

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

## SPECIALE CONVEGNO



## MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE

▪ LICENZIAMENTI ILLEGITIMI NELLE PMI: LA CORTE COSTITUZIONALE DICHIARA INCOSTITUZIONALE IL TETTO DELLE SEI MENSILITÀ PREVISTO DALL'ART. 9 DEL JOBS ACT

\*\*\*

▪ CON L'INPS SOLO ATTI FORMALI

\*\*\*

▪ CALORE E RADIAZIONE SOLARE NEI LUOGHI DI LAVORO

▪ ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: INTEGRAZIONE AL MINIMO ANCHE NEL SISTEMA CONTRIBUTIVO

\*\*\*

▪ AZIONI AI DIPENDENTI E REGIME AGEVOLATO: LA POSIZIONE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE NELLA RISPOSTA N. 147/2025

\*\*\*

▪ ASSUNZIONE DI DETENUTI: LE NOVITÀ DEL DECRETO SICUREZZA E LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

\*\*\*

▪ ACCORDO STATO-REGIONI: PERCORSI FORMATIVI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

\*\*\*

▪ **SPECIALE EVENTO**  
**CONSULENTI DEL LAVORO TRA IMMOBILISMO E INNOVAZIONE: LA FOTOGRAFIA DELL'OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DEL POLITECNICO DI MILANO**

pag. 36



**LAVORARE NELLE RISORSE UMANE**

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 6



**IL LAVORO TRA LE RIGHE:**

Al via la selezione delle opere finaliste pag. 64

**LavoroDirittiEuropa**  
Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

**Lavoro Diritti Europa**  
pag. 65

LUGLIO 2025

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

 Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale  
dei Consulenti del Lavoro di Milano

Direttore Responsabile:

**Potito di Nunzio**

Redattore Capo:

**D. Morena Massaini**

Redazione:

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

Segreteria di Redazione:

**Valentina Brogгинi,  
Sara Mangiarotti**

Progetto e Realizzazione Grafica:

**Elena Dizione,  
Eleonora Iacobelli**
**Sede:** Via Aurispa 7, 20121 - Milano.

 Tel. 0258308188 [www.consulentidellavoro.mi.it](http://www.consulentidellavoro.mi.it)
**Editore:** Consiglio Provinciale dei Consulenti  
del Lavoro di Milano.

Via Aurispa, 7, 20121- Milano

Tel. 0258308188 Fax. 0258310605

[cpo.milano@consulentidellavoro.it](mailto:cpo.milano@consulentidellavoro.it)
[PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it](mailto:PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it)
[sintesiredazione@gmail.com](mailto:sintesiredazione@gmail.com)

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

 Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

## Dottrina

- Licenziamenti illegittimi nelle PMI: la Corte Costituzionale dichiara incostituzionale il tetto delle sei mensilità previsto dall'art. 9 del Jobs Act DI **ANDREA OTTOLINA** PAG. **7**
- Con l'Inps solo atti formali DI **MAURO PARISI** PAG. **10**
- Calore e radiazione solare nei luoghi di lavoro DI **NINA CATIZONE** PAG. **14**
- Assegno ordinario d'invalidità: integrazione al minimo anche nel sistema contributivo DI **NOEMI SECCI** PAG. **17**
- Azioni ai dipendenti e regime agevolato: la posizione dell'Agenzia delle Entrate nella Risposta n. 147/2025 DI **ANDREA DI NINO** PAG. **20**
- Assunzione di detenuti: le novità del Decreto Sicurezza e le opportunità per le imprese A CURA DI **LUCA DI SEVO** PAG. **23**
- Accordo Stato-Regioni: percorsi formativi in materia di salute e sicurezza A CURA DI **ANTONELLA ROSATI** PAG. **26**
- **SPECIALE CONVEGNO** - Milano accoglie i nuovi Consulenti del Lavoro e presenta la nuova proposta editoriale A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **29**
- **SPECIALE EVENTO** - Consulenti del Lavoro tra immobilismo e innovazione: la fotografia dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **36**



## Sentenze

- Confermata la legittimità del licenziamento comunicato con raccomandata ritornata per compiuta giacenza al mittente DI **ELENA PELLEGATTA** PAG. **59**
- Affissione del codice disciplinare: non necessaria se il comportamento contrasta il "minimo etico" DI **PATRIZIA MASI** PAG. **61**
- Licenziamento dirigente: divieto di monetizzazione delle ferie non godute DI **CLARA RAMPOLLO** PAG. **61**

## Rubriche

### IL PUNTO

Legge 12/1979: una legge da riformare. Valori fondativi e visione culturale della professione tra funzione sociale, rappresentanza e riserva di legge DI **POTITO DI NUNZIO** PAG. **3**

### HR&ORGANIZZAZIONE

▪ Nel XVI secolo il manierismo era una corrente artistica, ora siamo nel XXI, forse non è più il caso DI **ANDREA MERATI** PAG. **40**

**HR&O** - Gli stili di gestione in azienda: come garantire

efficacia e coerenza organizzativa DI **FERNANDA SIBONI** PAG. **42**

**HR&O** - Leadership strategica per consulenti del lavoro: oltre il supporto tecnico DI **LUCA DI SEVO, ELISA MINOZZI E JESSICA FANTINATO** PAG. **48**

**SENZA FILTRO** La Balilla (o dell'infelice tassazione 2025 delle auto aziendali) DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. **52**

**UNA PROPOSTA AL MESE** Implementazioni all'Albo Online. Per una identità professionale certificata DI **ROBERTA SIMONE** PAG. **56**



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

# LEGGE 12/1979: UNA LEGGE DA RIFORMARE. Valori fondativi e visione culturale della professione tra funzione sociale, rappresentanza e riserva di legge

Il nostro Presidente del CNO, Rosario De Luca, ha annunciato che è giunta l'ora di pensare ad una riforma della legge istitutiva della nostra professione. Ne siamo felicissimi! Era da tempo che aspettavamo questo momento. Anche la *Summer school* del 2025, programmata a Montepulciano il prossimo 26 e 27 settembre, riservata ai Presidenti degli Ordini provinciali, sarà in gran parte dedicata a questo argomento.

In questo editoriale non è mia intenzione proporre una rilettura sistematica o una riscrittura puntuale, norma per norma, della Legge n. 12 del 1979. L'obiettivo è quello di offrire alcuni spunti di riflessione su come la disciplina della professione di Consulente del Lavoro dovrebbe evolversi per rispondere alle sfide contemporanee del mondo del lavoro. Il Centro Studi della nostra Fondazione milanese è comunque già al lavoro per raccogliere idee e suggerimenti non solo tra i propri membri ma anche coinvolgendo i colleghi con uno specifico questionario che somministreremo al rientro dalle prossime (meritate) vacanze.

Comincio dall'**esaltazione del ruolo sociale del Consulente del Lavoro**: il Consulente del Lavoro deve essere riconosciuto e valorizzato non solo come colui che possiede *expertise* tecnico-giuridica, ma come soggetto sociale attivo, garante di legalità sostanziale e promotore di giustizia sociale nei rapporti di lavoro, di qualsiasi natura e specie. È necessario interrogarsi su quali siano i valori che possano costituire l'identità professionale dei Consulenti del Lavoro. Emerge chiaramente l'esigenza di fondare l'azione dei Consulenti del

Lavoro su principi etici: la liberazione dal lavoro sommerso, la promozione dei diritti e il sostegno alle persone in situazioni di disagio, inclusi gli *ex* detenuti, i giovani in cerca di occupazione, coloro che sono fuoriusciti dal mercato del lavoro, le donne vittime di violenza. Casi ai quali se ne potrebbero affiancare tanti altri. Questi valori devono tradursi in proposte concrete, che non si limitino a una visione tecnico-burocratica del ruolo, ma che rivendichino una funzione di mediazione, rappresentanza e garanzia del rispetto sostanziale delle regole del lavoro. Il Consulente del lavoro, in questa prospettiva, è un soggetto che presidia il diritto del lavoro nel suo senso più alto, ponendosi come ponte tra la legge, le prassi, le parti sociali e le esigenze di giustizia sociale. La categoria in questi anni è cresciuta, è maturata molto: non dobbiamo "accontentarci", ma dobbiamo puntare in alto e farci riconoscere il ruolo di **AGENTE SOCIALE**. In altri termini noi siamo chiamati a far sì che vengano garantiti e rispettati numerosi principi e valori costituzionali (si pensi a quanti articoli della Costituzione facciamo riferimento e dobbiamo fare osservare nello svolgimento della nostra attività: gli artt. 1, 2, 3, 4, 10, 14, 15, 18, 19, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 46, 53 e solo con riferimento alla prima parte della Costituzione) e quindi chi se non degli specialisti, competenti ed abilitati, possono farlo? E i Consulenti del Lavoro sono abilitati a far questo e non ci può essere nessun altro che possa svolgere il nostro ruolo. Quindi la nostra legge professionale dovrebbe prevedere l'obbligo per tutti i datori di lavoro di ►



farsi assistere da un Consulente del Lavoro e non come oggi che il consulente è chiamato solo se le aziende non si organizzano in autonomia. Le aziende non hanno le competenze specifiche e viene a mancare la figura del garante della legalità. È come dire che il datore di lavoro può svolgere il ruolo di medico competente. Certo che potrebbe farlo, ma solo se ne avesse le competenze, appunto, e fosse laureato in medicina. Così come la gestione del personale,

che deve garantire tutti i valori contenuti negli articoli della Costituzione precedentemente citati - vista l'alta rilevanza sociale che esprimono - non può che essere affidata a terze parti che abbiano le competenze e siano abilitati per legge a svolgere questo ruolo di garante. Quindi al Consulente del Lavoro.

**Mantenimento e ampliamento dell'attuale riserva di legge:** la specificità e l'esclusività delle competenze professionali dei Consulenti del Lavoro, sancite dall'articolo 1 della Legge n. 12/1979, non solo devono essere preservate, ma rafforzate ed estese ad ambiti oggi non ancora pienamente riconosciuti. Deve essere rafforzata la differenza tra i soggetti abilitati, e cioè i Consulenti del Lavoro, e coloro che sono "autorizzati", ovvero gli altri soggetti menzionati dalla Legge n. 12 quali avvocati e commercialisti che, personalmente, eliminerei dalla nostra legge professionale, a meno che non ci sia reciprocità. Per quale motivo il Consulente del Lavoro che volesse svolgere la professione forense o quella del commercialista deve sostenere il loro esame di stato e non è vero il contrario? Quali competenze hanno questi professionisti in ambito previdenziale, fiscale, di tecnica amministrativa, di sicurezza sul lavoro, di gestione e sviluppo delle risorse umane, di tecniche di negoziazione, di calcolo dei costi del lavoro, di gestione del *welfare* e del benessere dei lavoratori, e così via? Ma via anche quella pletora di centri elaborazione dati che possono svolgere il solo calcolo e stampa. Ma smettiamola di prenderci in giro. Questa è la strada che da sempre ha autorizzato l'esercizio abusivo della professione.

Bisognerebbe, invece:

- Avere la possibilità di assistere le parti (datore di lavoro o lavoratore) in giudizio innanzi al giudice del lavoro (o *anche* al TAR) nelle materie di competenza, con esclusione della Cassazione. La cosa strana è che il Consulente del lavoro può assistere il proprio cliente in ogni ordine e grado di giudizio in materia tributaria ma non può farlo nella propria materia principe che è il diritto del lavoro e della previdenza sociale;

- Rivendicare l'obbligo di certificazione del costo del lavoro nelle società *labor intensive*. I sindaci o le società di revisione brancolano nel buio. E lo vediamo anche nelle M&A quando svolgiamo le attività di *Due Diligence*;

- Rivendicare con forza la pari opportunità con gli avvocati nella conciliazione assistita. Per le competenze specifiche del Consulente del lavoro mi pare che sia il c.d. "minimo sindacale". L'assurdo è che solo i Consulenti del lavoro, e non gli avvocati, possono istituire nei CPO le commissioni di conciliazione e certificazione dei contratti, o anche di arbitrato, però i consulenti del lavoro non possono svolgere assistenza autonoma nelle conciliazioni assistite in materia di lavoro. Davvero assurdo!

- Pensare di modificare l'attuale assetto dell'Albo e ipotizzare una sezione speciale nella quale si possano iscrivere, se non si riuscisse ad ottenere l'esclusiva come su evidenziato, tutti coloro i quali si occupano di lavoro alle dipendenze di aziende compreso i soggetti autorizzati. Il potere di formazione e vigilanza deve rientrare nelle prerogative dei CPO;

- Che il Consulente del Lavoro sia chiamato a fungere da garante del comportamento legale del datore di lavoro anche, ad esempio, ai fini previdenziali e fiscali e degli adempimenti di lavoro. Il Consulente del lavoro è colui che si occupa non solo di lavoro dipendente, ma anche di lavoro autonomo e di lavoro d'impresa. Quanto precede non può che aprire a un passaggio cruciale che riguarda il rapporto tra il Consulente del Lavoro e il datore di lavoro. ➤

La riflessione è netta: il Consulente del Lavoro ha un ruolo fondativo e autonomo, distinto e non subordinato al datore di lavoro. Il Consulente del Lavoro non è un mero esecutore, né un tecnico amministrativo. Deve essere riconosciuto come soggetto dotato di competenze giuridiche e sociali ampie, garante di legalità sostanziale anche in contesti non sindacalizzati o in assenza di rappresentanza sindacale.

**In conclusione**, la riflessione proposta in questo contributo delinea un orizzonte ambizioso ma necessario per l'evoluzione della professione di Consulente del Lavoro. La riforma della Legge n. 12 del 1979 non può limitarsi a un mero aggiornamento normativo, ma deve rappresentare un vero e proprio rilancio identitario della categoria, capace di rispondere alle sfide di un mondo del lavoro in continua trasformazione. Trasformazione sempre più importante anche a seguito dell'avvento dell'intelligenza artificiale.

In sintesi, il percorso tracciato si articola su tre direttrici fondamentali: il rafforzamento della riserva di legge come presidio di competenza esclusiva, l'affermazione del ruolo sociale del Consulente del Lavoro come agente di giustizia sostanziale, e la modernizzazione degli strumenti formativi e professionali per attrarre e trattenere i giovani talenti.

La proposta di una riorganizzazione dell'Albo in sezioni distinte, con l'attribuzione ai soli Consulenti del Lavoro delle funzioni più qualificanti - dall'assistenza giudiziale alla certificazione, dalla mediazione alla garanzia di legalità aziendale - rappresenta una risposta concreta all'erosione di competenze subita negli ultimi anni. Al contempo, l'estensione delle attribuzioni professionali all'assistenza di tutte le parti del rapporto di lavoro e l'accesso al contenzioso configurerebbero un salto qualitativo nella percezione sociale della professione.

Tuttavia, questo processo di rilancio richiede una profonda coesione interna alla categoria. La collaborazione fattiva tra Consiglio Nazionale e Consigli Provinciali e con l'Ancl, nostro

sindacato unitario, non è solo auspicabile ma indispensabile per dare credibilità e forza propositiva alle istanze di riforma. Senza un fronte unitario, le legittime aspirazioni di valorizzazione professionale rischiano di rimanere meri propositi.

La sfida più complessa riguarda la trasformazione culturale: da consulenti tecnici a garanti sociali, da esecutori di adempimenti a mediatori di legalità sostanziale. Questo salto identitario presuppone non solo un aggiornamento normativo, come detto, ma un investimento formativo continuo e una maggiore presenza nei territori, specialmente dove mancano presidi sindacali e istituzionali.

Il momento storico appare propizio per questa metamorfosi. Le trasformazioni del mercato del lavoro, l'emersione di nuove forme contrattuali, la crescente complessità normativa e la necessità di tutela dei soggetti più deboli creano spazi per un intervento professionale qualificato e socialmente orientato.

La riforma della Legge n. 12 può e deve essere l'occasione per riaffermare che il Consulente del Lavoro non è *solamente* un tecnico dell'amministrazione del personale, ma un professionista del diritto sociale, garante di equità nei rapporti di lavoro e promotore di sviluppo sostenibile del tessuto produttivo nazionale.

Il cammino verso questa nuova identità professionale richiede determinazione, visione strategica e capacità di dialogo con le istituzioni e le parti sociali. Solo attraverso questo impegno collettivo la categoria potrà conquistare il riconoscimento che merita e svolgere appieno quella funzione sociale che già oggi, nei fatti, molti Consulenti del Lavoro esercitano con competenza e dedizione.

**A tutti i lettori gli auguri  
di Buone vacanze dalla Redazione  
di Sintesi e dal Consiglio  
dell'Ordine di Milano**

## Rinnovo delle cariche del Consiglio dell'Ordine

**I**l 6 maggio 2025 ha avuto luogo la consultazione elettorale per rinnovare la composizione del Consiglio del nostro Ordine Professionale. Successivamente, il 13 maggio si è tenuta la seduta di insediamento durante la quale sono state assegnate le diverse responsabilità istituzionali. Desidero ringraziare tutti i colleghi del Consiglio e del Collegio che, con spirito di servizio e dedizione rinnovata, hanno accettato di fare parte del percorso di lavoro intrapreso da questo Cpo.

A seguire l'esito delle votazioni e la distribuzione degli incarichi.

### CONSIGLIO PROVINCIALE

**DI NUNZIO Potito** - Presidente  
**BELLOCCHIO Riccardo** - Segretario  
**REJA Paolo** - Tesoriere  
**ASNAGHI Andrea** - Consigliere  
**BADI Gabriele** - Consigliere  
**MANUSARDI Federica** - Consigliere  
**MARI Luciana** - Consigliere  
**MASSAINI D. Morena** - Consigliere  
**PICECI Roberto** - Consigliere

### COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

**LEONI Eugenio** - Presidente  
**FERRE' Matteo** - Revisore  
**TACCONI Moira** - Revisore

Desidero esprimere anche la mia profonda gratitudine a tutto il Consiglio dell'Ancl Up di Milano, in particolare al Presidente Alessandro Graziano, che ha voluto accordarci la propria fiducia. Insieme a loro formiamo un *team* unito, accomunato da valori condivisi, progetti comuni e una visione unitaria dell'azione professionale.

Un sentito ringraziamento va a tutti i Professionisti che hanno partecipato alle votazioni, testimoniando il loro legame con le istituzioni ordinistiche e la stima verso chi li rappresenta. Il loro sostegno è stato per noi fonte di grande incoraggiamento.

