizzazione, quali persone sono già parte dell'azienda e possono contribuire ai futuri cambiamenti sono alcune delle domande che possiamo porci per iniziare a esplorare il futuro che vorremmo. In altre parole: *dove stiamo andando, e con chi ci arriveremo davvero?*

## Che cosa sono le competenze?

Le competenze rappresentano il “**saper fare in azione**”: sono l’insieme di conoscenze, abilità e comportamenti che consentono a una persona di affrontare e svolgere efficacemente compiti o attività in diversi contesti, come il lavoro, la scuola o la vita quotidiana. Si suddividono in:

- **Hard o Tecniche:** comprendono capacità tecniche e specifiche (come conoscenze normative, uso di strumenti digitali, gestione di procedure) acquisite soprattutto in contesti formali, come la scuola o il lavoro. Sono misurabili, spesso certificabili, e legate a un’attività lavorativa o a un settore professionale, ad esempio saper saldare o utilizzare strumenti tecnici specifici.

- **Soft o Trasversali:** includono abilità rela-

zionali e personali (come comunicazione, ascolto, gestione dello stress, *leadership*). Riguardano il “come” una persona lavora, si relaziona e affronta le situazioni, più che il “cosa” sa fare tecnicamente. Sono più difficili da valutare perché non sempre misurabili e si acquisiscono prevalentemente tramite l’esperienza, più che attraverso una formazione specifica. Esistono poi anche le competenze definite “**trasferibili**”, ovvero quelle competenze apprese in un contesto ma che possono essere trasferite e applicate anche in altri contesti lavorativi, facilitando **l’adattamento della persona alle nuove situazioni**. Sono quindi un sottoinsieme sia delle *hard* che delle *soft*, ma vale la pena considerarle nella nostra argomentazione, perché in questo modo possiamo abbracciare la **visione sistematica**.

Per esplorare e comprendere a fondo la complessità di questo concetto, Spencer L.M. e Spencer S.M., autori di Competenza nel lavoro (FrancoAngeli, Milano 1995), individuano **cinque caratteristiche intrinseche delle competenze**:

- **Conoscenza**, intesa come l’insieme di informazioni, concetti e relazioni logiche riguardanti una specifica professione o l’agire all’interno dell’organizzazione;
- **Skill**, ovvero la capacità di eseguire un compito intellettivo o pratico;
- **Motivazioni**, cioè spinte interne durature che orientano il comportamento verso certi obiettivi e non altri;



- **Immagine di sé**, che comprende atteggiamenti, valori e *self-efficacy* (la convinzione di essere in grado di svolgere un compito con successo);
- **Tratti**, ovvero disposizioni personali e caratteristiche stabili che influenzano il comportamento.

Se, come spesso accade, nella progettazione organizzativa ci si limita a lavorare solo su conoscenze e *skill* - le dimensioni più visibili e misurabili - si rischia di perdere la parte più trasformativa della competenza: quella legata alle motivazioni, all'identità, ai tratti comportamentali.

Per progettare interventi efficaci serve quindi un **approccio integrato**, che tenga conto di tutti questi livelli. Solo così si possono costruire percorsi che migliorino non solo la performance individuale, ma anche la qualità complessiva del lavoro e delle relazioni. E questo diventa un **vantaggio sistematico**.

### **Quali sono le competenze che maggiormente mancano oggi nelle aziende?**

Secondo i dati del Sistema Informativo Excel-sior – realizzato da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro – le competenze trasversali risultano tra le più richieste ma anche tra le più difficili da reperire. Quelle maggiormente evidenziate dai *report* sono:

- comunicazione efficace
- pensiero analitico
- gestione del tempo
- autonomia organizzativa.

*Il World Economic Forum* nel “*The Future of Jobs Report 2023*” aggiunge anche:

- pensiero critico
- apprendimento attivo
- *decision making*
- *leadership* collaborativa.

La distanza tra ciò che il mondo del lavoro richiede e ciò che le persone possiedono o sviluppano è ancora ampia. Ma il vero punto è che **molte di queste competenze non si**

**costruiscono in aula**: si sviluppano negli ambienti complessi e capaci di generare apprendimento. Serve un lavoro sulla cultura organizzativa, non solo sulla formazione.

### **IL RUGBY COME METAFORA: LA SQUADRA CHE LEGGE IL GIOCO**

Per spiegare cosa significa prepararsi a reggere un cambiamento, può essere utile guardare allo sport e soprattutto allo sport di squadra, come per esempio: il **rugby**.

Nel rugby, **non basta la tecnica**. Serve una profonda capacità di **lettura del campo, coordinazione con gli altri e adattamento in tempo reale**. Ogni giocatore ha un ruolo, ma il gioco evolve continuamente, e con esso le responsabilità.

Le squadre più efficaci **non allenano solo le capacità individuali**, ma costruiscono un'intelligenza collettiva. Ogni allenamento serve per **capire come stare insieme**, non solo come fare meglio un gesto tecnico.

Ecco perché la formazione aziendale non può limitarsi a “insegnare” competenze. Deve **allenare il sistema**. Preparare le persone non solo per raggiungere un obiettivo, ma per **restarci insieme**, anche quando il contesto cambia.

### **PENSIERO SISTEMICO: UNO STRUMENTO PER LEGGERE LA COMPLESSITÀ**

Adottare una visione sistemica nelle organizzazioni significa smettere di guardare alle competenze come elementi isolati. Significa riconoscere che ogni persona è parte di un insieme interconnesso. E che **lo sviluppo di una competenza individuale può generare effetti positivi sull'intero sistema**.