Un particolare riconoscimento va ai membri della Commissione Elettorale - Armando Proia (Presidente Comm. Elettorale), Paola Fanfer, Giuseppe Mastalli e Naddeo Leonzio (segretario) - che hanno generosamente dedicato l'intera giornata per garantire il regolare svolgimento delle operazioni di voto. Un sentito grazie anche al nostro *staff* amministrativo, che ha curato con professionalità e dedizione l'organizzazione di questa tornata elettorale.

Infine, un sincero e affettuoso ringraziamento da parte mia e di tutti i Colleghi a Luciana Manno e Ferdinando Montelatici che hanno lasciato l'incarico dopo anni di servizio prestato all'Ordine di Milano!

## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

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

**S**ono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende.

Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro

abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto. Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2026.

# LICENZIAMENTI ILLEGITTIMI NELLE PMI: la Corte Costituzionale dichiara incostituzionale il tetto delle sei mensilità previsto dall'art. 9 del Jobs Act

• DI ANDREA OTTOLINA AVVOCATO IN MILANO •

**C**on la **sentenza n. 118 del 21 luglio 2025**, la **Corte Costituzionale** è intervenuta nuovamente sull'**art. 9, co. 1 del D.lgs. n. 23/2015** (c.d. "*Jobs Act*"), dichiarandone l'illegittimità costituzionale nella parte in cui prevedeva che, nei casi di licenziamento illegittimo intimato da imprese che non raggiungono i requisiti dimensionali di cui all'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, l'indennità risarcitoria **"non può in ogni caso superare il limite di sei mensilità"** dell'ultima retribuzione utile per il calcolo del trattamento di fine rapporto.

Come noto, l'art. 9 del *Jobs Act*, nella sua versione originaria, oltre a prevedere un dimezzamento dell'indennità risarcitoria rispetto a quella prevista per le imprese con più di quindici dipendenti, fissava il limite massimo delle sei mensilità, mutuando in questo lo storico limite previsto per le c.d. piccole imprese dall'art. 8, L. n. 604/1966 (tuttora applicabile ai rapporti di lavoro instaurati prima dell'entrata in vigore del *Jobs Act*).

Tale sistema era stato giudicato inadeguato dalla Consulta già nel 2022. In quell'occasione la Corte Costituzionale era stata investita della questione di legittimità sull'art. 9 in argomento dal Tribunale di Roma, il quale aveva ritenuto che il limite massimo di sole 6 mensilità di risarcimento previsto da tale norma, definito *"del tutto inadeguato e per nulla*

*dissuasivo"*, non attuasse un adeguato contemperamento degli interessi in conflitto. L'esclusivo riferimento al numero di dipendenti, infatti, non consentiva di valorizzare le peculiarità di ciascun caso concreto, non garantiva un giusto ristoro del pregiudizio subito dal lavoratore e non assolveva alla necessaria funzione deterrente rispetto a licenziamenti comminati in assenza di idonea giustificazione.

Con la **sentenza n. 183 del 22 luglio 2022**, la Corte Costituzionale aveva dichiarato inammissibili le questioni sollevate dal Tribunale di Roma, pur riconoscendone la fondatezza. La Consulta aveva infatti rilevato che il sistema delle tutele delineato dall'art. 9 non realizzava un equilibrato contemperamento degli interessi in gioco, ma aveva ritenuto di non poter porre rimedio direttamente a tale problematica, spettando al legislatore individuare, tra le molteplici alternative possibili, la soluzione più idonea a superare le incongruenze censurate. In quella stessa decisione, la Corte aveva però sottolineato con nettezza l'anacronismo di un sistema che continuava a differenziare le tutele esclusivamente sulla base del **numero di dipendenti**: in un contesto economico caratterizzato da automazione, processi produttivi snelli e imprese anche molto solide dal punto di vista finanziario che operano con organici ridotti, **il criterio dimensionale aveva ormai perso la capacità di rappresentare la reale forza economica ►**



■ **LICENZIAMENTI ILLEGITTIMI NELLE PMI: LA CORTE COSTITUZIONALE DICHIARA INCOSTITUZIONALE IL TETTO DELLE SEI MENSILITÀ PREVISTO DALL'ART. 9 DEL JOBS ACT** ■

**del datore di lavoro.** La Corte aveva però avvertito che un ulteriore protrarsi dell'inerzia legislativa non sarebbe stato tollerabile e avrebbe imposto un intervento diretto.

A due anni di distanza dalla sentenza n. 183/2022, il **Tribunale di Livorno** è tornato a sottoporre alla Corte la **questione di legittimità dell'art. 9, co.1** con l'ordinanza n. 240 del 2 dicembre 2024. Il giudice rimettente ha innanzitutto rilevato come l'orizzonte temporale che la Corte aveva lasciato al legislatore per sanare il *vulnus* fosse ormai ampiamente esaurito, essendo trascorsi più di due anni senza alcun intervento, mentre la disciplina censurata continuava ad applicarsi alla quasi totalità delle imprese nazionali e, dunque, alla gran parte dei lavoratori, rendendo l'urgenza di provvedere *“francamente non ulteriormente procrastinabile”*. Nel merito, il Tribunale di Livorno ha rilevato che la forbice di tre-sei mensilità fissata dall'art. 9 era talmente ridotta da impedire ogni personalizzazione dell'indennità, trattando in modo uniforme situazioni molto diverse per gravità e conseguenze. Tale rigidità, fondata sull'esclusivo criterio del numero dei dipendenti, determinava al contempo una disparità di trattamento rispetto ai lavoratori delle imprese sopra soglia, il cui limite massimo è fissato in trentasei mensilità, e un'inadeguatezza della sanzione sotto il profilo compensativo e deterrente. Di qui la richiesta alla Corte di dichiarare l'illegittimità costituzionale della norma nella parte in cui fissava il tetto massimo delle sei mensilità.

Accogliendo le censure, la Corte Costituzionale, con la sentenza n. 118 in commento, ha dichiarato l'**illegittimità costituzionale dell'art. 9 nella parte relativa al tetto massimo delle sei mensilità**, pur ritenendo compatibile con i parametri costituzionali il meccanismo del dimezzamento dell'indennità rispetto alle imprese sopra soglia. A differenza di quanto

accaduto nel 2022, la Corte ha sottolineato che il tempo trascorso e il perdurare dell'inerzia legislativa avevano esaurito il tempo lasciato al Parlamento per intervenire, rendendo non più procrastinabile un pronunciamento diretto. A tal proposito, la Consulta ha inoltre sottolineato che, a differenza della questione sollevata nel 2022, il rinvio effettuato dal Tribunale di Livorno non richiedeva un intervento manipolativo di ampio respiro, volto a ridefinire l'intero impianto delle tutele per i datori di lavoro sotto soglia incidendo sui criteri stessi di individuazione del “piccolo” datore di lavoro, operazione che sarebbe rimasta nella discrezionalità del legislatore e che, in assenza di parametri normativi certi, la Corte non avrebbe potuto compiere. Al contrario, il Tribunale di Livorno aveva chiesto esclusivamente l'eliminazione di una significativa delimitazione dell'indennità risarcitoria ormai ritenuta insostenibile.

Partendo da tali presupposti, la Corte Costituzionale ha ritenuto che **la previsione di un limite invalicabile di sei mensilità impedisse al giudice di personalizzare l'indennità alla luce delle peculiarità del caso concreto**, comprimendo eccessivamente la possibilità di commisurare l'indennizzo alla gravità del vizio che inficia il licenziamento. Si trattava, nelle parole della Consulta, di una vera e propria *“liquidazione forfettizzata e standardizzata”*, incompatibile con il principio di eguaglianza sancito dall'art. 3 della Costituzione e con l'esigenza di una tutela adeguata e dissuasiva.

Particolarmente significativa è la conferma dell'assunto già espresso nel 2022: in un mercato quale quello attuale, il **numero dei dipendenti** non può costituire l'unico indice per definire la minore forza economica delle imprese e giustificare regimi sanzionatori deteriori. In questo senso, la Corte ha richiamato le soluzioni adottate dal diritto europeo e ➤



■ LICENZIAMENTI ILLEGITTIMI NELLE PMI: LA CORTE COSTITUZIONALE DICHIARA INCOSTITUZIONALE IL TETTO DELLE SEI MENSILITÀ PREVISTO DALL'ART. 9 DEL JOBS ACT ■

da altri settori dell'ordinamento interno (come il Codice della crisi d'impresa), nei quali la distinzione dimensionale è costruita anche su parametri economici quali il **fatturato e il bilancio**, ritenuti essenziali per rappresentare correttamente la sostenibilità dei costi da parte di una singola impresa. Su questo punto, la Consulta ha voluto espressamente ribadire l'auspicio che il legislatore intervenga, precisando che **il criterio numerico non può restare l'unico parametro di riferimento per misurare la forza economica delle imprese** e la loro capacità di sopportare i costi derivanti da un licenziamento illegittimo.

Dal punto di vista applicativo, la pronuncia comporta che la tutela risarcitoria per i licenziamenti illegittimi nelle imprese fino a 15 dipendenti potrà ora arrivare **fino a 18 mensilità**, pari alla metà del massimo previsto per le imprese sopra soglia dall'art. 3, co. 1 del *Jobs Act*. Resta esclusa, invece, la possibilità di applicare la tutela reintegratoria attenuata di cui all'art. 3, co. 2. La decisione della Corte produce effetti immediati anche sui giudizi in corso, incidendo sulle liquidazioni già in fase di definizione.

Resta da chiedersi quale impatto potrà avere questa decisione sul mercato del lavoro. Da un lato, è comprensibile la logica sottesa alla Consulta di voler rafforzare le tutele dei lavoratori, anche alla luce dei mutamenti del mercato e della necessità di aggiornare i parametri di individuazione della forza economica delle imprese. Dall'altro, occorrerà verificare se l'**aumento del rischio economico** legato a eventuali licenziamenti non finirà per **irrigidire le scelte occupazionali** delle piccole imprese, scoraggiandole dal procedere a nuove assunzioni. È probabile, inoltre, che nel breve termine la nuova disciplina **renda più complesse le composizioni bonarie in sede stragiudiziale** dei contenziosi sui licenziamenti

impugnati, con il rischio di un incremento del numero delle cause portate in tribunale.

Si può ipotizzare, peraltro, che, come già accaduto dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 194/2018 che aveva eliminato il criterio rigido di quantificazione dell'indennità basato sull'anzianità aziendale, i giudici continueranno a utilizzare proprio l'**anzianità di servizio** come parametro di riferimento principale per determinare l'indennizzo. Ne consegue che, salvo casi particolari, sarà difficile che il limite delle sei mensilità venga superato per rapporti di lavoro di durata inferiore ai dieci anni.

Colpisce in ogni caso che la pronuncia della Consulta sia arrivata a pochi mesi dal mancato raggiungimento del *quorum* su uno dei referendum che intendeva ottenere lo stesso effetto: l'abrogazione del limite di sei mensilità previsto dall'art. 8 della L. n. 604/1966 per le imprese sotto i 15 dipendenti, norma ancora applicabile ai rapporti di lavoro instaurati prima del *Jobs Act*. Ed è proprio qui che si apre un nuovo **squilibrio di tutela**: tra i lavoratori assunti dopo il 7 marzo 2015, oggi soggetti all'art. 9 del D.lgs. n. 23/2015 nella sua versione "costituzionalmente orientata", e quelli assunti prima di tale data, per i quali continua a valere la tutela indennitaria limitata alle sei mensilità *ex art. 8* della L. n. 604/1966.

È presumibile, a questo proposito, che, nell'ulteriore inerzia del legislatore, la Corte Costituzionale venga chiamata a intervenire anche sul limite previsto dall'art. 8, L. n. 604/1966. Ma è comunque auspicabile un **intervento legislativo organico** che riporti ordine, coerenza e sistematicità in una materia che appare sempre più frammentata, con una stratificazione di regimi che complica la vita delle imprese e genera evidenti disparità di trattamento tra lavoratori.

# CON L'INPS SOLO ATTI FORMALI\*

*La sentenza n. 17703/2025 della Cassazione, nel risolvere una vicenda relativa all'opzione del lavoratore per il regime pensionistico contributivo, afferma l'opportunità che si deroghi, a favore dell'Istituto, al principio generale di libertà delle forme degli atti. Un precedente a cui prestare attenzione anche in altri casi e situazioni.*

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

**C**ontrariamente a quanto accaduto in precedenza, dal 2021 l'Inps ha preteso, con effetto retroattivo (cfr. Messaggio Inps Hermes del 31.12.2020, n. 005062, *"Controlli sulla corretta esposizione in UNIE-MENS dell'imponibile eccedente il massimale"*) che la scelta del lavoratore per il regime pensionistico contributivo, in luogo di quello retributivo, potesse essere dimostrata solo a mezzo di una comunicazione formale scritta del medesimo lavoratore. In difetto, l'Istituto ha ritenuto di dovere recuperare in danno del datore di lavoro la maggiore contribuzione omessa negli anni a causa dei massimali applicati. Sull'onere di una comunicazione scritta ai fini dell'opzione prevista dall'art. 1, co. 23, Legge n. 335/1995, tuttavia, la medesima norma non stabilisce espressamente alcunché:

"Per i lavoratori [già iscritti alle forme di previdenza alla data del 31 dicembre 1995] la pensione è conseguibile a condizione della sussistenza dei requisiti di anzianità contributiva e anagrafica previsti dalla normativa previgente, che a tal fine resta confermata in via transitoria come integrata dalla presente legge. Ai medesimi lavoratori è data facoltà di optare per la liquidazione del trattamento pensionistico esclusivamente con le regole del sistema contributivo, ivi comprese quelle relative ai requisiti di accesso alla prestazione di cui al comma 19, a condizione che ab-

biano maturato un'anzianità contributiva pari o superiore a quindici anni di cui almeno cinque nel sistema medesimo".

La circostanza dell'inesistenza di uno specifico requisito formale è tanto evidente, nella sua sinteticità descrittiva (*"Ai medesimi lavoratori è data facoltà di optare"*), da non potere che venire altresì confermata anche dalla stessa **Corte di Cassazione**, nella **sentenza del 30.06.2025, n. 17703**:

"vero che le norme richiamate, nel disciplinare l'istituto, fanno riferimento unicamente ad un'opzione da parte del lavoratore, senza ulteriori indicazioni circa le modalità attraverso le quali la stessa debba essere formulata"

Per di più va rilevato che pure **la stessa prassi dell'Istituto, per venticinque anni, non ha mai indicato l'esigenza di oneri particolari**, al fine di ammettere gli iscritti *pre-1996* ai versamenti della contribuzione nei limiti del massimale (art. 2, co. 18, Legge n. 335/1995). L'affidamento conseguente alla costante condotta tenuta dalla pubblica amministrazione, non pareva in discussione. Alla luce di ciò, le predette richieste contributive dell'Istituto (constatata l'esistenza di ogni ➤

\* L'articolo è anche sul sito [www.vetl.it](http://www.vetl.it).

## ■ CON L'INPS SOLO ATTI FORMALI ■

ulteriore ed espresso requisito di legge) sembravano non avere fondamento alcuno, potendosi ritenere che fossero pacificamente da definire in senso favorevole ai lavoratori e ai loro datori di lavoro.

Una soluzione tanto più prospettabile alla luce della considerazione che la **facoltà di opzione** concessa al lavoratore **costituisce l'espressione di un diritto assoluto e non condizionato in alcun modo** (cioè, non necessitante di autorizzazione, né di nulla osta di sorta da parte dell'Istituto). Inoltre che **nel nostro ordinamento sussiste e opera il pregnante principio di libertà delle forme**, dovendo gli atti dei consociati conseguire i loro effetti a prescindere da forme "sacramentali", ove non espressamente previste per legge.

Però l'apparenza talvolta può ingannare. E così, a quanto sembra, è quanto accade nel caso in considerazione.

Infatti, sebbene si debba ritenere vero che quello della libertà delle forme costituisce un principio generale del nostro ordinamento, tuttavia va notato come, a parere della Suprema Corte (cfr. sentenza n. 17703/2025), proprio il **caso dell'opzione per il regime contributivo viene a costituire un'eccezione al principio generale**. Vale a dire che, contrariamente a quanto si sarebbe supposto (e come hanno ritenuto negli anni anche professionisti e aziende), la fattispecie dell'opzione pensionistica in parola risultava necessitare dall'origine di una espressa comunicazione scritta e indirizzata all'Inps. Per la Cassazione, infatti,

---

"Si tratta di oneri proporzionati alla rilevanza dell'atto, funzionali allo stesso e compatibili –quanto alla necessità di forma scritta– con una deroga al generale principio di libertà delle forme degli atti"

---

Quale principale conseguenza dell'imprevista ricostruzione della fattispecie (non solo non immediatamente conoscibile per legge, ma

neppure a mente della copiosa prassi formatasi negli anni: tra le molte, si confrontino le circolari n. 7/2010, n. 42/2009, n. 148/2000 e n. 6/2020 e i messaggi Inps n. 177/1996 e n. 219/2013) vi sono state ricadute onerose e punitive per gli ignari datori di lavoro, che si sono visti notificare ponderose richieste di recuperi contributivi, condite di maggiorazioni per gli anni trascorsi. Da una di tali pretese recuperatorie sorgerà la vicenda ora decisa dalla S.C..

Coloro che tra i datori di lavoro avevano agito con diligenza -ossia, nei modi indicati dall'Inps già all'indomani della Legge n. 335/1995 (cfr. messaggi Inps n. 177/1996)-, adeguandosi correttamente alle espresse richieste dell'Istituto, all'atto dell'assunzione avevano richiesto ai neo-dipendenti ogni utile dichiarazione e indicazione sulla loro situazione contributiva, per poi attenersi, come necessario.

Infatti, per i neo-dipendenti che avessero affermato, non solo di essere di anzianità contributiva precedente al 1996, ma pure di possedere gli stabiliti requisiti contributivi e di volere azionare l'opzione di legge, ai sensi dell'art. 2, co. 18, L. n. 335/1995 (per cui viene prevista l'esigenza di una domanda solo per l'eventuale accreditamento di contributi precedenti all'1.01.1996, ma non ai fini dell'opzione in sé: cfr. art. 1, L. n. 208/2015), **i datori di lavoro non avrebbero potuto che prendere atto dell'obiettivo irrevocabilità di tale scelta** (cfr. circolare Inps n. 108/2002: *"La facoltà di opzione, una volta esercitata, è irrevocabile"*). Ma pure il messaggio Inps n. 219/2013: *"l'opzione è irrevocabile a partire dal momento in cui il lavoratore riceve, successivamente all'opzione, una retribuzione eccedente il massimale il cui imponibile previdenziale viene abbattuto al massimale stesso (v. circolari n. 177 del 1996 e n. 42 del 2009)"*). Ciò, evidentemente, senza possibilità di "sindacare" e di "opporsi" in alcun modo, non avendo voce in capitolo al riguardo (né rappresentando essi una non prevista *longa manu* dell'Inps), con la conseguente e necessa- ➤

## ■ CON L'INPS SOLO ATTI FORMALI ■

ria esigenza di dare applicazione immediata ai limiti dei massimali contributivi.

Per l'effetto della predetta presa d'atto dell'esercizio dell'opzione da parte del dipendente, per il datore di lavoro, scattava il dovere indiscutibile di operare tutti i versamenti di contributi all'Inps sulla base delle specifiche e conseguenti denunce Uniemens. Tutto nella più assoluta trasparenza.

In questi casi, allo scopo di comunicare all'Inps quanto per legge doveroso e necessario ai fini contributivi (art. 44, co. 9, D.l. n. 269/2003, conv. Legge n. 326/2003), le aziende hanno offerto le specifiche indicazioni nelle denunce mensili Uniemens -come previsto per i lavoratori soggetti a massimale contributivo- in due fondamentali campi delle stesse: quello relativo al c.d. "regime *post 95*" (ossia all'applicazione del regime contributivo, anche per quei dipendenti altrimenti soggetti al regime c.d. retributivo); nonché quello concernente l'imponibile e la contribuzione superiore al massimale (campi contraddistinti dalla denominazione "ECCMASS").

L'obbligo di indicare il campo "Regime Post 95", in relazione al regime contributivo applicato, ha luogo, a decorrere dall'1.1.2015 (circolare Inps n. 154/2014), con necessità di dare detta indicazione per quanti si trovino ad applicare il regime contributivo successivo alla Legge n. 335/1995.

Per cui, anche nei casi di operata opzione contributiva (**grazie a denunce Uniemens**, incompatibili con qualsiasi altro regime pensionistico e con i dati contributivi già in possesso dell'Istituto), **l'Inps è sempre stato in grado di acquisire la conoscenza mensile dell'assoggettamento della posizione al regime contributivo in luogo di quello retributivo**, dell'applicazione del massimale, nonché degli imponibili eccedenti rispetto al massimale contributivo nel mese in cui veniva superato lo stesso e in tutti i successivi, con determina-

zione dei relativi contributi minori dovuti (ciò secondo la modalità di compilazione introdotta con circolare Inps n. 7/2010).

Del resto, che i dipendenti dei datori di lavoro che avevano agito senza elusioni fossero riconoscibili per il regime che solo poteva conseguire dall'opzione, emergeva anche dal Rendiconto annuo ricavabile dal medesimo portale dell'Inps, da cui risultava che il lavoratore era ascrivito alla "Tipologia contrattuale 98" (ove i c.d. "TC98" sono quanti, pure avendo superato il massimale, versano comunque solo i contributi minori).

Tuttavia, anche nei casi in cui l'Inps non aveva negato che le denunce Uniemens erano state eseguite e trasmesse correttamente -senza contestazione di alcun vizio relativo alle informazioni in esse contenute, in rispondenza puntuale dell'obbligo dell'art. 44, co. 9, D.l. n. 269/2003 (*"A partire dalle retribuzioni corrisposte con riferimento al mese di gennaio 2005, i sostituti d'imposta ... trasmettono mensilmente in via telematica ... all'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) i dati retributivi e le informazioni necessarie per il calcolo dei contributi, per l'implementazione delle posizioni assicurative individuali e per l'erogazione delle prestazioni"*)-, a seguito delle campagne di verifica iniziate dal 2021, si è ritenuto che il difetto dell'esistenza di una comunicazione del lavoratore ("scritta", si suppone autografa e di provenienza certa, ma non si dice di quale forma e mezzo), doveva travolgere l'opzione diversamente resa nota. Soprattutto se la notizia all'Istituto della scelta fosse solo da ascrivere alle comunicazioni avvenute con Uniemens da parte del datore di lavoro.

Una tesi che -ferme le suddette e importanti distinzioni- ha trovato concorde la Corte di Cassazione, la quale, con la cennata sentenza n. 17703/2025, ha individuato il principio formale applicabile al caso di specie. ➤



## ■ CON L'INPS SOLO ATTI FORMALI ■

**Cassazione, sentenza del 30.6.2025, n. 17703**

La volontà di optare per la liquidazione del trattamento pensionistico esclusivamente con le regole del sistema contributivo, ex art. 1, comma 23, della Legge n. 335 del 1995, va espressa con dichiarazione scritta, indirizzata dall'interessato all'Ente previdenziale. La comunicazione mensile Uniemens del datore di lavoro non è idonea a surrogare detta manifestazione di volontà.

A prescindere dalla vicenda e dalle fattispecie specifiche qui considerate, come ora giudicate dalla Suprema Corte, emerge chiaramente un motivo d'allarme (in realtà già segnalato in passato: cfr. *"Prassi postume INPS. Il caso dell'opzione contributiva"*: [Sintesi, febbraio 2024, pag. 6](#)) per tutti i professionisti e le

aziende che, in futuro, potrebbero vedere regolate *ex post* (in senso favorevole all'Istituto e sfavorevole ai datori di lavoro), sulla base delle medesime valutazioni di opportunità e funzionalità indicate dalla sentenza n. 17703/2025, fattispecie pure in origine non disciplinate puntualmente da leggi e prassi.

Rischi potenziali che, per la certezza dei rapporti giuridici, meritano attenti confronti istituzionali e azioni di sensibilizzazione all'esigenza di un'effettiva applicazione di garanzia dei principi di riserva di legge e legalità. Soprattutto laddove non risultino lesi interessi sostanziali, né siano emersi danni patrimoniali, né sia stata coartata la volontà di chicchessia (tantomeno del lavoratore) e siano in effetti riconosciuti sussistenti tutti i requisiti fondamentali indicati dal legislatore.

# CALORE E RADIAZIONE SOLARE NEI LUOGHI DI LAVORO

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

**È** il tema all'ordine del giorno: lo *stress* termico nel mondo del lavoro. Tempestivamente, il 27 giugno 2025, l'EU-OSHA ha reso noto che "un nuovo strumento interattivo di valutazione dei rischi online (OiRA) aiuterà le imprese a valutare e gestire i crescenti rischi del lavoro a temperature estreme". Né sorprendono vuoi le "Linee di indirizzo per la protezione dei lavoratori dal calore e dalla radiazione solare" pubblicate il 19 giugno 2025 dalla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, vuoi il "Protocollo Quadro per l'adozione delle misure di contenimento dei rischi lavorativi legate alle emergenze climatiche negli ambienti di lavoro" del 2 luglio 2025, vuoi il messaggio dell'Inps n. 21301 del 3 luglio 2025, n. 21301 "Richieste di integrazione salariale per la sospensione o la riduzione dell'attività lavorativa a causa del caldo eccessivo. Indicazioni per la presentazione delle istanze e la gestione dell'istruttoria".

## IL RISCHIO TERMICO NEL TUSL

Più che mai allora si avverte un'esigenza purtroppo non compiutamente soddisfatta dai provvedimenti appena richiamati: quella di ricostruire il quadro normativo emergente in materia dal TUSL. Nell'ambito del Titolo VIII dedicato agli agenti fisici, l'art. 180 D.lgs. n. 81/2008 precisa che "per agenti fisici si intendono il rumore, gli ultrasuoni, gli infrasuoni, le vibrazioni meccaniche, i campi elettromagnetici, le radiazioni ottiche, di origine artificiale, il microclima e le atmosfere iperbariche che possono comportare rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori". Dove ad assumere rilievo è il riferimento al "microclima" in effetti evocato nell'Allegato IV, punto 1.9., D.lgs. n. 81/2008. Un punto che presta attenzione anche alla "temperatura",

e che tuttavia è intitolato "aerazione dei luoghi di lavoro chiusi". Non si trascuri, però, il punto 1.8.7.1. che allarga lo sguardo ai "posti di lavoro all'aperto" ed esige, in particolare, che "questi devono essere strutturati, per quanto tecnicamente possibile, in modo tale che i lavoratori sono protetti contro gli agenti atmosferici". Basilare è poi l'art. 181, comma 2, D.lgs. n. 81/2008 -ivi sanzionato esclusivamente a carico del datore di lavoro dall'art. 219, comma 1, lettera a)- in quanto dispone che "la valutazione dei rischi derivanti da esposizioni ad agenti fisici è programmata ed effettuata, con cadenza almeno quadriennale, da personale qualificato nell'ambito del servizio di prevenzione e protezione in possesso di specifiche conoscenze in materia", ed "è aggiornata ogni qual volta si verifichino mutamenti che potrebbero renderla obsoleta, ovvero quando i risultati della sorveglianza sanitaria rendano necessaria la sua revisione". A sua volta, l'art. 181, comma 3, stabilisce che "il datore di lavoro nella valutazione dei rischi precisa quali misure di prevenzione e protezione devono essere adottate", e che "la valutazione dei rischi è riportata sul documento di valutazione di cui all'articolo 28, essa può includere una giustificazione del datore di lavoro secondo cui la natura e l'entità dei rischi non rendono necessaria una valutazione dei rischi più dettagliata". E ancora l'art. 182, comma 1, sanzionato a carico del datore di lavoro e del dirigente, prevede che, "tenuto conto del progresso tecnico e della disponibilità di misure per controllare il rischio alla fonte, i rischi derivanti dall'esposizione agli agenti fisici sono eliminati alla fonte o ridotti al minimo", e che "la riduzione dei rischi derivanti dall'esposizione agli agenti fisici si basa sui principi generali di prevenzione contenuti nel presente decreto". Non mancano nell'art. 182, commi 2 e 3, ul- ➤

## ■ CALORE E RADIAZIONE SOLARE NEI LUOGHI DI LAVORO ■

teriori precisazioni: che “i dati ottenuti dalla valutazione, misurazione e calcolo dei livelli di esposizione costituiscono parte integrante del documento di valutazione del rischio”, che “il datore di lavoro nella valutazione dei rischi precisa quali misure di prevenzione e protezione devono essere adottate”, e che “la valutazione dei rischi è riportata sul documento di valutazione di cui all’articolo 28, essa può includere una giustificazione del datore di lavoro secondo cui la natura e l’entità dei rischi non rendono necessaria una valutazione dei rischi più dettagliata”.

E d’altra parte, in un’analisi dedicata al calore e alla radiazione solare, è più che mai il caso di ricordare che, stando alla pacifica giurisprudenza della Corte Suprema, “nella nozione di “luogo di lavoro”, rilevante ai fini della sussistenza dell’obbligo di attuare le misure antinfortunistiche, rientra ogni luogo in cui venga svolta e gestita una qualsiasi attività implicante prestazioni di lavoro, indipendentemente dalle finalità della struttura in cui essa si espliciti e dell’accesso ad essa da parte di terzi estranei all’attività lavorativa, finalità che possono essere sportive, ludiche, artistiche, di addestramento o altro e ogni luogo nel quale il lavoratore deve o può recarsi per provvedere ad incombenze di qualsiasi natura in relazione alla propria attività”. E dunque, al chiuso come all’aperto, in Italia come all’estero.

Inoltre, in base all’art. 184, D.lgs. n. 81/2008, “nell’ambito degli obblighi di cui agli articoli 36 e 37, il datore di lavoro provvede affinché i lavoratori esposti a rischi derivanti da agenti fisici sul luogo di lavoro e i loro rappresentanti vengano informati e formati in relazione al risultato della valutazione dei rischi con particolare riguardo alle misure adottate, alle modalità per individuare e segnalare gli effetti negativi dell’esposizione per la salute, alle circostanze nelle quali i lavoratori hanno diritto a una sorveglianza sanitaria e agli obiettivi della stessa, alle procedure di lavoro sicure per ridurre al minimo i rischi derivanti dall’esposizione, all’uso corretto di adeguati dispositivi di protezione in-

dividuale e alle relative indicazioni e controindicazioni sanitarie all’uso”. E si badi che il medico competente deve ormai essere nominato ai fini della valutazione dei rischi, ivi compreso naturalmente il rischio termico. E d’altra parte il rischio termico rientra nei casi di sorveglianza sanitaria obbligatoria. Invero, con onnicomprensivo riguardo agli “agenti fisici”, incluso, quindi, il microclima, l’art. 185, comma 1, dispone che “la sorveglianza sanitaria dei lavoratori esposti agli agenti fisici viene svolta secondo i principi generali di cui all’articolo 41”.

Non sfugga, poi, l’art. 96, comma 1, lettera d), D.lgs. n. 81/2008, che con riguardo ai cantieri stabilisce a carico dei datori di lavoro delle imprese affidatarie e delle imprese esecutrici l’obbligo di curare la protezione dei lavoratori contro le influenze atmosferiche che possono compromettere la loro sicurezza e la loro salute.

**LA VALUTAZIONE DEI RISCHI  
DA CALORE E RADIAZIONE SOLARE**

In questo contesto normativo, ben si comprende il peso determinante attribuito dalle Linee di indirizzo del 19 giugno 2025 agli strumenti e agli indici per la valutazione dei rischi da calore e radiazione solare. In proposito, si afferma che “le metodologie più utilizzate sono l’Indice WBGT (descritto nella UNI EN ISO 7243) ed il metodo PHS (affrontato nella UNI EN ISO 7933)”, e che “le valutazioni del rischio di esposizione al caldo o a radiazione solare possono essere effettuate a partire dai parametri fisici direttamente misurati nel luogo di lavoro o dati storici e che quindi sono utilizzati da specialisti e richiedono una specifica preparazione e la disponibilità di strumenti di misura sofisticati”.

Nessun dubbio, dunque, che ai fini della prevenzione contro i rischi da calore e radiazione solare risulti basilare una adeguata valutazione di tali rischi. Ma noi sappiamo che, per costante giurisprudenza della Corte Suprema, la valutazione dei rischi:

-è un obbligo **indelegabile** del datore di lavoro  
-deve essere effettuata dal datore di lavoro **se-** ➤

## ■ CALORE E RADIAZIONE SOLARE NEI LUOGHI DI LAVORO ■

**condo la migliore evoluzione della scienza tecnica.**

Ed ecco allora che le Linee di indirizzo del 19 giugno 2025 valgono a confermare l'insufficienza del corso di formazione del datore di lavoro contemplato dall'Accordo Stato-Regioni del 17 maggio 2025. Un corso che si propone di fornire al datore di lavoro "competenze organizzative, gestionali e giuridiche", ma non competenze tecniche. Quelle competenze tecniche che, a titolo di esempio, per esplicita indicazione delle Linee Guida regionali del 19 giugno 2025, sono invece indispensabili per la valutazione di un rischio come quello di esposizione al caldo o alla radiazione solare.

E non si dimentichi l'ultimissimo insegnamento di **Cass., pen. 23 giugno 2025, n. 23318**: "il conferimento a terzi della delega relativa alla redazione del DVR non esonera il datore di lavoro dall'obbligo di verificarne l'adeguatezza e l'efficacia, di informare i lavoratori dei rischi connessi alle lavorazioni in esecuzione e di fornire loro una formazione sufficiente ed adeguata".

Nemmeno il Protocollo del 2 luglio 2025 se ne preoccupa. Visto che genericamente si limita a sottolineare che "la valutazione del rischio di cui all'articolo 28 del Decreto legislativo n. 81 del 2008 deve includere tutti i rischi per la salute e sicurezza, anche in relazione a quanto disposto dall'articolo 180 in materia di microclima", e a esigere "il suo aggiornamento e il relativo documento, ai sensi dell'art. 29 del medesimo Decreto legislativo".

#### **IL RISCHIO TERMICO NEGLI APPALTI INTRA-AZIENDALI E NEI CANTIERI**

Altro merito delle Linee Guida è quello di fornire alcune indicazioni sul rischio calore e radiazione solare nell'allarmante mondo vuoi degli appalti intra-aziendali, vuoi dei cantieri edili o d'ingegneria civile, rispettivamente disciplinati dall'art. 26 e dal Titolo IV, Capo I, del D.lgs. n. 81/2008. Lacunoso appare, invece, il Protocollo quadro del 2 luglio 2025. Ove si afferma:

Nelle attività ricadenti nel campo di applicazione del Titolo IV del Decreto legislativo 81 del 2008 (cantieri temporanei o mobili), il Coordinatore per la progettazione, qualora previsto, all'atto dell'elaborazione del Piano di sicurezza e di coordinamento (PSC) dovrà prendere in considerazione anche il rischio microclima, e prevedere misure di prevenzione idonee al fine di ridurre il rischio come, ad esempio, la presenza di aree di ristoro adeguate alle pause, la variazione dell'inizio delle lavorazioni, ecc. Anche i datori di lavoro delle ditte in appalto dovranno prevedere, all'interno dei relativi POS, misure specifiche di organizzazione delle lavorazioni in cantiere, quali, ad esempio, l'idoneità dei DPI alla stagione in corso, la possibilità di pause o l'anticipo/posticipo delle lavorazioni, la fornitura di bevande, l'accesso all'ombra, ecc., come previsto dall'articolo 96, co. 1, lett. d), Decreto legislativo n. 81 del 2008.

E gli appalti intra-aziendali disciplinati dall'art. 26, D.lgs. n. 81/2008? Proprio quegli appalti che stanno producendo allarmanti infortuni e persino disastri nei lavori affidati da un datore di lavoro committente all'interno della propria azienda, o di una singola unità produttiva della stessa, nonché nell'ambito dell'intero ciclo produttivo dell'azienda medesima, sempre che abbia la disponibilità giuridica dei luoghi in cui si svolge l'appalto o la prestazione di lavoro autonomo. Purtroppo, il Protocollo quadro del 2 luglio 2025 ricade nella medesima lacuna che contraddistingue la disciplina della patente a punti dettata dalla Legge n. 56/2024. Dove imprese e lavoratori autonomi sono tenuti ad essere in possesso della patente a punti solo se operano nei cantieri temporanei o mobili, ma non se operano negli appalti intra-aziendali. Come mai il Protocollo quadro si preoccupa esplicitamente e quanto mai opportunamente del calore nei cantieri, ma non negli appalti intra-aziendali?



# ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: integrazione al minimo anche nel sistema contributivo

*La Corte costituzionale, con la sentenza n. 94/2025, ha esteso la possibilità di integrazione al trattamento minimo anche agli assegni ordinari d'invalidità liquidati con il metodo contributivo. Una pronuncia destinata a incidere profondamente sulla tutela dei soggetti fragili e sulle dinamiche del sistema previdenziale.*

• DI **NOEMI SECCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

**L'**assegno ordinario d'invalidità (AOI, o assegno categoria IO) rappresenta una prestazione previdenziale riconosciuta ai lavoratori che, a causa di infermità o menomazioni fisiche o psichiche, subiscono una riduzione della capacità lavorativa specifica superiore ai 2/3.