Il pensiero sistemico aiuta a:

- individuare interdipendenze tra ruoli, funzioni e persone
- anticipare tensioni prima che diventino conflitti
- comprendere i punti di leva (anche minimi) da cui può partire un cambiamento
- valorizzare la dimensione relazionale del la- ➤

voro come fattore produttivo

### **Perché è un vantaggio?**

Perché permette alle organizzazioni di **leggere meglio il proprio presente**, prevedere blocchi, orientarsi nel cambiamento.

Un'organizzazione che ragiona sistematicamente sa **coltivare, ascoltare e far evolvere** le proprie persone, in modo coerente con la direzione strategica.

### **LE DOMANDE CHE SERVONO OGGI**

Per attivare una logica realmente strategica, serve partire dalle domande giuste:

- Dove stiamo andando come azienda?
- Quali competenze saranno più utili quando ci arriveremo?
- Chi, tra le persone che abbiamo, possiede già queste competenze?
- Chi può svilupparle? E chi invece dobbiamo inserire nel gruppo di lavoro?
- Come possiamo favorirne la crescita in modo autentico e mirato?

### **IL RUOLO DELLE HR E DEI CONSULENTI DEL LAVORO**

Le funzioni HR, insieme ai consulenti del lavoro, possono guidare questo processo, facilitando un **nuovo patto** tra persone e organizzazioni. Come?

- **Mappando le competenze** con strumenti qualitativi e bilanci personalizzati

- **Co-progettando percorsi formativi** con i collaboratori

- **Affiancando e osservando** l'evoluzione nei contesti reali

- **Costruendo una cultura del feedback e dell'apprendimento continuo.**

### **CONCLUSIONE:**

**NON LA PUOI CHIAMARE SOLO "FORMAZIONE",  
LA DEVI INTENDERE COME STRATEGIA DI CRESCITA**

Il rischio delle aziende oggi non è solo quello di "non formare abbastanza".

È quello di formare senza direzione. Allenare le competenze giuste per il futuro desiderato è **un atto strategico**, e non può quindi essere considerato un obbligo.

Serve una cultura che sappia **guardare avanti e leggere dentro**.

Che sviluppi risorse in coerenza con la traiettoria strategica.

Che non separi *performance* e benessere, ma li integri in una visione evolutiva.

Proprio come nel rugby, dove il successo nasce dalla **capacità di ascoltarsi, muoversi insieme, cambiare posizione per reggere il gioco**. Perché la crescita vera non si misura solo in numeri.

Ma nella **qualità delle persone e delle relazioni che si creano, unite insieme per portare l'obiettivo sulle spalle e poi, saperlo sostenere**.

### **FONTI**

#### **Unioncamere – Ministero del Lavoro (2023)**

Rapporto Excelsior 2023 – Le previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine.  
<https://excelsior.unioncamere.net/wp-content/uploads/2023/12/RapportoExcelsior2023.pdf>

#### **World Economic Forum (2023)**

The Future of Jobs Report 2023.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

# "IL CONTRIBUTO DEL BUON SENSO (CHE NON C'È): ELOGIO SARCASTICO DELL'ALIQUOTA AGGIUNTIVA DEL 2%"

• DI NOEMI SECCI E LOREDANA SALIS ARTICOLISTE PREVIDENZIALI DELUSE (MA CON STILE) •

**I**n principio era la pensione. Poi venne la previdenza complementare. E infine, come un colpo di scena di quelli che lasciano il pubblico muto, arrivò l'aliquota aggiuntiva del 2%.

Sì, avete letto bene: il legislatore, in un lampo di genio (forse durante una pausa caffè particolarmente ispirata), ha pensato bene di introdurre, per chi comincerà a lavorare dal 1° gennaio 2025, una contribuzione aggiuntiva Inps pari al 2%, rigorosamente a carico del lavoratore. Il tutto per garantire, dicono, "una pensione più alta". Una misura epocale, dicono. E in effetti lo è: epocale il grado di rigidità, epocale l'assenza di incentivi, epocale la capacità di apparire un'opportunità mentre è, più realisticamente, un monumento al paradosso previdenziale.

**La grande promessa: versa oggi, godi (forse) a 67 anni**

Il principio ispiratore è semplice quanto geniale: versa di più, paga di tasca tua, ma attento! Non potrai toccare nulla prima dei 67 anni. Niente anticipazioni, niente flessibilità, nemmeno una monetina in caso di bisogno: tutto bloccato, come in una cassaforte svizzera. Anzi no, peggio. Perché almeno la cassaforte svizzera la puoi aprire se hai il codice. Pensi di pensionarti a 64 anni, magari con la pensione anticipata contributiva? Mi spiace, caro lavoratore previdente, il tuo supplemento previdenziale resterà dietro le quinte, in attesa

del grande debutto a 67 anni. È la burocrazia, carissimo.

**Lo sconto fiscale che si dimezza (e con lui l'entusiasmo)**

Non bastava l'obbligo di rinunciare alla liquidità per decenni. Anche il fisco ci mette del suo, premiando lo sforzo del giovane lavoratore con... il 50% di deducibilità. Applausi! Non è obbligatorio, ma viene trattato peggio dei contributi obbligatori. Nemmeno la previdenza complementare, tanto vituperata nei salotti pubblici, osa tanto: lì almeno si deduce tutto fino a 5.164 euro. Qui invece metà deduci, metà no. È come comprare un'auto nuova, ma con solo due ruote comprese nel prezzo.

E attenzione: l'imposizione fiscale sulla pensione finale sarà la stessa delle normali pensioni. Niente agevolazioni, niente riduzioni. Aliquote Irpef ordinarie e pedalare.

**Un bel gesto simbolico (senza effetti pratici)**

Uno si illude: "Verso di più, almeno posso andare prima in pensione". E invece no. Quel 2% *extra* non vale un fico secco ai fini del calcolo dell'importo soglia. Non ti aiuta ad andare in pensione a 64 anni, non ti aiuta a raggiungere il minimo per la pensione di vecchiaia contributiva. Serve solo ad aumentare l'importo finale della pensione. Quando?

Ovviamente sempre e solo a 67 anni. Come dire: "Puoi comprare un biglietto per lo spettacolo, ma l'ingresso è vietato fino all'ultima scena". È come se ti offrissero un ascensore per scalare ➤

l'Everest... che però parte solo dal campo base.  
Buona fortuna.

### **La grande domanda: perché farlo?**

Qui la satira si arrende e cede il passo all'interrogativo esistenziale: chi mai dovrebbe aderire? Forse il lavoratore estremamente previdente, ma poco fiscalmente accorto. O forse il fanatico dell'Inps, quello che la sera legge la L. n. 335/1995 come altri leggono romanzi di Stephen King. Forse qualcuno c'è, ma per la maggior parte, è più probabile che la misura finisca nel grande dimenticatoio delle norme "ben intenzionate ma male concepite".

Perché, diciamocelo: chiamare "opportunità" una contribuzione a carico del lavoratore, fiscalmente svantaggiata, senza flessibilità né effetti sull'uscita pensionistica è un po' come chiamare "palestra gratuita" una scala mobile guasta.

### **Conclusione: elogio dell'inutilità travestita da riforma**

In un'Italia previdenziale che annaspa tra pensioni future incerte e giovani scoraggiati, il legislatore ha scelto una risposta coraggiosa: complicare senza incentivare, tassare senza premiare, vincolare senza valorizzare. Il risultato? Una misura che sembra pensata per educare all'arte della rinuncia e dell'attesa. Un tributo al "risparmio a perdere".

A voler essere ottimisti, potremmo dire che è un inizio. Ma a voler essere realistici, è una *performance* tragicomica del nostro sistema previdenziale, che anziché offrire un vero secondo pilastro pubblico, si limita a proporre un gradino traballante verso una pensione lontana e, ironia della sorte, irraggiungibile. Nel frattempo, i giovani continueranno a guardare altrove: ai fondi pensione, ai PIR, magari al materasso. E l'aliquota aggiuntiva del 2%? Forse resterà nei manuali di previdenza come esempio da non seguire. O, più semplicemente, come l'ennesima occasione mancata per fare le cose sul serio.

# L'ITALIA È SEMPRE ED ANCORA UN PAESE DI FURBI?

• DI **STELLA CRIMI** CONSULENTA DEL LAVORO IN CESANO BOSCONI (MI)  
E **FEDERICA MARIA SGAMBATO** CONSULENTA DEL LAVORO IN MILANO •

**L**e dimissioni sono l'atto con cui il lavoratore comunica al datore di lavoro la propria volontà di recedere dal rapporto di lavoro.

Il Legislatore è più volte intervenuto in materia, inizialmente con lo scopo di contrastare il fenomeno delle c.d. dimissioni in bianco e, da ultimo, con l'obiettivo di contrastare i c.d. furbetti della NASPI, i quali, invece di dimettersi – come nelle loro reali intenzioni – si assentavano ingiustificatamente e lungamente dal posto di lavoro, al solo scopo di essere licenziati e percepire così l'indennità di disoccupazione.

L'ultimo intervento legislativo sul tema risale al 2024 (L. n. 203/2024) e ha disciplinato le c.d. dimissioni per fatti concludenti.

Nello specifico la novella ha modificato l'art. 26, D.lgs. n. 151/2015, introducendo il comma 7 bis a norma del quale *"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 presente 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".*

In altri termini, in caso di assenza ingiustificata del lavoratore protratta oltre il termine di 15 o più giorni, il datore di lavoro ne dà comunicazione all'Ispettorato Territoriale del Lavoro, che può verificare la veridicità della comunicazione stessa. A conclusione di tale procedura, il rapporto di lavoro di lavoro si intende risolto per volontà del lavoratore, con le relative conseguenze del caso, prima tra tutti l'impossibilità di percepire la NASPI.

Già in passato il Legislatore era intervenuto in materia di dimissioni "non formalizzate". Come si ricorderà, infatti, prima della riforma Fornero, le dimissioni potevano essere rassegnate anche verbalmente. Dopo la pubblicazione della Legge n. 92/2012, a seguito di espresso invito da parte del datore di lavoro, le dimissioni dovevano essere convalidate - anche non rispondendo all'invito - confermando così la propria volontà (art. 4, L. n. 92/2012). L'attuale nuova procedura, tuttavia, presenta delle novità rispetto al passato, tali da renderla radicalmente diversa da quella introdotta dalla Ministra Fornero.

C'è da dire che, come già sottolineato in altri articoli sempre in questa Rivista, la norma, così come scritta, ha sollevato, presso gli addetti ai lavori, parecchi dubbi e perplessità.

“

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")

stero del Lavoro e delle Politiche Sociali con la circolare n. 6/2025, [...] diversi contratti collettivi riconducono ad un'assenza ingiustificata protratta nel tempo – di durata variabile, anche inferiore ai 15 giorni previsti dall'art. 19 in esame – conseguenze di tipo disciplinare, consentendo al datore di procedere al licenziamento, per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo. In tali ipotesi, viene quindi attivata la procedura di garanzia prevista dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori. Di talché, in presenza della medesima fattispecie – assenza non giustificata – si possono adottare due procedure, alternative l'una all'altra; da una parte dimissioni, che non danno diritto alla NASPI e dall'altra licenziamento, con obbligo di versamento del relativo ticket e conseguente accesso all'indennità di disoccupazione per il lavoratore. Già questo basterebbe a vanificare il lodevole intento del Legislatore, atteso che, in tutti quei casi in cui datore di lavoro e lavoratore sono concordi nel simulare un licenziamento, questi continuerebbero a farlo senza conseguenza alcuna.