Sin dalla sua introduzione, con la Legge n. 222/1984, l'AOI si caratterizza per un trattamento differenziato rispetto alla generalità delle pensioni, anche per quanto concerne l'**integrazione al minimo**. Ricordiamo, a questo proposito, che l'assegno ordinario integrato al minimo, oltre a essere riconosciuto solo nel caso in cui sia applicato il sistema di calcolo retributivo o misto (quindi soltanto nell'ipotesi di contribuzione anteriore al 1996), entro il valore di 603,40 euro mensili per il 2025, sconta un limite aggiuntivo rispetto alle altre prestazioni pensionistiche: il valore della quota di integrazione non può, difatti, essere superiore all'importo dell'assegno sociale (538,69 euro al mese nel 2025).

A favore di un ampliamento delle tutele dei beneficiari di AOI, si è tuttavia di recente espressa la Consulta che, con la sentenza n. 94/2025, ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 1, comma 16, della Legge n. 335/1995, nella parte in cui escludeva l'integrazione al minimo per gli assegni liquidati col sistema contributivo.

Per comprendere la reale portata della novità, ricordiamo innanzitutto la disciplina dell'AOI e dell'integrazione al minimo.

## ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: I REQUISITI

Per ottenere l'AOI occorre soddisfare le seguenti condizioni:

- riduzione superiore ai due terzi della capacità lavorativa specifica, cioè in rapporto a mansioni compatibili con le attitudini del lavoratore;
- iscrizione all'Assicurazione generale obbligatoria dell'Inps o a gestioni sostitutive o alla gestione separata;
- almeno cinque anni di contribuzione, di cui tre accreditati nel quinquennio precedente la domanda.

La patologia da cui deriva l'invalidità non deve essere necessariamente irreversibile e, in alcuni casi, l'AOI può essere riconosciuto anche se la riduzione della capacità lavorativa preesisteva all'iscrizione assicurativa, purché vi siano stati aggravamenti successivi.

## ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: COME SI CALCOLA?

L'assegno ordinario d'invalidità si determina ►

■ **ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: INTEGRAZIONE AL MINIMO  
ANCHE NEL SISTEMA CONTRIBUTIVO** ■

allo stesso modo della generalità delle pensioni dirette erogate dall'Inps, cioè:

- col **sistema retributivo** sino al 31 dicembre 2011 (che si basa sulla media degli ultimi stipendi o redditi e delle settimane contribuite entro specifiche date), poi contributivo (questo sistema si basa invece sulla contribuzione accreditata e sull'età pensionabile), per chi possiede almeno 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995;
- col sistema retributivo sino al 31 dicembre 1995, poi contributivo, ossia col **sistema misto**, per chi possiede meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995: si tratta del cosiddetto sistema misto;
- col **sistema integralmente contributivo** per chi non possiede contributi versati alla data del 31 dicembre 1995.

L'assegno ordinario d'invalidità può subire delle **riduzioni**, se il beneficiario percepisce redditi di lavoro.

**ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: I LIMITI DI REDDITO**

L'AOI è parzialmente cumulabile con i redditi da lavoro. Tuttavia, se il beneficiario supera determinate soglie reddituali, la prestazione subisce riduzioni proporzionali.

In particolare:

- se il reddito supera 4 volte il trattamento minimo, ossia 31.376,80 euro per il 2025, l'assegno è ridotto del 25%;
- se il reddito supera 5 volte il trattamento minimo, ossia 39.221 euro per il 2025, l'assegno è ridotto del 50%.

Laddove l'assegno, anche a seguito della riduzione, superi l'importo del trattamento minimo, può inoltre subire un secondo taglio per la parte eccedente (del 30% in caso di produzione di redditi di lavoro autonomo e del 50% in caso di redditi di lavoro dipendente), entro l'importo del reddito di lavoro stesso ed a meno che l'interessato non abbia già alle spalle 40 anni di contributi.

**ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ:  
INTEGRAZIONE AL TRATTAMENTO MINIMO**

Come la generalità delle pensioni, anche l'AOI può essere adeguato al minimo, ossia integrato sino ad arrivare a 603,40 euro per il 2025.

Tuttavia, per l'assegno ordinario di invalidità, il legislatore (art. 1, co. 3, della L. n. 222/1984) ha stabilito che l'integrazione sia soggetta a un **doppio vincolo**:

- da un lato, la quota aggiuntiva non può superare l'importo dell'assegno sociale, pari a 538,69 euro mensili per il 2025;
  - dall'altro, la somma complessiva percepita (assegno + integrazione) non può comunque eccedere il valore del trattamento minimo, pari a 603,40 euro mensili nel 2025.
- Per poter beneficiare dell'integrazione, il titolare dell'assegno deve inoltre rispettare specifici limiti reddituali:
- il reddito personale annuo non deve superare due volte l'assegno sociale (ossia 14.005,94 euro per il 2025);
  - il reddito complessivo proprio, sommato a quello del coniuge, non deve superare tre volte l'assegno sociale (pari a 21.008,91 euro per il 2025).

È comunque prevista una deroga favorevole ai coniugati: se il richiedente eccede il limite di reddito personale ma, sommando i redditi con quelli del marito o della moglie, rimane entro il tetto coniugale, l'integrazione resta comunque riconoscibile. Questo rappresenta una differenza sostanziale rispetto alla disciplina generale dell'integrazione al minimo delle pensioni, per la quale è necessario rispettare congiuntamente entrambi i limiti reddituali (personale e coniugale).

In merito agli assegni ordinari d'invalidità che possono essere adeguati al minimo, è inoltre fondamentale sottolineare che, mentre per le prestazioni retributive l'integrazione è riconosciuta, per quelle calcolate col sistema contributivo essa era stata esclusa dalla riforma Dini (L. n. 335/1995). ➤

■ **ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: INTEGRAZIONE AL MINIMO ANCHE NEL SISTEMA CONTRIBUTIVO** ■

**INTEGRAZIONE AL MINIMO DELL'ASSEGNO ORDINARIO D'INVALIDITÀ: ESTENSIONE ALLE PRESTAZIONI CALCOLATE CON SISTEMA INTERAMENTE CONTRIBUTIVO**

Proprio su questo punto, la sentenza n. 94/2025 ha riconosciuto che l'AOI, per la sua natura non solo previdenziale, ma anche assistenziale, non può essere assimilato alle altre prestazioni contributive ai fini dell'integrazione al minimo. L'esclusione introdotta dal 1995 risulta infatti incoerente con il sistema, poiché:

- l'integrazione dell'AOI è sempre stata finanziata tramite il fondo sociale (ora GIAS) e non grava sui contributi dei lavoratori;
- i beneficiari dell'AOI, che si trovano in età lavorativa, non hanno accesso all'assegno sociale (riservato agli ultrasessantasettenni) e spesso, a causa dei severi requisiti previsti, non hanno diritto ad ulteriori sostegni, come la pensione d'invalidità civile;

- la mancata integrazione espone a un grave **rischio di indigenza** persone che, per via dell'invalidità, hanno ridotte possibilità di lavorare e di incrementare il montante contributivo.

Di conseguenza, la Corte costituzionale ha riconosciuto l'integrabilità al minimo dell'AOI anche quando calcolato con il **sistema contributivo**, quindi per tutti quei soggetti che risultano privi di contribuzione al 31 dicembre 1995.

La Consulta, in merito, ha sottolineato che, pur mirando alla sostenibilità del sistema, la riforma Dini non può tradursi in una compressione eccessiva dei **diritti fondamentali dei più fragili**. Per evitare un impatto finanziario non sostenibile, gli effetti della sentenza decorrono, ad ogni modo, dal giorno successivo alla pubblicazione della sentenza in Gazzetta Ufficiale.

# AZIONI AI DIPENDENTI E REGIME AGEVOLATO: LA POSIZIONE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE NELLA RISPOSTA N. 147/2025

• DI **ANDREA DI NINO** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO (\*) •

**I** piani che prevedono l'assegnazione di azioni ai dipendenti sono ad oggi uno strumento utilizzato frequentemente dalle aziende, in particolare dalle società quotate e dai grandi gruppi multinazionali. La loro crescente diffusione è senz'altro dovuta ai significativi benefici che essi generano, nonostante le oggettive complessità sul piano applicativo: questi piani, difatti, sono in grado di incentivare e di fidelizzare la popolazione aziendale attraverso una forma di coinvolgimento diretto all'andamento dell'impresa, in modo a volte più efficace rispetto ad altri strumenti tradizionali.

Ulteriore elemento che ha indubbiamente contribuito alla diffusione di tali piani è il regime agevolativo di cui possono beneficiare dal punto di vista fiscale, ed è proprio su questo aspetto che l'Agenzia delle Entrate si è recentemente espressa con la Risposta ad interpello n. 147/2025. In questo caso, l'Amministrazione finanziaria è intervenuta a seguito di un quesito posto da una società a capo di un gruppo multinazionale, in relazione ad un piano riguardante l'assegnazione di azioni ai dipendenti – nello specifico, un piano c.d. di azionariato “diffuso” o “popolare” – per chiarire quali siano le condizioni necessarie per l'applicazione del regime impositivo agevolato previsto dall'articolo 51, comma 2, lett. g) del TUIR.

Detta norma dispone che il valore delle azioni assegnate non concorra alla formazione del reddito di lavoro dipendente, a condizione

che le azioni (i) siano offerte alla generalità dei dipendenti, (ii) abbiano un valore non superiore euro 2.065,83 nel periodo d'imposta, per ciascun dipendente e (iii) non siano cedute prima del decorso di tre anni dall'assegnazione, né riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro.

Resta inteso che il valore “limite” di euro 2.065,83 entro cui opera l'esenzione si calcoli al netto dell'eventuale trattenuta subita dal dipendente a fronte del ricevimento delle azioni (c.d. “*strike price*”) e che, in caso di suo superamento, l'assoggettamento fiscale e contributivo operi esclusivamente sulla quota eccedente il limite.

Venendo più nel dettaglio a quanto oggetto dell'interpello, l'Agenzia delle Entrate è stata chiamata a valutare se, in presenza di esclusioni parziali operate da un datore di lavoro riguardanti i lavoratori a tempo determinato, i direttori generali e i dirigenti con responsabilità strategiche, il piano potesse comunque beneficiare del regime impositivo agevolato sopra descritto. La questione sottoposta all'esame dell'Amministrazione finanziaria attiene, dunque, alla corretta interpretazione del requisito concernente l'attribuzione delle azioni alla generalità dei dipendenti.

A tal riguardo l'Agenzia delle Entrate, richiamando le Risoluzioni n. 129/2004 e n. 378/2007, ribadisce che la *ratio* sottesa al requisito della “generalità dei dipendenti” è ►

\* Ha collaborato alla redazione il dott. Alessandro Riccardo Polli.



■ **AZIONI AI DIPENDENTI E REGIME AGEVOLATO:**  
**LA POSIZIONE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE NELLA RISPOSTA N. 147/2025** ■

quella di evitare elusioni e trattamenti discriminatori: lo scopo del legislatore è infatti quello di garantire la più ampia partecipazione dei lavoratori al piano, impedendo che l'agevolazione venga utilizzata per corrispondere compensi *ad personam* in esenzione totale o parziale d'imposta. L'Agenzia, inoltre, conferma un orientamento consolidato secondo cui, ai fini della applicazione del regime descritto, è necessario che l'offerta sia rivolta alla "generalità" ovvero a "categorie" di dipendenti, ricomprendendo in tale concetto non solo le categorie civilistiche (dirigenti, quadri, operai, etc.) ma anche i dipendenti di un certo tipo, inquadrati ad un determinato livello, oppure che svolgono le medesime mansioni.

In tale contesto, l'Agenzia conferma che l'esclusione dei lavoratori a tempo determinato operata dal datore di lavoro istante non compromette il requisito della generalità, citando a supporto di tale tesi la circolare Inps n. 11/2001 e la sua Risoluzione 3/E del 2002, che in merito al concetto di "generalità" hanno chiarito come tale espressione possa riferirsi alla generalità dei lavoratori con contratto a tempo indeterminato. In aggiunta, l'Amministrazione finanziaria richiama a supporto la propria prassi, tra cui la Risoluzione n. 55/E del 2020 e la risposta a interpello n. 77/2025, ribadendo che il legislatore non riconosce il beneficio di cui all'articolo 51, comma 2 del TUIR ogni qualvolta le somme e i servizi indicati dalla norma costituiscano vantaggi solo per alcuni e ben individuati lavoratori.

Particolarmente rilevante, rispetto al quesito dell'istante, è inoltre la valutazione dell'esclusione dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche dal piano di assegnazione di azioni: l'Agenzia, al riguardo, accoglie la tesi della società istante, secondo cui tale esclusione è giustificata da esigenze di coerenza con le politiche di remunerazione adottate dalla società, e non da intenti discrimina-

tori. Tali figure professionali, infatti, risultano già destinatarie di un piano di incentivazione a lungo termine ("LTI") presso il datore di lavoro. La loro inclusione nel piano di azionariato diffuso, anche per importi modesti, altererebbe pertanto il pacchetto retributivo e i limiti stabiliti dall'azienda, generando appunto un disallineamento con le politiche di remunerazione da questa già adottate.

Un ulteriore aspetto da considerare, sebbene non direttamente oggetto della risposta in esame, riguarda il trattamento contributivo delle azioni assegnate ai dipendenti. In linea generale, per i piani di azionariato diffuso che rispettano i requisiti previsti dall'articolo 51, comma 2, lett. g) del TUIR – ossia il limite di valore, il vincolo triennale di mantenimento e l'assegnazione alla generalità (o a categorie omogenee) dei lavoratori – l'esenzione si estende anche in ambito previdenziale, in virtù del principio dell'armonizzazione delle basi imponibili fiscali e previdenziali (articolo 6, D.lgs. n. 314/1997, circolare Inps n. 11/2001). Diversamente, per i piani azionari non generalizzati – come quelli che prevedono, ad esempio, l'assegnazione di "*stock option*" a singoli dipendenti – trova applicazione l'articolo 82, comma 24-*bis* del D.l. n. 112/2008, il quale ha introdotto una deroga al principio di armonizzazione delle basi imponibili, prevedendo l'esenzione contributiva anche in assenza di esenzione fiscale al ricorrere di tre condizioni cumulative:

- i) il piano azionario non deve essere generalizzato;
- ii) la sua attuazione deve essere subordinata al verificarsi delle condizioni in esso previste (ad es. determinati obiettivi aziendali, permanenza in servizio del lavoratore per un dato periodo di tempo, previsione di un termine minimo per la cessione delle azioni assegnate, etc.);
- iii) il piano deve prevedere esclusivamente l'assegnazione di titoli azionari, vietando ►

■ **AZIONI AI DIPENDENTI E REGIME AGEVOLATO:**  
**LA POSIZIONE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE NELLA RISPOSTA N. 147/2025** ■

la corresponsione in denaro del relativo valore al lavoratore.

Al riguardo l'Inps, con la circolare n. 123/2009 e il messaggio n. 25062/2010, ha dunque chiarito che tale esenzione contributiva non si applica ai piani rivolti alla generalità dei dipendenti, per i quali continua a valere la regola dell'armonizzazione delle basi imponibili. Ne deriva che, paradossalmente, dal punto di vista fiscale e contributivo i piani generalizzati sono agevolati solo entro i limiti previsti, mentre i piani non generalizzati possono beneficia-

re di un'esenzione contributiva più ampia, pur restando fiscalmente imponibili.

Per concludere, è possibile affermare che la Risposta n. 147 del 2025 dell'Agenzia delle Entrate, inserendosi in un quadro normativo consolidato, offre un chiarimento rilevante sull'interpretazione del requisito della generalità dei dipendenti destinatari del piano di assegnazione azionario. Una corretta qualificazione del piano di assegnazione delle azioni ai dipendenti e l'attenta verifica delle condizioni normative risultano determinanti per l'inquadramento complessivo sia fiscale che previdenziale.

■ D. Cirioli analizza le novità sull'inserimento lavorativo dei detenuti

# ASSUNZIONE DI DETENUTI: LE NOVITÀ DEL DECRETO SICUREZZA E LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE\*

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

**I**l panorama normativo relativo all'inserimento lavorativo dei detenuti ha subito significative modifiche con l'entrata in vigore del Decreto legge 11 aprile 2025, n. 48, meglio noto come "Decreto Sicurezza". Questa riforma rappresenta un importante passo avanti nelle politiche di reinserimento sociale e lavorativo dei soggetti sottoposti a misure restrittive della libertà personale, ampliando notevolmente le opportunità sia per i detenuti sia per le imprese che intendono assumerli.

## IL CONTESTO NORMATIVO E LE FINALITÀ DELLA RIFORMA

La disciplina dell'inserimento lavorativo dei detenuti risale al 1975 e successivamente alla Legge n. 193/2000, che per prima ha introdotto specifiche agevolazioni contributive per incentivare l'occupazione di questa particolare categoria di lavoratori. L'obiettivo primario di tali normative è sempre stato quello di favorire il reinserimento sociale attraverso il lavoro, considerato elemento fondamentale del percorso rieducativo e di preparazione al ritorno nella società libera.

Il Decreto Sicurezza intende superare alcune limitazioni che fino ad oggi hanno ristretto l'accesso ai benefici economici previsti dalla normativa vigente. Prima di questa riforma,

infatti, le agevolazioni contributive erano riservate principalmente alle cooperative sociali e alle imprese che organizzavano attività lavorative all'interno degli istituti penitenziari, lasciando escluse dal sistema di incentivi molte aziende private interessate ad assumere detenuti per attività svolte all'esterno delle mura carcerarie.

## LE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL DECRETO

La riforma interviene su più fronti, modificando sia l'Ordinamento penitenziario sia la disciplina delle agevolazioni per l'inserimento lavorativo. Una delle modifiche più significative riguarda l'ampliamento della platea dei soggetti beneficiari degli sgravi contributivi. Mentre in precedenza solo le cooperative sociali potevano fruire delle agevolazioni per i lavoratori occupati in attività svolte al di fuori dell'istituto penitenziario, dal 12 aprile 2025 questa possibilità è estesa anche alle aziende pubbliche e private.