Un'altra criticità riguarda il caso in cui l'Ispettorato del Lavoro accerti l'eventuale inefficacia delle dimissioni. Tale inefficacia, tuttavia, non comporterebbe in automatico la ricostituzione del rapporto di lavoro, essendo comunque necessaria la revoca della procedura da parte del datore di lavoro o una pronuncia giudiziale. In altri termini, qualora il lavoratore abbia interesse a veder ricostituire il rapporto di lavoro cessato, deve necessariamente farsi parte attiva innanzi all'autorità giudiziaria.

Ulteriore punto debole è rappresentato dalle conseguenze di un eventuale contenzioso. Come già anticipato nel nostro articolo di questa Rivista di dicembre 2023, "Primi commenti sul disegno di legge c.d. DDL Lavoro", potrebbe registrarsi il paradosso che nelle aziende minori un eventuale annullamento delle dimissioni di fatto in sede giudiziale porterebbe alla ricostruzione del rapporto senza soluzione di continuità, una conseguenza ben peggiore della sola sanzione indennitaria. Perché, quin-

di, un datore di lavoro dovrebbe perseguire la strada delle dimissioni per fatti concludenti, esponendosi al rischio della reintegrazione? Appare sicuramente più sicura la strada del licenziamento disciplinare, nonostante l'*iter* da seguire sia più complesso: contestazione del fatto e provvedimento espulsivo. Tutto questo con buona pace del Legislatore e del suo intento di contrastare i c.d. furbetti della NASPI (obiettivo pienamente condivisibile a parere di chi scrive).

Come, infatti, evidenziato nella relazione illustrativa, la norma in esame *ha l'obiettivo di riequilibrare le posizioni dei contraenti in tutti quei casi in cui il lavoratore effettivamente manifesta la propria intenzione di risolvere il rapporto di lavoro ma non adempie alle formalità prescritte dalla legge, anche al fine di godere della fruizione della indennità di disoccupazione NASPI che la normativa vigente non riconosce in caso di dimissioni volontarie non derivanti da giusta causa.*

Come spesso accaduto in passato, ancora una volta il Legislatore deve intervenire per far fronte ad un abuso, complicando però la vita a chi le regole le rispetta.

Ricordiamo che la NASPI, *introdotta con il Decreto legislativo n. 22 del 2015, risponde ad una impostazione contributivo/previdenziale, per cui durata ed importo sono quantificati tenendo conto in maniera proporzionale della contribuzione accreditata dal lavoratore.*

Come si rileva dal rapporto annuale Inps 2024 - Tabella 2.1 - *nel corso del 2023 i beneficiari che hanno avuto almeno una giornata indennizzata di NASPI risultano cresciuti del 4,3% rispetto al 2022 passando da 2,619 milioni a 2,732 milioni, e tale incremento riguarda principalmente i lavoratori con contratti a termine. [...] Le giornate indennizzate passano da 331 milioni del 2022 a 350 milioni del 2023, con un aumento del 5,7%, e, rispetto al 2021, l'incremento risulta pari al 15,1%. In termini medi complessivi, il numero di giornate medie indennizzate per beneficiario, sostanzialmente stabile per il biennio precedente, cresce ►*

*leggermente nel 2023, passando dalle 126 giornate del 2022 a 128 giornate: se si considera che nel 2019, anno pre-pandemico, tale valore risultava pari a 137, si conferma che, nonostante il lieve aumento registrato nel 2023, il numero medio di giornate indennizzate pro capite negli anni post-pandemici risulta di consistenza più modesta rispetto agli anni precedenti la pandemia. Con riferimento al tipo di lavoratore, nel 2023 sono in diminuzione i lavoratori provenienti da contratto a tempo indeterminato e domestici e, conseguentemente, per essi diminuisce anche il numero delle giornate indennizzate.*

Indicatori di ricorso alla NASPI	Valori assoluti			Variazioni %		
	2021	2022	2023	2022 /2021	2023 /2022	2023 /2021
<b>1. BENEFICIARI (ALMENO UN GIORNO NELL'ANNO) (migliaia)</b>	<b>2.434</b>	<b>2.619</b>	<b>2.732</b>	<b>7,6</b>	<b>4,3</b>	<b>12,2</b>
<i>- secondo l'ultimo contratto di lavoro antecedente</i>						
tempo indeterminato	620	676	635	9,0	-6,1	2,4
domestico	217	219	197	0,9	-10,0	-9,2
contratti a termine (incluso apprendistato)	1.562	1.687	1.847	8,0	9,5	18,2
n.d.	35	37	53	5,7	43,2	51,4
<b>2. GIORNATE DI DISOCCUPAZIONE INDENNIZZATE (milioni)</b>	<b>304</b>	<b>331</b>	<b>350</b>	<b>8,9</b>	<b>5,7</b>	<b>15,1</b>
<i>- secondo l'ultimo contratto di lavoro antecedente</i>						
tempo indeterminato	103	115	113	11,7	-1,7	9,7
domestico	37	37	34	0,0	-8,1	-8,1
contratti a termine (incluso apprendistato)	159	173	195	8,8	12,7	22,6
n.d.	5	6	8	20,0	33,3	60,0
- Beneficiari in anni-uomo (giornate /365) (migliaia)	833	907	959	8,9	5,7	15,1
- Numero medio di giornate per beneficiario	125	126	128	1,2	1,4	2,6

Tornando ai "furbetti della NASPI" e al tentativo di evitare ulteriori danni non solo alle tasche dei datori di lavoro, ma anche - e soprattutto! - alle casse dello Stato, con questa norma il Legislatore è davvero riuscito a risolvere il problema? Secondo molti commentatori la risposta è negativa, evidenziando come i rischi e le criticità applicative sono, per molti aspetti, superiori ai reali benefici.

Quale potrebbe essere allora la soluzione?  
Come noto, la NASPI è riconosciuta in pre-

senza dei soli requisiti dello stato di disoccupazione involontario e delle tredici settimane di contribuzione nei quattro anni precedenti l'inizio del periodo di disoccupazione.

Requisito principale è quindi lo stato di disoccupazione involontario. Perché, quindi, non prevedere che la NASPI spetti solo in quei casi in cui il comportamento del lavoratore non ha determinato la risoluzione del rapporto di lavoro? In altri termini, nessuna indennità in caso di dimissioni, in caso di licenziamento per giusta causa e, ci spingiamo oltre, in caso di licenziamento per giustificato motivo soggettivo.

In tal modo si eviterebbe in radice il "pericolo" del licenziamento concordato, rendendo così la NASPI effettivo sostegno per chi ha realmente perso involontariamente il posto di lavoro.

Senza contare che, con molta probabilità, le casse dello Stato ne risentirebbero in modo positivo. Di fatto, i furbetti, se fino ad oggi si assentavano senza giustificazione, ora potrebbero trovare molti altri modi per indurre il datore a licenziarli (ad esempio, riduzione della produttività, insubordinazione grave nei confronti dei superiori, atteggiamenti tali da rendere l'ambiente di lavoro ostile...). Allo stesso modo, datore di lavoro e lavoratore potrebbero accordarsi per simulare un licenziamento.

In entrambi i casi, il lodevole intento del Legislatore sarebbe vanificato.

La nostra proposta è, dunque, di limitare ulteriormente l'accesso alla NASPI, prevedendo che questa non spetti né in caso di dimissioni né in tutti quei casi in cui il lavoratore sia direttamente responsabile del licenziamento, ed esonerando il datore di lavoro dal versamento del relativo *ticket*.

Come si dice *chi è causa del suo mal, pianga sè stesso*.



## ARGOMENTO

## Legittimo il licenziamento del lavoratore che fa troppe pause al bar, provate anche da agenzie investigative

Cass., sez.  
Lavoro,  
2 marzo 2025,  
n. 8707

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

**L**a vicenda prende avvio dal licenziamento intimato al lavoratore, addetto al ritiro dei rifiuti urbani, da parte della società datrice di lavoro a fronte dell'accertato inadempimento dell'art. 8 del D.lgs n. 66/2003, che nello specifico stabilisce che, nei casi in cui l'orario di lavoro superi le sei ore, i contratti collettivi determinano le modalità e la durata dell'intervallo finalizzato al recupero psico-fisico, e alla consumazione del pasto, ed in mancanza di disciplina è prevista una pausa di almeno dieci minuti tra l'inizio e la fine di ogni periodo giornaliero di lavoro. Il lavoratore effettuava infatti numerose pause intermedie durante l'orario di lavoro e, in particolare, usufruiva di frequenti e prolungate soste in alcuni esercizi pubblici-bar dei Comuni ove prestava servizio. In primo e secondo grado, la Corte territoriale rilevava che il quadro probatorio raccolto, composto dall'acquisizione di una relazione investigativa, dall'analisi dei GPS installati sui mezzi di raccolta dei rifiuti guidati dal dipendente, dalla deposizione di diversi testimoni, dimostrava effettivamente che il lavoratore, durante l'orario di lavoro, si era trattenuto presso diversi pubblici esercizi-bar per un periodo di tempo

che eccedeva l'arco temporale previsto dalla normativa e dal contratto di lavoro. Con particolare riguardo all'utilizzazione degli esiti della relazione investigativa, la Corte territoriale ha sottolineato che il controllo era stato delegato solamente dopo il sorgere del sospetto, da parte del datore di lavoro, della violazione di obblighi derivanti dal CCNL e dal contratto individuale e di comportamenti che integravano una condotta fraudolenta, con riguardo alla giornata in cui il servizio era terminato con largo anticipo e il lavoratore aveva trascorso il resto del turno di lavoro presso un esercizio pubblico, per poi far rientro in cantiere e compilare il foglio presenze in corrispondenza dell'orario finale. Il personale investigativo era stato incaricato dalla società dopo che erano state constatate, tramite i sistemi di controllo a distanza-GPS installati su tutti i mezzi di raccolta come da espressa previsione del Capitolato di appalto, frequenti soste durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, condotte che erano suscettibili di incidere sul patrimonio aziendale, nonché sull'immagine dell'azienda, alla luce degli obblighi assunti nei confronti del committente di regolare e diligente svolgimento del servizio pub- ►



blico di raccolta dei rifiuti

Impugna il lavoratore il licenziamento e si giunge alla Suprema corte, che esamina i motivi del ricorso, indicati:

- nella violazione e falsa applicazione degli artt. 2, 3 e 4 della Legge n. 300/1970, avendo la Corte territoriale errato nel ritenere che lo svolgimento di pause durante l'orario di lavoro, eccedenti la previsione legale e contrattuale costituisca inadempimento dell'obbligazione del dipendente; e che il relativo controllo poteva essere delegato a soggetti terzi, nella specie un'agenzia investigativa, diversi dal datore di lavoro, solo in caso di atti illeciti del lavoratore non riconducibili al mero inadempimento dell'obbligazione;
- nella nullità della sentenza nonché violazione dell'art. 132 c.p.c. avendo la Corte territoriale errato nell'ipotizzare un danno patrimoniale a carico della società, trattandosi di mero inadempimento contrattuale e non di un fatto illecito che potesse giustificare, *ex artt. 2 e 3 della Legge n. 300 del 1970*, un controllo investigativo;
- nella violazione degli artt. 132 e 115 c.p.c. nonché 7 della Legge n. 300 del 1970, avendo la Corte territoriale trascurato che il servizio di raccolta dei rifiuti, con riguardo alle giornate oggetto della contestazione disciplinare, era stato portato a compimento, con conseguente insussistenza di un inadempimento.