Questa estensione consente a qualsiasi tipologia di impresa di beneficiare degli incentivi economici previsti dalla normativa, purché proceda all'assunzione di detenuti ammessi al lavoro esterno. Si tratta di una misura che potrebbe incrementare significativamente le op- ➤

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in *D&PL*, 23/2025, pag. 1415 dal titolo *Assunzione di detenuti: novità dal Decreto Sicurezza*.

## ■ ASSUNZIONE DI DETENUTI: LE NOVITÀ DEL DECRETO SICUREZZA E LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE ■

portunità occupazionali per i detenuti.

### IL NUOVO APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE PER DETENUTI

Un'ulteriore innovazione è costituita dalla possibilità di assumere detenuti con contratto di apprendistato professionalizzante senza limiti di età.

L'eliminazione del limite di età rappresenta un elemento di particolare importanza, considerando che molti detenuti hanno un'età superiore ai 29 anni, che costituisce il limite massimo ordinario per l'apprendistato professionalizzante. Questa deroga consente di utilizzare uno strumento contrattuale particolarmente flessibile e formativo, ideale per favorire l'acquisizione di competenze professionali specifiche in vista del reinserimento sociale.

L'apprendistato professionalizzante per detenuti mantiene tutte le caratteristiche proprie di questo istituto contrattuale, inclusa la durata massima di tre anni (cinque per i profili professionali artigianali) e l'obbligo di formazione professionalizzante, che può essere integrata dall'offerta formativa pubblica per un massimo di 120 ore nel triennio.

### GLI SGRAVI CONTRIBUTIVI: MISURA E CONDIZIONI DI APPLICAZIONE

Il fulcro degli incentivi all'assunzione di detenuti resta lo sgravio contributivo, nella misura del 95% dell'aliquota contributiva complessivamente dovuta. Questo beneficio si applica sia alla quota a carico del datore di lavoro sia a quella del lavoratore, calcolate sulla retribuzione effettivamente corrisposta. Resta escluso il contributo dello 0,30% destinato al finanziamento dei fondi interprofessionali per la formazione continua.

La durata dell'agevolazione è strutturata in modo da seguire il percorso di reinserimento del detenuto. Durante il periodo di detenzione, lo sgravio spetta per tutta la durata del rapporto di lavoro, purché il lavoratore mantenga la condizione di detenuto o internato.

Successivamente alla cessazione dello stato detentivo, la durata del beneficio varia in base al tipo di percorso seguito dal detenuto durante la detenzione.

Per i detenuti che hanno beneficiato della semilibertà o del lavoro esterno, l'agevolazione continua per diciotto mesi dopo la fine della detenzione, a condizione che l'assunzione sia avvenuta durante il periodo di ammissione a questi regimi. Nel caso di detenuti che non hanno usufruito di tali benefici, lo sgravio si estende per ventiquattro mesi successivi alla cessazione dello stato detentivo, sempre che l'assunzione sia avvenuta durante il periodo di restrizione.

### I SOGGETTI BENEFICIARI E LE TIPOLOGIE CONTRATTUALI AGEVOLATE

L'agevolazione contributiva si applica per l'assunzione di detenuti e internati negli istituti penitenziari, *ex* degenti di ospedali psichiatrici giudiziari, e condannati e internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro esterno.

Dal punto di vista delle tipologie contrattuali, l'incentivo si applica a tutti i contratti di lavoro subordinato, sia a tempo determinato sia indeterminato, compresi quelli a tempo parziale. Sono inclusi anche i rapporti di apprendistato, quelli intermittenti e le assunzioni effettuate a scopo di somministrazione. Sono esclusi i rapporti di lavoro domestico.

### LE CONDIZIONI PER L'ACCESSO AI BENEFICI

Le aziende devono essere in regola con gli obblighi contributivi, con le norme relative alle condizioni di lavoro, rispettare gli altri obblighi di legge e applicare integralmente i contratti collettivi nazionali, regionali, territoriali o aziendali sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative.

Un aspetto procedurale importante riguarda la necessità di stipulare apposite convenzioni con l'Amministrazione penitenziaria, sia centrale sia periferica. Il Decreto ha introdotto ►



## ▪ ASSUNZIONE DI DETENUTI: LE NOVITÀ DEL DECRETO SICUREZZA E LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE ▪

un termine massimo di sessanta giorni entro cui l'Amministrazione penitenziaria deve esprimersi sulle proposte di convenzione, indicando eventuali condizioni e prescrizioni necessarie per l'approvazione.

### GLI INCENTIVI FISCALI

Accanto agli sgravi contributivi, la normativa prevede anche incentivi fiscali sotto forma di credito d'imposta. Questi benefici, disciplinati dal Decreto Interministeriale 24 luglio 2014, n. 148, riconoscono un credito d'imposta mensile di importo variabile in base alla tipologia di lavoratore assunto.

Il credito d'imposta raggiunge la misura massima di 520 euro mensili per ogni lavoratore detenuto o internato assunto per un periodo non inferiore a trenta giorni, mentre si riduce a 300 euro per i detenuti semiliberi. In caso di contratti a tempo parziale, l'incentivo è proporzionalmente ridotto in base alle ore lavorate. Anche questo beneficio fiscale mantiene efficacia per i periodi successivi alla cessazione dello stato detentivo, seguendo la stessa ar-

ticolazione temporale prevista per gli sgravi contributivi.

### L'IMPATTO ECONOMICO E LE PROSPETTIVE FUTURE

Questa riforma rappresenta un'opportunità significativa per le imprese che intendono coniugare responsabilità sociale e convenienza economica, beneficiando di consistenti riduzioni del costo del lavoro in cambio del contributo al reinserimento sociale di persone in difficoltà. Al contempo, per i detenuti si aprono nuove prospettive di inserimento lavorativo che potrebbero favorire un più efficace percorso di ri-educazione e ridurre il rischio di recidiva.

L'estensione degli incentivi alle aziende private per il lavoro esterno e l'introduzione dell'apprendistato senza limiti di età rappresentano strumenti innovativi che potrebbero modificare significativamente l'approccio al reinserimento lavorativo dei detenuti, rendendolo più aderente alle dinamiche del mercato del lavoro ordinario e più efficace nel preparare i soggetti interessati al ritorno nella società libera.

- Analisi di A. Staffieri dell'Accordo Stato-Regioni sulla sicurezza: una rivoluzione nella formazione sulla sicurezza

# ACCORDO STATO-REGIONI: PERCORSI FORMATIVI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA\*

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

**D**opo un'attesa durata quasi tre anni, il 17 aprile 2025 la Conferenza permanente Stato-Regioni-Province autonome di Trento e Bolzano ha approvato il nuovo Accordo Stato-Regioni, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 119, serie generale, del 24 maggio 2025.

Ci troviamo al cospetto di un Accordo “quadro” che, dopo aver abrogato l'Accordo del 25 luglio 2012 contenente le “Linee applicative” degli Accordi del 21 dicembre 2011, ha unificato i pregressi testi normativi in materia.

L'Accordo 17 aprile 2025, n. 59/CSR ha introdotto le seguenti novità:

- soggetti formatori: viene richiesta una esperienza documentata di almeno tre anni per i formatori;
- formazione dei preposti: viene incrementata la durata minima del corso per preposti da sei a dodici ore da effettuarsi esclusivamente in presenza non essendo consentita la modalità *e-learning* per tale attività formativa;
- formazione dei dirigenti: la durata del corso viene ridotta da sedici a dodici ore;
- formazione dei datori di lavoro: viene introdotto un nuovo corso della durata di sedici ore nonché un modulo formativo aggiuntivo di sei ore per i cantieri;
- formazione dei lavoratori, datori di lavoro e lavoratori autonomi che operano in ambienti sospetti di inquinamento o confinati, con aggiornamento da effettuarsi con cadenza qua-

drimestrale, di durata minima di quattro ore di carattere pratico;

- verifica obbligatoria dell'apprendimento: verifica da effettuarsi sia *in itinere* (cioè durante lo svolgimento della formazione) che al termine del modulo formativo.

Inoltre, tra le varie novità si rammenta che:

- il corso di formazione per Addetto al Servizio prevenzione e protezione (ASPP) rispetto al passato copre in maniera integrale la formazione del datore di lavoro che svolge direttamente i compiti del servizio di prevenzione e protezione (DL SPP);
- il corso di formazione per Datore di lavoro non copre più la formazione del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS);
- l'aggiornamento per dirigenti e lavoratori non esonera più dallo svolgimento del corso di aggiornamento per preposto.

## VERSO UNA SICUREZZA DEL LAVORO “INCLUSIVA”

L'Accordo ha previsto tre grandi novità in materia, vale a dire:

- l'introduzione di moduli formativi obbligatori, per tutti gli attori della sicurezza sul lavoro (datori di lavoro, dirigenti, preposti, lavoratori) specifici in materia di prevenzione delle violenze e delle molestie nei luoghi di lavoro;
- l'introduzione di una formazione *ad hoc* in materia di accomodamenti ragionevoli;
- l'inclusione di ausili per la comprensione linguistica, destinati ai dipendenti prove- ➤

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in *D&PL*, n. 2/2025, pag. 1393 dal titolo *Accordo Stato-Regioni: sicurezza sul lavoro “inclusiva”*.

## ■ ACCORDO STATO-REGIONI: PERCORSI FORMATIVI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA ■

nienti da altri Paesi.

È evidente il cambio di paradigma in materia che, al fine di creare ambienti di lavoro sicuri e armoniosi, segna il passaggio dalla sicurezza dei “luoghi” di lavoro alla sicurezza del “capitale umano”.

**MODULI FORMATIVI SULLE MOLESTIE E VIOLENZE NEI LUOGHI DI LAVORO**

L'Accordo in esame prevede, infatti, una formazione obbligatoria in materia di prevenzione e contrasto alle molestie nei luoghi di lavoro, con riferimento esplicito alla Convenzione OIL n. 190/2019.

Tale Convenzione, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 e ratificata in Italia con la legge 15 gennaio 2021, n. 4, ha accolto, in particolare:

- una nozione ampia di molestie, di natura sostanziale che tutela tutte le diverse figure operanti a vario titolo nel contesto organizzativo e riconduce nell'ambito dei comportamenti molesti anche quelle condotte vessatorie o di “costrittività organizzativa”;
- la natura oggettiva delle condotte moleste, essendo irrilevante la volontà da parte dell'autore del comportamento di nuocere alla vittima, con conseguente semplificazione dell'onere probatorio a carico di quest'ultima;
- la riconduzione delle molestie e delle violenze fra i fattori di rischio lavorativo, da qui la necessità di includere il rischio molestie nell'ambito del Documento di valutazione dei rischi (DVR) e, in particolare, tra i c.d. “rischi psicosociali”<sup>1</sup>.

**FORMAZIONE SUL TEMA DEGLI ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI**

I datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabili-

tà, ratificata ai sensi della Legge 3 marzo 2009, n. 81, nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori.

Per accomodamento ragionevole si intende ogni soluzione organizzativa praticabile che miri a salvaguardare il posto di lavoro del disabile in un'attività che sia utile per l'azienda e imponga all'imprenditore, oltre che al personale eventualmente coinvolto, un sacrificio che non ecceda i limiti di tollerabilità e sia considerato accettabile secondo la comune valutazione sociale.

Tuttavia, la normativa prevede dei limiti all'obbligo datoriale di adozione degli accomodamenti ragionevoli, nel senso che essa prevede alcune soluzioni esimenti.

Ciò accade qualora tali soluzioni comportino per il datore o la datrice di lavoro “un onere sproporzionato ed eccessivo”, siano sproporzionate e alterino l'equilibrio interno.

Al di fuori di tali tre limiti, la mancata adozione di un accomodamento ragionevole costituisce un atto discriminatorio e, come tale, affetto da nullità.

Qualora non sia possibile l'adozione dell'accomodamento ragionevole richiesto dalla persona in condizione di disabilità, il procedimento amministrativo si concluderà con l'adozione di un provvedimento di diniego che dovrà essere adeguatamente motivato, indicando, tra l'altro, la soluzione di diversa natura ritenuta dalla parte datoriale ragionevole e proporzionata al caso di specie.

Avverso tale diniego, è possibile ricorrere all'Autorità giudiziaria promuovendo il rito semplificato di cognizione, disciplinato dall'art. 28 del D.lgs. n. 150/2011<sup>2</sup>, che prevede un alleggerimento dell'onere della prova spettante al ricorrente, limitandosi a fornire gli elementi di fatto idonei a integrare una presunzione di avvenuta ➤

1. Art. 28 del D.lgs. n. 81/2008.

2. Rubricato «Delle controversie in materia di discriminazione».

## ■ ACCORDO STATO-REGIONI: PERCORSI FORMATIVI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA ■

discriminazione, mentre grava sul convenuto l'onere di dimostrare l'insussistenza della discriminazione.

**INCLUSIONE LINGUISTICA DEL PERSONALE  
PROVENIENTE DA ALTRI PAESI**

Relativamente al lavoro degli stranieri *extra* UE in Italia, l'art. 9, comma 2-*bis*, del D.lgs. n. 286/1998 (TU sull'immigrazione) e il successivo "Accordo di integrazione" (D.P.R. 14 settembre 2011, n. 1179) subordinano la conoscenza della lingua italiana alla permanenza e alla possibilità stessa di continuare a soggiornare e a lavorare in Italia.

A tal fine, sono molteplici gli accorgimenti che possono essere adottati dalle organizzazioni per garantire un'effettiva inclusione linguistica nei luoghi di lavoro, come ad esempio:

- la somministrazione di un *test* aziendale di ingresso, volto alla verifica della comprensione della lingua italiana sui temi legati alla sa-

lute e sicurezza nei luoghi di lavoro;

- la previsione di unità di rinforzo linguistico, qualora il *test* somministrato dovesse evidenziare delle criticità nella comprensione della lingua italiana.

Qualora il datore non adempia sarà tenuto a rispondere di ogni eventuale infortunio che si verifichi sul posto di lavoro proprio in conseguenza della mancata consapevolezza del rischio da parte del lavoratore.

Pertanto, in caso di violazione di tale obbligo, è ascrivibile al datore di lavoro la responsabilità dell'eventuale infortunio cagionato al dipendente straniero attesa la *"sussistenza di un nesso causale tra la omessa somministrazione al lavoratore di un'adeguata formazione, in una lingua che egli avrebbe potuto comprendere, (essendo egli di nazionalità indiana) e non già in lingua italiana, circa le modalità con cui procedere all'operazione che stava eseguendo e l'infortunio"*<sup>3</sup>.

3. Cass. pen., sez. IV, 8 aprile 2015, n. 14159.

■ Un giuramento che vale una professione

# MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE

*Un pomeriggio di grande intensità ed emozioni quello vissuto nella Sala Orlando dell'Unione del Commercio di Milano lo scorso 12 giugno, dove scienza giuridica e tradizione professionale si sono incontrate in un evento che ha saputo coniugare alta formazione e solennità istituzionale.*



Un momento del convegno con la partecipazione di professionisti e neoabilitati.

• A CURA DELLA REDAZIONE •

L'appuntamento del 12 giugno, organizzato dalla Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, ha visto riunirsi alcuni dei più autorevoli esperti di diritto del lavoro per discutere di uno strumento sempre più centrale nelle relazioni industriali: la certificazione dei contratti di lavoro accanto ad un altro strumento di cruciale importanza quale la conciliazione.

È stata questa l'occasione anche per la presentazione del volume edito dalla Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano dal titolo "Formulario dei contratti di lavoro" magistralmente descritto da Pierluigi Rausei nel suo intervento di seguito riproposto sia pure in sintesi.

Protagonista d'eccezione della giornata, accanto ai Colleghi Riccardo Bellocchio ed Andrea Asnaghi, è stato il **Professor Ilario Alvino**, ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università Sapienza di Roma e riconosciuto come **uno dei massimi esperti italiani in**

## materia di certificazione.

Presenti al Convegno e alla cerimonia di abilitazione dei neo Consulenti del Lavoro Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine provinciale Consulenti del lavoro di Milano, e Alessandro Graziano, Presidente dell'Ancl Up Milano e, in rappresentanza delle istituzioni, nonché membri della Commissione d'Esami, il dott. Carlo Colopi, Direttore Ispettorato Area Metropolitana di Milano, la dott.ssa Ferrarese, Direttore Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo e la dott.ssa Morra, Dirigente Direzione Territoriale INAIL Pavia. Presenti anche, in qualità di membri della Commissione esaminatrice, Federica Manusardi, Consulente del Lavoro in Milano, Giuseppe F. Campisi, docente di ruolo di Discipline Giuridiche, Silvia Folladori, Consulente del Lavoro in Sondrio, Paolo Reja, Consulente del Lavoro in Milano e Luca Vannoni, Consulente del Lavoro in Cremona. ➤



■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■

#### IL CONVEGNO

#### Il Professor Ilario Alvino e l'evoluzione della certificazione dei contratti di lavoro in Italia

Il Professor Ilario Alvino dell'Università Sapienza di Roma si distingue come il massimo esperto accademico italiano in materia di certificazione dei contratti di lavoro, combinando oltre quindici anni di ricerca teorica con l'esperienza pratica come membro delle commissioni di certificazione. Il suo *corpus* di lavori lo posiziona in modo unico per comprendere sia il quadro giuridico che le realtà operative di questo istituto fondamentale del diritto del lavoro.

Il suo pensiero sull'istituto della certificazione si fonda su alcuni pilastri teorici e pratici fondamentali: in particolare, il prof. Alvino concepisce la certificazione come uno strumento di **"autonomia negoziale assistita"** che va ben oltre la semplice validazione amministrativa, posizionandola come meccanismo sofisticato di assistenza legale preventiva.

#### Conciliazione e certificazione: esperienze concrete e prospettive future

Riccardo **Bellocchio**, Segretario dell'Ordine CDL Milano, ha condiviso l'esperienza della commissione di certificazione presso l'Ordine milanese, evidenziando come la pratica quotidiana confermi l'efficacia dello strumento quando applicato con competenza e rigore metodologico (per le slide clicca [qui](#)). A seguire Andrea **Asnaghi**, Coordinatore del Centro Studi della Fondazione CDL Milano, ha presentato le proposte innovative del Centro Studi, delineando scenari futuri che vedono la certificazione evolversi verso forme ancora più flessibili e adattabili alle esigenze del mercato del lavoro contemporaneo (per le slide clicca [qui](#)).