Gli Ermellini giudicano non accoglibili i motivi del ricorso: ribadiscono che le disposizioni degli artt. 2 e 3 dello Statuto dei lavoratori non precludono al datore di lavoro di ricorrere ad agenzie investigative, purché queste non sconfinino nella vigilanza dell'attività lavorativa vera e propria riservata dall'art. 3 dello Statuto direttamente al datore di lavoro e ai suoi collaboratori e giustificano l'intervento in questione non solo per l'avvenuta prospettazione di illeciti e per l'esigenza di verificarne il contenuto, ma anche in ragione del solo sospetto o della mera ipotesi che illeciti siano in corso di esecuzione. I controlli del datore di lavoro, anche a mezzo di agenzia investigativa, sono legittimi ove siano finalizzati a veri-

ficare comportamenti del lavoratore che possono configurare ipotesi penalmente rilevanti od integrare attività fraudolente, fonti di danno per il datore medesimo, non potendo, invece, avere ad oggetto l'adempimento (o inadempimento) della prestazione lavorativa. Non viene escluso il potere dell'imprenditore, ai sensi degli artt. 2086 e 2104 c.c., di controllare direttamente o mediante la propria organizzazione gerarchica o anche attraverso personale esterno, costituito in ipotesi da dipendenti di una agenzia investigativa, l'adempimento delle prestazioni lavorative e quindi di accertare mancanze specifiche dei dipendenti già commesse o in corso di esecuzione, e ciò a prescindere dalle modalità del controllo, che può avvenire anche occultamente, senza che vi ostino né il principio di correttezza e buona fede nell'esecuzione dei rapporti.

Ed infine, ribadiscono i Supremi giudici che la nozione di "patrimonio aziendale" tutelabile in sede di esercizio del potere di controllo dell'attività dei lavoratori vada intesa in una accezione estesa; si è così riconosciuto "il diritto del datore di lavoro di tutelare il proprio patrimonio, costituito non solo dal complesso dei beni aziendali, ma anche dalla propria immagine esterna, così come accreditata presso il pubblico" (Cass., n. 2722 del 2012; sulla tutela dell'immagine aziendale v. pure Cass., n. 13266 del 2018); costantemente, poi, è stata ritenuta lesiva del patrimonio aziendale la condotta di dipendenti potenzialmente integrante un illecito penale, sia ammettendo l'accertamento di fatti disciplinarmente rilevanti mediante filmati di telecamere installate in locali dove si erano verificati furti o a presidio della cassaforte aziendale, sia in ipotesi di mancata registrazione della vendita da parte dell'addetto alla cassa ed appropriazione delle somme incassate e si è quindi ribadito che la tutela del patrimonio aziendale può riguardare la difesa datoriale "dalla lesione all'immagine e al patrimonio reputazionale dell'azienda, non meno rilevanti dell'elemento materiale che compone la medesima". Proprio sottolineando che i giudici di appello ➤



avevano ritenuto che il controllo non era diretto a verificare le modalità di adempimento dell'obbligazione lavorativa, bensì il compimento di atti illeciti del lavoratore non ricon-

ducibili al mero inadempimento dell'obbligazione contrattuale, gli Ermellini confermano la correttezza interpretativa dei motivi di licenziamento e rigettano il ricorso del lavoratore.

## ARGOMENTO

## Validità del patto di prova nel caso di successione di contratti: causa funzionale e condizioni di legittimità

Cass., sez.  
Lavoro, Ord.  
6 aprile 2025,  
n. 9064

AUTORE  
**CLARA  
RAMPOLO**  
Consulente  
del Lavoro  
in Pavia

**L**a vicenda riguarda la validità del patto di prova nei contratti di lavoro, con riferimento ai casi di successione di contratti e cambio di datore di lavoro, con particolare attenzione alla causa funzionale del patto di prova e alle condizioni che ne determinano la legittimità.

La controversia riguarda un dipendente che aveva prestato l'attività lavorativa presso il magazzino di protesi di un'azienda inizialmente come lavoratore somministrato tramite diverse agenzie in favore dell'appaltatore; successivamente il lavoratore è stato assunto a tempo indeterminato da un'azienda subentrata nell'appalto con un patto di prova di 26 giorni per poi ricevere la comunicazione della cessazione del rapporto per mancato superamento della prova.

La Corte d'Appello di Firenze ha dichiarato la nullità del patto di prova e l'illegittimità del licenziamento, condannando la società al pagamento di un'indennità risarcitoria in base a due motivi:

- sin dall'inizio il lavoratore aveva sempre svolto le stesse mansioni di magazziniere (solo occasionalmente quelle di autista) ed anche di sanificatore-manutentore. L'attribuzione di quest'ultima qualifica nell'ultimo contratto non equivaleva all'assegnazione di compiti nuovi o diversi;

- il fatto che il dipendente fosse prima lavoratore somministrato e poi assunto direttamente non giustificava l'apposizione del patto di prova, dato lo svolgimento delle medesime mansioni che rendeva non necessario verificare la permanenza dell'idoneità professionale.

La società che è subentrata nell'appalto ha

proposto ricorso per cassazione basato su tre motivi principali, contestando la decisione della Corte d'Appello di Firenze, sostenendo la legittimità del patto di prova apposto al contratto di lavoro per tre motivi:

- Violazione dell'art. 50 del D.lgs. n. 50/2016 e dell'art. 4 CCNL Multiservizi, per avere la Corte ritenuto esistente un obbligo di assunzione senza patto di prova, sebbene tali disposizioni non fossero applicabili a un lavoratore somministrato del precedente appaltatore;
- Violazione dell'art. 4 CCNL per avere ritenuto applicabile al lavoratore una delle clausole di cui alle lettere a) e b) del citato articolo, sebbene egli fosse estraneo al loro ambito di applicazione in quanto lavoratore interinale;
- Violazione dell'art. 2096 c.c. per avere giudicato privo di causa e nullo il patto di prova, che invece sarebbe legittimo a causa dell'inserimento del lavoratore in una nuova organizzazione aziendale, con un diverso datore di lavoro, inquadramento e mansioni.

La Corte di Cassazione ha dichiarato inammissibili i primi due motivi di ricorso ritenendo che non si confrontassero con la *ratio decidendi* della sentenza impugnata. Secondo la Suprema Corte, la Corte d'Appello non aveva inteso estendere al lavoratore somministrato la diretta applicazione delle clausole sociali, ma aveva ritenuto insufficienti i presupposti per l'apposizione di un patto di prova in caso di successione di contratti. La decisione della Corte d'Appello si basava sui principi generali relativi alla causa del patto di prova, non sull'applicazione diretta delle clausole di salvaguardia occupazionale previste dal CCNL ➤



o dalla normativa sugli appalti pubblici. La Corte ha ribadito i principi fondamentali sulla causa del patto di prova, elemento centrale per valutarne la legittimità. Questi principi costituiscono la base giuridica per l'analisi di tutti i casi simili: interesse comune, verifica datoriale e valutazione del dipendente.

La Corte ha chiarito in quali circostanze un patto di prova può essere considerato illegittimo per mancanza della sua causa funzionale, fornendo importanti linee guida per i giudici di merito. È illegittimamente apposto un patto di prova che non sia funzionale alla causa di reciproca sperimentazione della convenienza del contratto, ad esempio quando questa sia già avvenuta con esito positivo nello svolgimento di un precedente rapporto di lavoro tra le stesse parti e nelle specifiche mansioni. La ripetizione del patto di prova in successivi contratti tra le stesse parti, con mansioni analoghe, è ammисibile solo se vi sia la necessità di ulteriori e indispensabili verifiche, come valutare il comportamento e la personalità del lavoratore, elementi suscettibili di modificarsi nel tempo.

La Corte ha stabilito principi chiari su chi debba dimostrare cosa: il lavoratore che deduca la nullità del patto di prova, perché non funzionale alla causa della reciproca sperimentazione, sopporta il relativo onere probatorio; il difetto funzionale può essere provato anche per presunzioni, come l'aver prestato per un congruo tempo la propria opera per lo stesso datore con le stesse mansioni, anche in seguito a distacco o somministrazione.

La ripetizione del patto invece è legittima se il nuovo rapporto presenta elementi decisivi di novità: diverso datore, differente organizzazione produttiva o mansioni diverse: in presenza di tali elementi, non opera la presunzione di difetto funzionale e non si può addossare al datore l'onere di dimostrare le esigenze poste a base dell'apposizione del patto.

Secondo la Corte, l'esistenza di precedenti rapporti di lavoro somministrato, anche con le medesime mansioni, non priva il patto di pro-

va della sua causa, che è volta a valutare non solo l'idoneità alle specifiche mansioni ma anche tutti gli altri elementi di qualificazione della prestazione, incluso il vincolo fiduciario. La Cassazione ha identificato l'errore di diritto commesso dalla Corte d'Appello che ha portato all'accoglimento del terzo motivo di ricorso e alla cassazione della sentenza impugnata. È stato evidenziato che, nella valutazione della legittimità del patto di prova, occorre considerare molteplici fattori oltre alla semplice identità delle mansioni. Questi elementi sono cruciali per determinare se sussista un legittimo interesse alla sperimentazione: comportamento del lavoratore, inserimento nella struttura, vincolo fiduciario e modalità operative diverse che richiedono una verifica dell'adattabilità del lavoratore, anche a parità di mansioni formali. La Corte ha sottolineato l'importanza di contemperare i diversi interessi in gioco nella valutazione della legittimità del patto di prova, specialmente in presenza di datori di lavoro diversi. Occorre una valutazione complessiva che tenga conto di tutti gli elementi: durata della precedente esperienza, effettiva identità delle mansioni, cambiamenti nell'organizzazione o nelle modalità operative. Il giudice deve considerare se, nonostante la precedente esperienza come somministrato, sussista un legittimo interesse alla verifica di aspetti nuovi o diversi della prestazione lavorativa.

In conclusione, la Corte di Cassazione ha accolto il terzo motivo di ricorso, dichiarato inammissibili i primi due motivi, e cassato la sentenza impugnata in relazione al motivo accolto, rinviando alla Corte d'Appello di Firenze, in diversa composizione, anche per la regolazione delle spese del giudizio di legittimità. La Corte d'Appello dovrà riesaminare il caso conformandosi ai principi di diritto enunciati dalla Cassazione, valutando tutti gli elementi rilevanti per determinare la legittimità del patto di prova, non limitandosi alla sola identità delle mansioni.