#### Conciliazione e offerta conciliativa: Milano registra ottimi risultati nel 2025

Il bilancio dell'attività conciliativa milanese per il 2025 segna un passo nel panorama del-



Da sinistra, Riccardo Bellocchio, Segretario Ordine CPO Milano, Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano, Prof. Ilario Alvino, P. di Nunzio, Presidente Ordine CPO Milano, Andrea Asnaghi, Coordinatore Centro Studi Fondazione CDL Milano.

la risoluzione extragiudiziale delle controversie lavorative. I dati (per le slide clicca [qui](#)) presentati da Riccardo Bellocchio, Segretario dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, fotografano un sistema ormai maturo che ha saputo conquistare la fiducia sia delle aziende che dei lavoratori. L'analisi di Riccardo Bellocchio conferma, dunque, l'efficacia crescente dello strumento extragiudiziale.

Con 83 istanze pervenute e 78 conciliazioni concluse con successo, la Commissione di Certificazione presso l'Ordine milanese registra un tasso di efficacia assai elevato. Un risultato che testimonia non solo la validità teorica dell'istituto, ma soprattutto la sua capacità di fornire risposte concrete alle controversie da licenziamento.

Particolarmente significativo appare il dato relativo alle 16 offerte conciliative formalmente presentate dai datori di lavoro. Questo numero lascia intravedere un cambio di mentalità nelle strategie aziendali: l'offerta conciliativa non è più vista come una resa di fronte a un contenzioso inevitabile, ma come uno strumento proattivo di gestione delle relazioni industriali.

Le aziende stanno scoprendo i vantaggi di ►

■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■

una strategia anticipatoria che consente di controllare tempi e costi della risoluzione delle controversie. La possibilità di definire preventivamente l'importo dell'indennizzo, evitando l'incertezza di un giudizio, rappresenta un elemento di pianificazione aziendale sempre più apprezzato.

*Oltre il licenziamento:*

*nuovi ambiti di applicazione*

L'attività della Commissione milanese non si è limitata alle controversie da licenziamento. Le certificazioni registrate, tutte relative a contratti di collaborazione coordinata e continuativa, segnalano un'evoluzione importante: l'estensione dell'istituto anche a forme contrattuali non *standard*, quelle che sempre più caratterizzano il mercato del lavoro contemporaneo.

Questa diversificazione conferma la flessibilità dello strumento e la sua capacità di adattarsi alle trasformazioni del mondo del lavoro, dove i rapporti atipici richiedono soluzioni altrettanto innovative per la gestione delle controversie.

*L'efficacia del modello milanese*

*e prospettive future*

L'esperienza della Commissione milanese, come illustrato dal dott. Bellocchio, dimostra che l'efficacia dell'offerta conciliativa dipende dalla qualità dell'approccio metodologico. La competenza tecnica dei commissari, unita a procedure standardizzate e trasparenti, crea le condizioni per il successo delle trattative.

Il modello milanese si caratterizza per un approccio sistematico che valorizza tanto gli aspetti giuridici quanto quelli relazionali della controversia. La capacità di creare un clima di fiducia tra le parti, supportato da una solida base normativa, rappresenta il valore aggiunto che spiega l'alto tasso di successo registrato.

I risultati del 2025 confermano che l'offerta conciliativa si sta affermando come alternativa credibile al contenzioso giudiziale. La crescente consapevolezza delle parti sulla convenienza

economica e temporale dello strumento, unita al regime fiscale agevolato previsto per gli importi conciliativi, sta creando le condizioni per una diffusione ancora maggiore.

L'esperienza milanese si candida così a diventare un modello di riferimento per altre realtà territoriali, dimostrando che la modernizzazione della giustizia del lavoro passa anche attraverso il potenziamento degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie.

La sfida futura sarà quella di mantenere elevati *standard* qualitativi di fronte a una domanda in crescita, garantendo sia l'efficienza così come la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori.

**La certificazione dei contratti di lavoro:**

**Milano sperimenta nuove**

**strategie per il futuro del lavoro**

Nel panorama del diritto del lavoro italiano si sta affacciando una fase di trasformazione grazie alle proposte innovative elaborate dal Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano<sup>1</sup>. I dati illustrati dal Coordinatore Andrea Asnaghi delineano un futuro dove la certificazione non è più uno strumento di nicchia, ma diventa il fulcro di una nuova cultura del lavoro.

L'analisi del Centro Studi milanese fotografa un sistema in trasformazione: si avverte un passaggio dalla tradizionale percezione della certificazione come "meccanismo difensivo" ad una visione completamente rinnovata che la colloca al centro delle strategie aziendali moderne. Un cambio di paradigma che tocca tutte le aziende lombarde, comprese quelle sotto i 15 dipendenti, prive di rappresentanze sindacali.

Con le proposte del Patto di Collaborazione Individuale (P.I.C.) e del Patto di Collaborazione Collettivo (P.A.C.), Milano si candida a diventare il laboratorio nazionale per la sperimentazione di nuove forme contrattuali. Il P.I.C. permetterebbe personalizzazioni innovative dell'orario di lavoro, sistemi retributivi variabili e definizione di mansioni ibride, mentre ►

1. Per un approfondimento a cura di A. Asnaghi, *Il lavoro agile? Nel 2014 noi l'abbiamo immaginato "agilissimo"...*v. [Sintesi, marzo 2016](#).

■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■

il P.A.C. offrirebbe alle piccole imprese una forma di contrattazione aziendale certificata. Particolarmente significativo appare il collegamento con la nuova Legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori, in vigore dal 10 giugno scorso. Questa normativa apre scenari inediti per il coinvolgimento attivo dei dipendenti nella vita aziendale, creando un ponte naturale con le proposte milanesi di certificazione partecipata.

*Oltre i pregiudizi per un cambio di prospettiva*  
L'esperienza milanese sta incrinando i principali pregiudizi che hanno frenato la diffusione della certificazione. Contrariamente alla percezione diffusa di "inutilità" dello strumento, i professionisti milanesi stanno dimostrando che la certificazione offre una sicurezza giuridica preventiva superiore a qualsiasi altra forma di tutela contrattuale.

Sul fronte economico, l'analisi costi-benefici ribalta completamente la narrazione tradizionale: i costi della certificazione risultano marginali rispetto a quelli di un contenzioso giudiziale, sia in termini economici che di tempo e risorse umane investite.

La complessità procedurale, spesso citata come ostacolo, si rivela invece una naturale evoluzione della contrattazione moderna. Le aziende milanesi stanno scoprendo che la certificazione rappresenta semplicemente il passo successivo nella professionalizzazione dei rapporti di lavoro.

*Il modello milanese: tre pilastri  
per una rivoluzione silenziosa*

L'approccio strategico del Centro Studi si articola su tre direttrici complementari che stanno trasformando il panorama contrattuale lombardo:

**Diffusione culturale:** Il primo pilastro punta a scardinare la percezione della certificazione come strumento eccezionale. L'obiettivo è trasformarla in pratica ordinaria attraverso un'azione coordinata di formazione rivolta a imprese e lavoratori.

**Potenziamento normativo:** La seconda direttrice propone l'estensione della certificazione a tutti i contratti commerciali che coinvolgono rapporti di lavoro e l'introduzione dell'obbligatorietà per determinate tipologie ad alto rischio, sul modello già previsto per gli spazi confinati.

**Monitoraggio qualitativo:** Il terzo pilastro prevede la standardizzazione delle commissioni di certificazione, con formazione obbligatoria per i certificatori e meccanismi di controllo ministeriale per garantire elevati standard qualitativi.

*L'impresa come "avventura comune":  
la filosofia che guida il cambiamento*

Alla base del modello milanese emerge una filosofia del lavoro profondamente innovativa: l'idea dell'impresa come "avventura comune" dove flessibilità e disponibilità reciproca creano valore condiviso. Una visione che si scontra con l'inadeguatezza normativa di leggi e contratti collettivi spesso ancorati a modelli superati.

La proposta milanese risponde anche alla crescente consapevolezza dei lavoratori moderni, più informati e con maggiore forza contrattuale individuale. In questo scenario, la certificazione diventa lo strumento per canalizzare costruttivamente queste energie verso forme innovative di collaborazione.

*Prospettive digitali: la certificazione  
nell'era dell'intelligenza artificiale*

L'evoluzione della certificazione dovrà necessariamente confrontarsi con le trasformazioni digitali del mondo del lavoro. Dallo *smart working* alle piattaforme digitali, fino all'intelligenza artificiale e alle nuove forme di collaborazione, il modello milanese si propone come laboratorio per strumenti normativi agili e adattabili.

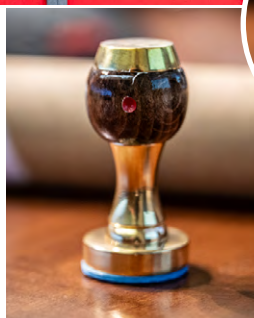
L'esperienza lombarda sta dimostrando che i consulenti del lavoro possono emergere come facilitatori di una nuova cultura del lavoro, capaci di guidare imprese e lavoratori verso forme innovative di collaborazione che superi ➤



■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■



Foto di gruppo dei neo abilitati accanto ai vertici istituzionali dell'Ordine Prov. dei Consulenti del Lavoro di Milano e dell'Ancl Up Milano, dei Commissari d'esame e Rappresentanti delle istituzioni. A destra il Timbro a sigillo offerto dall'Ancl e Pergamena.



no le rigidità di modelli ormai inadeguati. Milano può tracciare la strada per una modernizzazione del diritto del lavoro fondata sulla partecipazione, la flessibilità e la tutela reciproca degli interessi in gioco.

**IL FORMULARIO DEI CONTRATTI DI LAVORO:  
UNO STRUMENTO PRATICO PER I PROFESSIONISTI**

Momento significativo della giornata è stata la presentazione del **“Formulario dei contratti di lavoro”**, curato dal dott. Pierluigi Rausei, Dirigente dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, e Andrea Asnaghi. L'opera, frutto della collaborazione tra **praticanti consulenti del lavoro e corsisti** Ancl Up Milano, rappresenta un prezioso strumento operativo per i professionisti.

*Un laboratorio innovativo per i contratti di lavoro: l'esperienza milanese che fa scuola*  
Nove ore di formazione intensiva per creare un

formulario di 125 pagine destinato ai professionisti di tutta Italia: un'esperienza “unica” nella carriera di un formatore esperto.

Così ha definito il laboratorio del dicembre 2024 il dott. Rausei che, pur non potendo essere fisicamente presente al convegno organizzato dall'Ordine di Milano e dalla Fondazione CDL Milano, ha voluto condividere tramite messaggio registrato i risultati di un progetto che ha coinvolto giovani professionisti del lavoro in un'iniziativa senza precedenti.

L'iniziativa è nata quasi per caso da un'idea di Maria Grazia Silvestri, Referente per la formazione in Ancl Up Milano e si è concretizzata grazie alla collaborazione di Andrea Asnaghi, che ha ricoperto il ruolo di *tutor* d'aula. L'obiettivo era ambizioso: aiutare i giovani professionisti, presenti e futuri, a “trovare il bandolo della matassa” dei contratti individuali di lavoro.

La giornata formativa si è svolta nelle aule del Consiglio dell'Ordine di Milano, dove i partecipanti hanno lavorato per oltre nove ore, alternando sessioni in aula plenaria e lavori di gruppo. Il risultato finale è stato un formulario di 125 pagine, frutto di un lavoro collettivo che ha coinvolto tutti i presenti.

L'esperienza non si è conclusa con la giornata formativa. Durante le vacanze natalizie, i par- ➤

■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■

tecipanti, divisi in quattro gruppi, hanno continuato il lavoro per realizzare il “prodotto finito”, aggiungendo agli schemi contrattuali anche schede sintetiche per ciascun istituto. A metà e fine gennaio sono arrivati i contributi dei singoli gruppi, seguiti da due mesi di lavoro intensivo per rendere omogenei i contenuti. Un riconoscimento particolare va a Morena Mas-saini per il lavoro di *editing* del formulario.

*Da progetto interno a riferimento nazionale*

Quello che doveva essere un prodotto interno, destinato ai partecipanti e all’Ordine di Milano, si è trasformato in qualcosa di più ampio. L’apprezzamento del Presidente Potito di Nunzio ha portato la Fondazione a editare il formulario, rendendolo un possibile punto di riferimento per tutti i consulenti del lavoro italiani, non solo lombardi.

L’auspicio è che l’esperienza possa ripetersi nel dicembre 2025 per aggiornare il formulario e farne un appuntamento annuale. La necessità di aggiornamento continuo è dettata dalla natura stessa della materia.

I cambiamenti legislativi in corso rendono ancora più necessario un approccio dinamico e collaborativo alla formazione professionale.

L’esperienza milanese dimostra come la collaborazione tra generazioni diverse di professionisti possa *produrre risultati concreti e utili per l’intera categoria, trasformando una giornata di formazione in un progetto di respiro nazionale.*

*Si ricorda che è possibile ricevere gratuitamente il Formulario iscrivendosi alla [Newsletter](#) di Fondazione Consulenti del lavoro di Milano.*

**LA PARTECIPAZIONE DEI NEO ABILITATI  
E DEI FUTURI CONSULENTI DEL LAVORO**

Dalila D’Amico e Andrea Pozzato – neo abilitati – insieme a Paola Fabbiani e Filippo Ghirardini, abilitandi, hanno raccontato l’esperienza laboratoriale che ha caratterizzato la redazione dell’opera a testimonianza di come la formazione pratica rappresenti un elemento distintivo della preparazione professionale. Dalle loro parole è emerso, non solo l’emozione



di essere presenti in un contesto istituzionale di rilievo, ma l’entusiasmo di chi ha scoperto nella pratica professionale una dimensione che va oltre la teoria, quella passione autentica che nasce dal sentirsi parte attiva di un progetto che trascende i confini della formazione individuale.

**Un giuramento che segna l’inizio**

Ma è stato il momento finale a conferire alla giornata il suo carattere più solenne ed emozionante. Al discorso di apertura della cerimonia fatto dal Presidente dell’Ordine che ha ricordato i principi guida della professione: legalità, deontologia, attenzione alla persona, cura della professionalità, centralità delle risorse umane e molto altro, tra suggerimenti e obblighi, ha fatto eco quello del Direttore dell’Ispettorato Area Metropolitana di Milano Dott. Carlo Colopi il quale ha ribadito la necessità di viaggiare insieme a tutela della legalità nei rapporti di lavoro. Importante anche l’intervento del Presidente dell’Ancl che ha ricordato quanto la propria scuola fa per la preparazione dei praticanti e dell’importanza dell’associazione nel contesto professionale.

Al termine delle relazioni introduttive, con ➤



■ MILANO ACCOGLIE I NUOVI CONSULENTI DEL LAVORO  
E PRESENTA LA NUOVA PROPOSTA EDITORIALE ■



emozione e orgoglio, i nuovi Consulenti del Lavoro hanno pronunciato il loro impegno solenne a esercitare la professione **con lealtà, onore e diligenza**, nel pieno rispetto del **codice deontologico**.

*“Consapevole della dignità della professione di Consulente del Lavoro e della sua funzione sociale, mi impegno ad osservare con lealtà, onore e diligenza i doveri della professione rispettando le norme di legge e deontologiche del nostro ordinamento, garantendo la terzietà nell’esecuzione della mia attività”.*

Un **gesto simbolico, ma potente**: entrare nella comunità professionale significa assumersi una responsabilità verso il lavoro, le persone e i valori che guidano i consulenti del lavoro ogni giorno. Davanti ai colleghi più esperti e alle autorità istituzionali, i neo-abilitati hanno sottoscritto non solo un impegno formale, ma un patto morale con la professione e con la società. Ai neo abilitati sono stati consegnati i certificati di iscrizione e il timbro a sigillo dal Presidente dell’Ancl Up Milano, associazione che ha rivestito un ruolo importante nella preparazione all’esame di Stato.

L’augurio per tutti i neo Consulenti del lavoro è **di ogni bene personale e professionale da parte di tutti noi**, che possano avere grandi soddisfazioni nel portare avanti la professione, nel farsi “ponte” verso un futuro ricco di novi-



tà e diventare protagonisti anche negli organismi di categoria. Un sentito ringraziamento lo rivolgiamo anche ai loro **dominus** che li hanno seguiti fino al superamento dell’esame. La giornata del 12 giugno ha rappresentato un momento di sintesi perfetta tra tradizione e innovazione. Da un lato, la solennità del giuramento professionale che richiama alle radici valoriali della professione; dall’altro, il dibattito scientifico sui nuovi strumenti e sulle prospettive evolutive che attendono i consulenti del lavoro. Benvenuti tra i Professionisti del lavoro. Benvenuti in una storia che continua.

Questi i colleghi **neo iscritti**:

Agogliati Carlotta	Incardona Alberto
Averna Alessandro	Iungo Alessandra
Bafunno Biagio	Migliavacca Andrea
Campolongo Rosanna	Orlando Francesca
Casiraghi Riccardo	Pellegrini Andrea
Consales Alessio	Polimeni Andrea Filippo
Coppola Angela	Pozzani Katia
D’Amico Dalila	Pozzato Andrea
Dalle Fratte Micol	Rocco Francesco
De Caro Angelo	Saltelli Rebecca
Fusco Daniel	Yang Fabio
Gambatese Christian	Zucchinali Paola
Garretti Monterin Pietro	Giada Claudia

## I risultati dell'indagine 2024/2025 del Politecnico di Milano

# CONSULENTI DEL LAVORO TRA IMMOBILISMO E INNOVAZIONE: la fotografia dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano



Il Dott. Riccardo Bellocchio, Segretario del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano, interviene durante il Convegno di presentazione dei risultati della Ricerca 2024/25 dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano.

• A CURA DELLA REDAZIONE •

Il 1° luglio u.s. sono stati presentati i risultati della Ricerca 2024/25 dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, con il Convegno "Professionisti, alla ricerca di un equilibrio tra tradizione e innovazione"<sup>1</sup> al quale ha partecipato l'Ordine provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano, rappresentato dal Dott. Riccardo **Bellocchio**, Segretario del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano.

La ricerca mette capo all'Osservatorio **Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano**, diretto dal Dott. Claudio **Rorato**, giunto alla dodicesima edizione di Ricerca e che si propone di individuare le linee evolutive dei modelli organizzativi, di *business* e di relazione degli studi di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, evidenziando il ruolo delle tecnologie digitali nel processo di cambiamento sia in ambito strate- ➤

1. È possibile consultare un estratto del report di approfondimento di sintesi della Ricerca 2024/25 a cura dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation cliccando [qui](#). La registra-

zione dell'intervento di Riccardo Bellocchio, Segretario del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano, è disponibile [qui](#). Per accedere alla registrazione integrale del Convegno svoltosi il 1° luglio 2025 fare riferimento al link: <https://www.osservatori.net/convegno/professionisti-e-innovazione-digitale/professionisti-innovazione-digitale-convegno-risultati-ricerca-osservatorio/>.

Il Booklet di sintesi della Ricerca si può consultare sul sito di Fondazione Consulenti del lavoro a questo [link](#).



## ■ CONSULENTI DEL LAVORO TRA IMMOBILISMO E INNOVAZIONE: LA FOTOGRAFIA DELL'OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DEL POLITECNICO DI MILANO ■

gico sia in ambito operativo. I principali obiettivi della Ricerca 2024/25 dell'Osservatorio hanno riguardato l'analisi del livello di diffusione delle tecnologie digitali (tra cui l'intelligenza artificiale) negli studi professionali italiani e l'approccio dei professionisti nei confronti dell'innovazione digitale e dei nuovi modelli organizzativi, relazionali e di *business*, con l'obiettivo di contribuire a creare conoscenza e consapevolezza sulle opportunità e le sfide del futuro digitale. Infine, si è voluto indagare il tema dell'allineamento tra i servizi erogati dagli studi e le reali esigenze delle imprese clienti, identificando eventuali *gap* o disallineamenti che potrebbero limitare la creazione di valore per entrambe le parti, con l'intento di promuovere una maggiore consapevolezza del ruolo cruciale che le professioni giuridiche ed economiche possono svolgere nello sviluppo del tessuto imprenditoriale, fornendo strumenti e metodologie per costruire un "adeguato assetto" orientato alla generazione di valore per i clienti.

Dalla presentazione dei dati della Ricerca a firma del Dott. **Rorato** e della Dott.ssa **Pari-si**, che ha coinvolto 1656 studi professionali italiani (consulenti del lavoro, commercialisti, avvocati e studi multidisciplinari) emerge che gli studi professionali italiani si trovano a un bivio tra la forza della tradizione consolidata, da un lato, e le pressioni per cogliere i benefici dell'innovazione digitale e adeguarsi alle nuove esigenze delle imprese clienti, dall'altro. Dalla Ricerca emergono, da un lato, una crescente apertura verso nuovi modelli organizzativi, strategie più strutturate di gestione e

### I PARTECIPANTI ALL'EVENTO



Un passaggio dell'intervento del Dott. Riccardo Bellocchio durante il Convegno dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano.

comunicazione, nonché una crescente consapevolezza del valore che le tecnologie digitali e le nuove competenze possono generare, se opportunamente integrate nei processi di studio. Dall'altro lato, gli studi esprimono un diffuso senso di "affaticamento professionale", individuabile soprattutto nei timori per il futuro della professione, e una certa resistenza nel cogliere con entusiasmo e dinamismo le opportunità per rinnovarsi.

In sintesi, gli studi professionali manifestano significative preoccupazioni per l'incremento degli oneri burocratici e normativi senza un'adeguata corrispondenza nell'incremento dei ricavi e per la crescente pressione competitiva esercitata dai grandi operatori del settore in grado di sviluppare un'offerta più ampia e integrata o di offrire servizi a prezzi più competitivi. Tra gli elementi ricercati nel proprio lavoro, i professionisti evidenziano come priorità *on top* ➤

■ **CONSULENTI DEL LAVORO TRA IMMOBILISMO E INNOVAZIONE: LA FOTOGRAFIA DELL'OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DEL POLITECNICO DI MILANO** ■

il raggiungimento di un migliore equilibrio tra vita professionale e personale, mentre l'utilizzo di tecnologie digitali rimane ai margini della classifica. Questo disallineamento si riflette in una diffusione tecnologica stagnante, che non registra progressi significativi anno dopo anno. La ricerca, citando i dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano, ricorda che gli studi professionali ricoprono un ruolo di primaria importanza nel panorama della digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Essi rappresentano uno dei principali enti con cui le PMI collaborano nei progetti di trasformazione digitale e sono un canale fondamentale attraverso cui le PMI accedono alle informazioni relative agli incentivi e alle opportunità di finanziamento disponibili. Tuttavia, questo posizionamento privilegiato non viene pienamente sfruttato, poiché gli studi mostrano riluttanza nell'esplorare e sviluppare nuove aree di servizio che potrebbero amplificare il loro ruolo consulenziale nei confronti delle imprese clienti.

L'analisi dell'orientamento strategico degli studi rivela un quadro ambivalente. Da un lato emergono segnali incoraggianti di rinnovamento e apertura al cambiamento; dall'altro si riscontra una carenza nell'implementazione di approcci strutturati per la gestione della clientela, delle strategie di comunicazione e delle politiche di gestione delle risorse umane. Questa dicotomia evidenzia una fase di transizione ancora incompiuta.

L'indagine evidenzia come soltanto una frazione minoritaria degli studi abbia effettivamente adottato modelli organizzativi caratterizzati da una marcata propensione all'innovazione (tra gli elementi presi in considerazione si citano la propensione per lo sviluppo di nuove aree di servizio, anche attraverso la collaborazione e l'aggregazione con altre realtà, la presenza di processi strutturati per conoscere le esigenze della clientela, lo sviluppo di percorsi di car-

riera strutturati per il personale di studio, ...). Significativamente, la propensione per l'innovazione si correla positivamente con due fattori determinanti: le dimensioni dello studio e la presenza di competenze professionali diversificate all'interno dell'organizzazione (studi multidisciplinari), suggerendo che la complessità e la varietà costituiscono catalizzatori per l'innovazione.

All'incontro ha partecipato il dott. **Bellocchio** il quale, dall'analisi dei dati, ha rilevato - focalizzandosi sullo specifico scenario dei **Consulenti del Lavoro** - che "Non ci sono grandi variazioni" rispetto alla ricerca dell'anno scorso. Una situazione che delinea uno scenario di sostanziale immobilismo dove gli studi professionali - e in particolare anche i Consulenti del Lavoro - sembrano rimanere statici rispetto alle sfide che si prospettano all'orizzonte. Questo dato, particolarmente significativo, evidenzia come il settore stenti a evolversi nonostante la pressante necessità di adattamento alle trasformazioni del mercato e alle nuove dinamiche economiche.

Dall'analisi dei dati emerge una crescente consapevolezza del ruolo strategico dei consulenti nella catena del valore delle imprese clienti, dove i servizi della categoria hanno ancora però prevalentemente impatto sull'area "gestione del personale" (94% dei rispondenti), "amministrazione" (35%) e più modestamente nell'area "formazione del personale" (14%). Questo riconoscimento del proprio posizionamento si accompagna a una maggiore consapevolezza delle sfide che devono essere intraprese, tra cui emergono con particolare evidenza la concorrenza crescente degli altri studi e l'aumento degli adempimenti normativi senza un proporzionale incremento della redditività - aspetto quest'ultimo che rappresenta una delle principali fonti di preoccupazione per la sostenibilità economica degli studi.

Secondo le osservazioni del Dott. Bellocchio, ►

■ **CONSULENTI DEL LAVORO TRA IMMOBILISMO E INNOVAZIONE: LA FOTOGRAFIA DELL'OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DEL POLITECNICO DI MILANO** ■

infine, “aleggia una palpabile incertezza sulle azioni da intraprendere”, un’atmosfera di indecisione che si manifesta su diversi fronti strategici. Sul fronte dell’attrattività degli studi nei confronti dei giovani professionisti, i dati sono particolarmente eloquenti: tra gli elementi ricercati nel proprio lavoro dai professionisti degli studi, le opportunità di crescita e sviluppo risultano una priorità solo per il 21% dei rispondenti, mentre l’utilizzo di tecnologie innovative e strumenti digitali si ferma a un preoccupante 9%. Questi numeri si inseriscono in un quadro che vede gli studi di oggi fare fatica a proporsi come ambienti dinamici e all’avanguardia, capaci di attrarre e trattenere i talenti della nuova generazione.

Meno incertezza emerge, invece, sulla percezione dell’utilità di una rete di vendita per proporre i propri servizi sul mercato (a prescindere dai vincoli normativi e deontologici): oltre 6 studi su 10 ritengono che sarebbe utile o che il tema meriti una seria riflessione. Secondo Riccardo Bellocchio, l’esitazione della categoria appare ancora marcata quando si affrontano gli aspetti tecnologici, della rivoluzione digitale e dell’intelligenza artificiale, ambiti dove l’approccio allo sviluppo verso ulteriori servizi si conferma “decisamente timido”, evidenziando una resistenza culturale e operativa che rischia di lasciare indietro il settore rispetto alle opportunità offerte dalla trasformazione digitale in atto.



# NEL XVI SECOLO IL MANIERISMO ERA UNA CORRENTE ARTISTICA, ORA SIAMO NEL XXI, FORSE NON È PIÙ IL CASO

• DI **ANDREA MERATI** CONSULENTE SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE •

**A**lla conclusione della trattazione primaverile del metodo Kaizen, avevamo identificato due tipologie di errori identificabili quali perfidi antagonisti della nostra attività: quelli che siamo portati ad accettare come fisiologici o comprensibili (quanto ci piace a volte rendere tutto passabile e ammissibile, per noi stessi, ma valutare le stesse condizioni mostruose mancanze inaccettabili, per gli altri), oppure gli errori che riteniamo non abbiano caratteristiche di urgenza o di importanza tali da essere affrontati immediatamente, questi finiscono nella collezione dei dimenticati ma rimangono lì, pronti a ritornare identici se non ingigantiti dall'accumulo o, addirittura, moltiplicati dall'effetto tempo.

Il Kaizen ci dice che dobbiamo affrontare qualsiasi errore, immediatamente e con una conduzione rigorosa. Immagino che già questo apra l'armadietto mentale delle perdite di tempo, quello in cui mettiamo ciò che non ci va di fare o che riteniamo inutile per superbia; la prima cosa da fare è smontare tale arredo e partire con una mentalità di condivisione: radunare una squadra.

Piccola digressione: una squadra non è un gruppo di persone. Per facilitare l'approfondimento riprendo un insegnamento di Julio Velasco che appresi molti anni fa in un evento formativo (ormai dopo i noti successi è facile trovare testi e video esaustivi in rete): nel tiro alla fune non basta attaccarsi e tirare forte, è necessario anche conoscere la tecnica e amal-

gamare compiti e capacità di ogni componente. Quelli che si mettono lì a stratonare e basta sono un gruppo, gli altri una squadra. Radunare una squadra, si diceva. Per Kaizen risulta necessario formarla riunendo le persone che hanno familiarità con i processi in cui abbiamo riscontrato gli errori, senza dimenticare coloro che ne hanno subito danno all'interno dell'organizzazione. Questo è il primo passaggio per descrivere le cause e per generare idee e soluzioni.

Il secondo passo è creare una soluzione, il verbo non è casuale, perché è necessario provare modalità nuove senza farsi attrarre dal già fatto e precotto. Non è negativo in sé riprendere cose già provate o modalità conosciute, la diavoleria è ripetere per pigrizia o per scarsa attitudine al cambiamento. Già, perché lo spirito guida di Kaizen è proprio quello di portare innovazione, non perpetrare la religione del *"si è fatto sempre così"*.

Terzo atto: verificare l'andamento della soluzione attuata, per non arrivare in fondo con un altro insuccesso e, alla conclusione, valutarne l'impatto.

Anche qui, per non lasciare tutto adagiato nei cumulonembi della teoria, vediamo un caso estratto dalla realtà.

C'era una volta un sereno gruppo di lavoro che si occupava di personalizzare un *software* per i vari clienti della società; a ogni addetto erano assegnate le aziende per le quali doveva ➤

soddisfare le richieste. Ogni lunedì mattina il capo progetto riuniva il suo gruppo per affrontare i problemi, assegnare lavorazioni e approvare le attività richieste dai clienti.

Con il buon andamento degli affari le attività si intensificarono ma non era ancora possibile aumentare l'organico; le commesse spesso tardavano. Qualcuno disse che uno dei problemi maggiori era la lentezza di approvazione delle attività da svolgere: al lunedì il capo progetto raccoglieva tutte le richieste dei clienti, ne quantificava il valore in tempo, passava l'informazione all'ufficio commerciale che inviava l'offerta economica al cliente, all'atto dell'approvazione la comunicazione passava al capo progetto e poi allo sviluppatore deputato.

Vennero raccolte diverse idee, prevalse quella che prevedeva che gli addetti presentassero le

richieste al capo progetto senza attendere la riunione del lunedì. Geniale? No, riproposizione dello stesso modello. Risultato: nessun cambiamento, i clienti continuavano ad avere soluzioni tardive.

Non era stato identificato e analizzato l'errore, che facilmente abbiamo già intuito, come quando un omicidio è commesso dal maggiordomo: troppi passaggi decisionali. La soluzione fu quella di fornire al capo progetto il tariffario aziendale così che potesse inviare le offerte direttamente ai clienti e riceverne approvazione diretta.

Non si tratta di un processo semplice e neanche la soluzione a ogni male, dalla gotta alla perdita d'esercizio, ma se attuato senza pregiudizi e faciloneria, in taluni casi, il metodo Kaizen può dare risultati interessanti.

# GLI STILI DI GESTIONE IN AZIENDA: come garantire efficacia e coerenza organizzativa

• DI **FERNANDA SIBONI** PSICOLOGA DEL LAVORO

- CONSULENZA ORGANIZZATIVA, DELLO SVILUPPO RISORSE UMANE E DELLA FORMAZIONE - COACH, COUNSELOR E SOFT SKILLS TRAINER •

**Q**uando si parla di gestione aziendale, spesso si pensa prevalentemente alla capacità di dirigere le persone e alla *leadership*. In realtà occorre considerare anche che, alla base del funzionamento di un'organizzazione efficace ci sono i **modelli organizzativi**, veri e propri strumenti che definiscono come l'azienda è strutturata, chi fa cosa, come vengono prese le decisioni e come si gestiscono i processi operativi. In altre parole, il modello organizzativo rappresenta il modo in cui un'impresa si configura per raggiungere i propri obiettivi, garantendo coerenza, efficienza e conformità alle normative. Ma cosa si intende esattamente per modello organizzativo funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati? Se paragoniamo un'organizzazione ad un'orchestra, ogni strumento ha una funzione specifica, ma la sinfonia perfetta è ottenuta facendo in modo che tutti gli strumenti, anche grazie al direttore d'orchestra, suonino armonicamente e sinergicamente tra di loro. Allo stesso modo, un modello organizzativo, ben progettato e ben gestito, assicura che ogni parte dell'azienda lavori in sinergia per raggiungere il successo. Un modello organizzativo si compone di diversi fattori quali: **la struttura** (gerarchica, funzionale, a matrice, piatta ecc), che individua le linee di responsabilità e i processi di comunicazione; i **sistemi di governance interna** (procedure, *policy*, protocolli, deleghe) che regolano i flussi operativi e decisionali; i

**meccanismi di gestione e controllo** che definiscono gli assetti organizzativi e i sistemi di monitoraggio a tutela dell'azienda (*audit*, supervisioni, ecc). I modelli organizzativi sono, quindi, importanti in quanto, oltre a definire ruoli chiari e livelli di responsabilità (evitando così sovrapposizioni e ambiguità spesso origine di inefficienze), migliorano i processi decisionali (grazie a linee gerarchiche e procedure definite), riducono i rischi legali, potenziano il rispetto delle regole e la gestione, assicurano conformità normativa e *accountability*, favoriscono l'adattabilità al cambiamento, diventando una base solida per l'innovazione e la crescita dimensionale.

Il modello organizzativo è una parte essenziale del sistema azienda: se consideriamo l'organizzazione aziendale come un insieme integrato di persone, attività, risorse e relazioni che operano per raggiungere obiettivi comuni, all'interno di questo sistema, il modello organizzativo costituisce la struttura portante, definendo relazioni gerarchiche e funzionali, includendo regole e procedure che funzionano come regolatori del sistema, garantendo ordine ed efficienza, allineando la struttura operativa con la strategia aziendale, riducendo inefficienze e disequilibri, creando connessioni funzionali tra persone, risorse e informazioni, funzionando come uno strumento di adattamento ai cambiamenti normativi, tecnologici o di mercato. Integrare il modello or- ➤

ganizzativo nella visione sistemica dell'azienda permette di: avere una visione d'insieme, comprendendo come ogni decisione influenzi l'intera organizzazione; garantire maggiore coerenza interna, evitando sovrapposizioni o conflitti tra funzioni e attività; rafforzare la capacità dell'azienda di affrontare cambiamenti o crisi, aumentando la sua resilienza e adattabilità.

#### MODELLI ORGANIZZATIVI: MECCANICO O ORGANICO?

Con riferimento alle macro-categorie di modelli organizzativi, possiamo considerare due principali tipologie: il modello meccanico e quello organico. Conoscerli è fondamentale per individuare poi lo stile di gestione più congruo.

**Il modello meccanico** è tipico delle organizzazioni gerarchiche, rigide, con ruoli ben definiti e comunicazione verticale, dove ogni persona ha compiti chiari e le decisioni sono centralizzate. Immaginiamo una macchina ben oliata, dove ogni ingranaggio ha un ruolo preciso e deve funzionare in modo efficiente e prevedibile. In questo tipo di organizzazione, i compiti sono suddivisi in modo dettagliato, i ruoli sono chiari e ogni dipendente sa esattamente cosa deve fare. La comunicazione avviene prevalentemente dall'alto verso il basso, e le decisioni sono prese dai livelli superiori del *management*. Questo modello funziona bene in ambienti stabili, poco innovativi, dove i processi sono ripetitivi e l'efficienza è prioritaria.

Al contrario, **il modello organico** è flessibile e meno gerarchizzato: l'organizzazione è paragonabile a un organismo vivente, dove le funzioni e i ruoli possono cambiare ed adattarsi in base alle necessità, la comunicazione è più aperta e multidirezionale, e i dipendenti sono incoraggiati a collaborare e a partecipare attivamente alle decisioni, favorendo creatività e innovazione. Si caratterizza per flessibilità, ruoli adattivi e comunicazione orizzontale. È ideale per ambienti complessi e dinamici, come le *startup* o le aziende tecnologiche, dove la rapidità di adattamento è fondamentale.