Questa sentenza è importante perché fornisce ➤



importanti linee guida per i giudici di merito che si trovano a valutare la legittimità del patto di prova in casi simili, indicando un approccio metodologico completo:

- verifica dell'identità delle parti;

- analisi delle mansioni;
- valutazioni del contesto organizzativo;
- bilanciamento degli interessi datore di lavoro e lavoratore ai fini dell'idoneità complessiva della prestazione.

#### ARGOMENTO

## Ripetere le motivazioni di un licenziamento assume carattere ritorsivo dello stesso

Cass., sez.  
Lavoro,  
9 maggio 2025,  
n. 12277

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

**L**a vicenda portata al giudizio della Corte prende le mosse dal ricorso di un lavoratore licenziato due volte dalla stessa società. Il primo licenziamento era stato già dichiarato nullo in via definitiva, con reintegra ordinata dal Tribunale. Dopo oltre 20 mesi, la società ha aderito alla reintegra con contestuale secondo licenziamento, adducendo lo stesso giustificato motivo oggettivo già ritenuto illegittimo in precedenza (dismissione di servizi aziendali). Il secondo licenziamento è stato impugnato dal lavoratore che ne ha contestato la natura ritorsiva.

Il giudice e la Corte d'Appello respingevano la richiesta del datore di lavoro alla reintegra per licenziamento nullo con carattere ritorsivo del lavoratore. La società ricorreva quindi in Cassazione lamentando che la Corte territoriale aveva stravolto l'indagine sull'elemento costitutivo del recesso (provato e non contestato) rappresentato dalla dismissione in ambito aziendale di figure professionali di addetto allo svolgimento delle mansioni a suo tempo assegnate o di altre equivalenti, riconducendolo aprioristicamente e presuntivamente ad una fattispecie di licenziamento nullo, perché ritorsivo, e/o connotato da un motivo illecito, anche in violazione dell'orientamento giurisprudenziale affermatosi sulla questione; si deduce, altresì, che vi era stata una inversione logico consequenziale, costituente violazione di legge, in quanto prima avrebbe dovuto essere accertata la effettiva reintegrabilità del lavoratore nelle mansioni precedentemente assolte e, solo in caso di esito negativo di tale indagine, si sarebbe potuto

procedere a valutare il carattere ritorsivo del licenziamento; si rappresentava, infine, che dalla analisi della sentenza non era possibile ricavare alcun argomento che inducesse a ritenere che l'elusione dell'ordine di reintegra fosse stato il motivo illecito effettivo e soprattutto, unico e determinante. La Corte di Cassazione cassa questa motivazione e confermando i precedenti gradi di giudizio afferma che il secondo recesso conteneva motivazioni identiche a quelle già smentite dal giudice in precedenza.

La Corte ha ravvisato un intento elusivo dell'obbligo di reintegra, configurando un licenziamento nullo per motivo illecito (ritorsivo), in quanto la società non ha fornito elementi oggettivi nuovi che potessero giustificare la dismissione dell'attività o l'impossibilità di reintegrare il lavoratore e quindi il licenziamento è stato considerato ritorsivo perché scaturito da una reazione alla reintegra ordinata dal giudice.

La prova del carattere ritorsivo, conclude la Corte, può fondarsi su elementi presuntivi, valutati nella loro globalità: la reiterazione delle stesse motivazioni, la cronologia degli eventi e l'inadempienza all'ordine giudiziario. Il secondo licenziamento aveva l'obiettivo sostanziale di rendere vano il diritto del lavoratore di riottenere il proprio posto di lavoro, valutando tutti gli elementi, cronologici, comportamentali, materiali e giurisdizionali che il lavoratore aveva offerto in giudizio e concludendo con l'affermare, quindi, che l'elusione dell'ordine di reintegra era stato il motivo illecito unico e determinante del secondo licenziamento.



Comunicato stampa

## IX Premio Letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano



È scaduto il termine per la partecipazione al **IX Premio Letterario “Il lavoro tra le righe”- edizione 2025**, il riconoscimento letterario promosso dall’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

Moltissime le case editrici che hanno inviato le loro opere, appartenenti a una delle sezioni del Premio (Amministrazione del personale, Diritto del lavoro, Riviste e periodici, Saggistica sul lavoro relazioni industriali risorse umane e nuove tecnologie, Romanzo sul lavoro), edite dal 1 gennaio 2024 al 30 aprile 2025.



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



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



# 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. 1/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n. 4/2024 di LDE ha registrato oltre 198 mila accessi (168.063 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/> ◀

► Per consultare il Numero Antologico della Rivista su **INTELLIGENZA ARTIFICIALE** fai clic [QUI](#)

**LDE è anche su Facebook e LinkedIn! Segui la nostra pagina per rimanere costantemente aggiornato!**

È sufficiente cliccare sul relativo logo ➔



Per consultare i numeri precedenti, è sufficiente fare clic sul link [Archivio Rivista](#)

Per chi voglia collaborare con la Rivista, si rinvia al file [COLLABORA CON NOI](#)

All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere fatti pervenire commenti ai temi trattati negli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti nella rubrica ["a parer mio, la voce dei lettori"](#)

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

L'indirizzo di posta elettronica della Rivista è: [redazione@lavorodirittieuropa.it](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").
- Inoltrare la Rivista alla propria mailing-list e/o a chi si ritiene possa essere interessato
- All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere anche fatti pervenire commenti agli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti, senza necessità di preventivo accordo, nella rubrica ["a parer mio, la voce dei lettori"](#)

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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

► Per leggere l'Indice della Rivista clicca [qui](#). ◀