Di seguito un prospetto che caratterizza i due modelli:

	MODELLO MECCANICO	MODELLO ORGANICO
<b>Struttura</b>	Rigida, gerarchica	Flessibile, piatta
<b>Ruoli</b>	Specializzati, fissi	Adattivi, multidisciplinari
<b>Comunicazione</b>	Verticale	Orizzontale
<b>Decisioni</b>	Centralizzate	Decentralizzate
<b>Ambiente</b>	Stabile	Turbolento
<b>Obiettivo</b>	Efficienza e controllo	Innovazione e adattamento

Alcune aziende adottano modelli ibridi in relazione alle funzioni organizzative, per esempio strutture meccaniche per attività tendenzialmente standardizzate (come, per esempio, l'amministrazione ordinaria) e modelli organici per generare innovazione e progetti strategici (per esempio, il *marketing*).

#### LO STILE DI GESTIONE

##### COME SCELTA STRATEGICA E CULTURALE

Spesso si ritiene che lo stile di gestione sia solo una questione legata alle inclinazioni dell'imprenditore o del *manager*: autoritario o democratico, orientato al compito o alle persone. In realtà, dovrebbe essere una scelta strategica e culturale attentamente ponderata poiché, attraverso lo stile gestionale scelto, vengono inviati precisi messaggi all'intera organizzazione. Se, ad esempio, un'azienda punta sull'innovazione, ha bisogno di *team* autonomi e creativi e, in questo caso, uno stile partecipativo, che valorizza idee e iniziativa dei dipendenti, sarà più efficace rispetto ad un approccio autoritario che potrebbe bloccare la creatività. Al contrario, un'azienda focalizzata sull'efficienza richiederà uno stile direttivo, per garantire il rispetto delle procedure e l'ottimizzazione delle attività. Inoltre, è importante che lo stile di gestione sia coerente con la cultura organizzativa di riferimento: un *manager* che adotta uno stile opposto ai valori aziendali rischia di auto-de- ➤

legittimarsi, di non essere percepito come “allineato” con le direttive aziendali generando, conseguentemente, confusione nei collaboratori e penalizzando il rapporto di fiducia con loro. È inoltre utile che un responsabile adatti il proprio stile di gestione alle esigenze dei collaboratori: il collaboratore *junior* ha bisogno di indicazioni chiare e *feedback* continui, chi è esperto (ma ancora insicuro), necessita di supporto e conferme, mentre il collaboratore *senior* (e autonomo) richiede un approccio incentrato sulla delega che lo responsabilizzi e lo faccia crescere ulteriormente.

Naturalmente, non esiste un modello organizzativo (o uno stile di gestione) migliore in assoluto: la scelta dipende dal contesto di riferimento (interno ed esterno), dalla strategia aziendale che si vuole attuare e dalla cultura interna. L'importante è garantire coerenza tra struttura, gestione e obiettivi strategici, costruendo un'organizzazione capace di essere, al tempo stesso, stabile e innovativa, efficiente e creativa, pronta ad affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione. Ad esempio, in una *startup* appena nata, è particolarmente utile uno stile partecipativo, capace di motivare e coinvolgere il *team* nelle sfide quotidiane. Invece, in un'organizzazione consolidata e stabile, risulta più funzionale uno stile delegante accompagnato dal controllo strategico: in questo modo si mantiene l'efficienza senza soffocare l'autonomia operativa delle persone. Nei momenti di crisi, infine, diventa necessario un approccio più direttivo per poter agire velocemente, ma sempre unito a un sostegno formativo che aiuti i collaboratori ad affrontare il cambiamento.

Gestire le persone non è mai un atto neutro: ogni scelta di *leadership* ha un impatto strategico e può avvicinare l'organizzazione ai propri obiettivi, oppure allontanarla!

Quando un *manager* applica sempre e solo il proprio stile preferito, senza fermarsi a leggere l'ambiente e il momento storico, rischia di perdere efficacia: all'inizio gli effetti possono sembrare impercettibili, ma nel tempo si tra-

sformano in problemi significativi (conflitti di priorità, aumento dello *stress*, calo motivazionale e una generale sensazione di incoerenza nella *leadership*).

Si pensi, ad esempio, a un *manager* che continua a delegare tutto anche in una situazione di crisi, quando invece servirebbero decisioni rapide e dirette. O, al contrario, a un capo che mantiene un controllo rigido e direttivo in un contesto creativo, finendo per soffocare l'innovazione e la partecipazione del *team*.

Può essere utile che chi gestisce si ponga alcune domande, quali, per esempio:

- Qual è la strategia che l'azienda sta perseguendo in questo momento?
- Qual è la cultura organizzativa in cui mi muovo?
- Di cosa hanno bisogno i miei collaboratori adesso?
- Qual è il contesto esterno e il momento storico che stiamo vivendo?
- Quali sono le priorità?
- Il mio stile di gestione attuale è coerente con le esigenze presenti?
- Quale stile potrei integrare o modulare per essere più efficace?

Un aspetto fondamentale dello stile di gestione è la **coerenza**: se un responsabile si dichiara a parole favorevole al coinvolgimento e aperto al contributo dei collaboratori, ma poi concentra tutte le decisioni, genera inevitabilmente disorientamento e frustrazione. Allo stesso modo, se un'azienda propone una carta dei valori promuovendo proclami sull'*empowerment*, la collaborazione, l'iniziativa (o altri principi analoghi) ma poi premia comportamenti organizzativi che vanno nella direzione opposta, mina la fiducia e la motivazione dei propri dipendenti.

Pertanto, l'efficacia gestionale è possibile se vi è allineamento fra:

- ciò che si dichiara (valori e comunicazione),
- ciò che si decide (strategie e *policy*),
- ciò che si fa (azioni quotidiane).





Quando questi tre livelli sono coerenti tra loro, la *leadership* diventa credibile, generativa e solida.

#### GLI STILI DI GESTIONE: CARATTERISTICHE, UTILITÀ E LIMITI

Quali sono gli stili gestionali maggiormente ricorrenti, e come possono essere efficacemente integrati con i modelli organizzativi di riferimento?

**1. Stile direttivo.** Si basa su un approccio gerarchico chiaro: il *manager* prende tutte le decisioni senza consultare il *team*, definisce regole precise e si aspetta che i collaboratori le eseguano senza discutere, la comunicazione è unidirezionale (dall'alto verso il basso) la delega è nulla (o minima). Si tratta di uno stile funzionale in situazioni di emergenza o di crisi (es. evacuazioni, incidenti gravi), quando si ha a che fare con collaboratori *junior* ed inesperti, quando si opera in contesti fortemente regolati dalle norme ed in presenza di strutture organizzative marcatamente gerarchizzate e quando il modello organizzativo di riferimento è "meccanico". È uno stile adatto in contesti che richiedono esecuzione immediata e disciplina (come nel caso di un responsabile di produzione che assegna compiti con chiarezza durante un fermo macchina). A lungo termine tale stile può però generare paralisi dell'iniziativa e dell'autonomia dei collaboratori, carenza di *problem solving*, assenza di pensiero critico, demotivazione, tensione e blocco dell'innovazione. Lo stile direttivo può essere paragonato ad un farmaco potente: è utile in emergenza, ma tossico nel tempo.

**2. Stile transazionale.** Si basa su scambi chiari tra *manager* e collaboratori dove il *leader* definisce compiti e aspettative, e i collaboratori ricevono ricompense o sanzioni in base ai risultati ottenuti. Il concetto chiave è del tipo: "Se tu fai questo, io ti do quello", secondo una logica premio/punizione. È orientato al raggiungimento di obiettivi specifici, basato su regole, procedure, contratti psicologici chiari, dove il *manager* controlla e supervisiona costantemente

te l'operato dei collaboratori e usa ricompense (*bonus*, incentivi) per stimolare la *performance* e sanzioni in caso di mancato rispetto delle aspettative. Si differenzia dallo stile direttivo in quanto quest'ultimo attiva una modalità di guida prevalentemente attraverso il dare ordini e l'attivare il controllo (fai questo perché te lo ordino e so che è la soluzione giusta), mentre il modo transazionale si avvale di un sistema di "scambio" ed incentivi (se raggiungi questo obiettivo, avrai questa ricompensa).

Anche se comporta il rischio di generare eccessive rigidità, funziona in contesti organizzativi di tipo meccanico quando è necessario garantire ordine, rispetto delle regole e raggiungimento di risultati concreti in tempi brevi.

**3. Stile partecipativo.** Prevede un coinvolgimento attivo dei collaboratori: il *manager* stimola il confronto di idee e la condivisione di responsabilità, pur mantenendo autonomia nella decisione finale. Si rivela proficuo se attuato con collaboratori esperti, nelle situazioni in cui è richiesta innovazione e sviluppo del *problem solving*, nelle fasi di cambiamento, anche al fine di accrescere la motivazione e l'accrescimento delle competenze trasversali (per esempio, un *project manager* in una agenzia *digital* che coinvolge il *team* in un *brainstorming* strutturato per definire strategie). Tuttavia, può portare, talvolta, ad un rallentamento dei processi decisionali, allo sviluppo di compromessi a scapito del perseguimento delle priorità, alla generazione di conflitti nei *teams* poco maturi. Onde evitare questi effetti collaterali, è opportuno definire *a priori* e chiaramente i perimetri decisionali, facilitare il confronto costruttivo, valorizzare i contributi di tutti.

Di fatto lo stile partecipativo contribuisce a trasformare i collaboratori da semplici esecutori a veri co-creatori, aumentando motivazione, apprendimento e risultati e si addice ad un contesto organizzativo di tipo organico.

**4. Stile delegante.** Si fonda su una fiducia piena nelle capacità dei collaboratori: il *mana-* ➤

ger definisce obiettivi e risultati attesi, ma lascia loro la libertà su come raggiungerli, fornendo supporto solo se richiesto. È produttivo se utilizzato con collaboratori altamente competenti e responsabili, in *team* auto-organizzati e agili, quando il *manager* ha la necessità di concentrarsi su attività strategiche e non ha tempo per occuparsi di questioni operative. Efficace con professionisti esperti (come per esempio un *manager* R&D che assegna un obiettivo e lascia piena autonomia su come raggiungerlo), è compatibile con modelli organizzativi di tipo organico. Tuttavia, può generare senso di abbandono nei collaboratori meno pronti, errori operativi (in mancanza di adeguato monitoraggio), disomogeneità di approccio ai problemi (se le linee guida non sono chiare). Prima di attuare questo stile occorre verificare il livello di maturità ed autonomia dei collaboratori, definire obiettivi, tempi e criteri con chiarezza, concordare le modalità del monitoraggio, offrire supporto su richiesta, e, successivamente, fornire *feedback* sul processo e sui risultati. È importante ricordare che delegare non significa scaricare compiti, ma investire fiducia per sviluppare competenze e responsabilità.

**5. Coaching style.** Ha l'obiettivo di sviluppare le competenze, l'autonomia e il potenziale dei collaboratori: ogni attività quotidiana diventa un'occasione di apprendimento e crescita, il *focus* è sulle competenze e sul potenziale individuale, la comunicazione è improntata sul supporto graduale che guida verso l'autonomia, verte sulla definizione di piani di sviluppo personalizzati e sulla capacità di stimolare la motivazione intrinseca. Si rivela particolarmente efficace con collaboratori *junior* e in fase di apprendimento, per formare future figure chiave durante cambiamenti organizzativi o tecnologici, in presenza di *gap* di *performance*, oppure nella realizzazione di progetti complessi e innovativi. Richiede tempo e pazienza, talvolta può rischiare di trasformarsi in un eccesso di guida e può rallentare i pro-

cessi produttivi. Per applicarlo in modo efficace è utile definire gli obiettivi formativi (oltre a quelli operativi), adottare una comunicazione da *coach* (con domande aperte e *feedback* stimolanti), prevedere affiancamenti operativi costanti, lasciare spazio alla sperimentazione e alla gestione dell'errore, favorire la progressiva autonomia del collaboratore. In sostanza il *coaching style* non comporta solo insegnamento, ma accompagnamento del collaboratore verso la piena espressione del suo potenziale.

**6. Stile trasformatore.** Si basa sulla capacità del *leader* di ispirare e motivare il *team* verso obiettivi ambiziosi, promuovendo cambiamento, innovazione e "senso" (scopo legato a ciò che si fa). Le sue caratteristiche chiave includono una visione chiara e ispirante, la motivazione intrinseca basata su valori e significati profondi, la spinta costante all'innovazione e al miglioramento continuo, un forte *focus* su *empowerment* e sviluppo personale, oltre a un alto livello di intelligenza emotiva. È particolarmente indicato nei cambiamenti strategici o culturali, per aumentare l'*engagement* e il senso di appartenenza, in progetti di innovazione radicale e per sviluppare talenti e future *leadership*. È funzionale in un contesto organizzativo di tipo organico. Tra i rischi troviamo l'eccessiva dipendenza dal *leader* carismatico, il sovraccarico emotivo (e conseguente rischio *burnout*), il disallineamento operativo (se manca una gestione concreta), e la percezione di una sorta di illusione (se la *vision* è troppo scollegata dalla realtà). Per attuare uno stile trasformatore efficace è importante costruire e comunicare *vision* realistiche e, nel contempo, ambiziose, generare connessioni positive con le persone coinvolte, comprendere le motivazioni di ciascun collaboratore, incoraggiare innovazione e sperimentazione, integrare *coaching* e supporto operativo (volto a realizzare la *vision*), essere un esempio coerente con i valori e gli obiettivi dichiarati. Infatti, il *leader* trasformatore sa ispirare il *team* non solo attraverso l'esplicito ►

tazione della propria *vision*, ma soprattutto con l'esempio quotidiano.

#### LA COERENZA STRATEGICO-ORGANIZZATIVA

Per garantire efficacia e competitività di un'organizzazione aziendale e di uno Studio professionale, è essenziale l'allineamento tra:

**Strategia** – cosa voglio fare

**Modello organizzativo** – come mi organizzo per farlo

**Stile di gestione** – come gestisco le persone per realizzarlo

Quando questa coerenza manca, emergono diversi problemi, quali: la riduzione dell'efficacia strategica (per esempio, una strategia innovativa implementata in una struttura rigida rallenta l'innovazione); la mancanza di comunicazione e coordinamento con conseguente ambiguità sui ruoli e sulle priorità, conflitti interni, confusione nei flussi comunicativi e aumento degli errori operativi; e ancora calo della motivazione (uno stile incoerente con il modello organizzativo mina l'*engagement* e aumenta il *turnover*, soprattutto dei talenti più motivati); inefficienza operativa (duplicazioni, sprechi, sovrapposizioni di ruoli e difficoltà di monitoraggio determinano costi aggiuntivi e lentezza esecutiva); perdita di vantaggio competitivo (un'organizzazione incoerente non riesce a implementare la strategia, perde valore per i clienti e viene superata dai *competitor* più agili).

Può succedere che, all'interno di un'azienda, alcuni *manager* siano allineati ed altri agiscano in maniera distonica rispetto al modello organizzativo di riferimento e alle direttive ricevute. Ciò può accadere per variegati motivi, fra i quali per esempio: l'assenza di un modello di *leadership* aziendale condiviso, la mancanza di comunicazione interna e di formazione sui

comportamenti attesi, l'assenza di parametri di valutazione della prestazione che richiami il tema dell'allineamento gestionale. Tale situazione può generare effetti critici: i collaboratori percepiscono messaggi diversi (per esempio le linee guida recepite nei *meeting* periodici interfunzionali divergono rispetto allo stile gestionale quotidiano esercitato dal responsabile di riferimento) e possono, quindi, sentirsi confusi e disorientati sia nell'esecuzione delle attività quotidiane che nella gestione delle priorità. Questo, nel tempo, può generare nel dipendente caduta di motivazione (la contraddittorietà manageriale mina la fiducia e aumenta il *turnover*), calo delle performance complessive (i *team* guidati in modo incoerente non implementano la strategia, perseguendo obiettivi scollegati dal piano generale), conflitti organizzativi. Infine, le divergenze tra *manager* alimentano tensioni e problemi relazionali che riducono produttività ed energia.

#### CONCLUSIONE

L'invito agli Studi Professionali è che, nel fornire attività di consulenza ai propri clienti, tengano conto anche dell'analisi degli aspetti fin qui esposti, consapevoli che sensibilizzare imprenditori ed aziende all'identificazione dello stile di *leadership* più funzionale è solo il primo passo: la vera maestria sta nell'applicarlo con coerenza strategica, creando un ambiente prevedibile (le persone sanno cosa aspettarsi), affidabile (le azioni sono allineate ai valori dichiarati), flessibile (modulare lo stile senza contraddirne i principi guida) e produttivo.

Le aziende che investono in coerenza manageriale hanno buone probabilità di attrarre e trattenere i talenti migliori, incrementare la produttività e diventare più resilienti di fronte alle sfide.

#### BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Federico Butera – (1992) - L'orologio e l'organismo – Franco Angeli  
Henry Mintzberg – (1996) - La progettazione dell'organizzazione aziendale - Il Mulino  
Maurizio Decastri (2016) - Leggere le organizzazioni – Guerini Next  
Richard L. Daft (2021) - Organizzazione aziendale – Maggioli Editore  
Junior Brevil (2023) - Leadership trasformativa e cultura organizzativa – Edizioni Sapienza.

# LEADERSHIP STRATEGICA PER CONSULENTI DEL LAVORO: OLTRE IL SUPPORTO TECNICO

• 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 •

**P**erché la *leadership* è (anche) materia per i Consulenti del Lavoro?

Tradizionalmente percepito come figura tecnica e normativa, il consulente del lavoro oggi ricopre un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni; non è più solo un esperto in diritto del lavoro, amministrazione del personale o elaborazione delle buste paga: è anche un **interprete del cambiamento**, un **facilitatore di cultura aziendale positiva** e spesso un **confidente autorevole dei vertici dell'impresa**.

Un consulente-*leader*, pur non ricoprendo un ruolo manageriale nelle organizzazioni a cui si rivolge, **non si limita, infatti, a “dare risposte”, ma stimola domande**, promuove consapevolezza e aiuta l'imprenditore a vedere soluzioni che da solo non avrebbe probabilmente considerato.

Esercitare la *leadership* nella relazione con i propri clienti significa, dunque, saperli guidare non solo da un punto di vista tecnico-specialistico, ma anche nelle scelte organizzative riguardanti gli aspetti più umani della gestione delle persone, cuore pulsante di ogni impresa, dalla risoluzione efficace dei conflitti alla promozione di benessere e inclusione.

Oltre a ciò, un consulente del lavoro è chiamato ad essere *leader* anche all'interno del proprio studio professionale: guidare i collaboratori costruendo un clima basato su chiarezza e fiducia, favorire responsabilità condivisa e sostenere la motivazione, soprattutto in un contesto di carichi di lavoro elevati e scadenze stringenti, sono leve fondamentali per costru-

ire un *team* sereno e produttivo, a sua volta capace di garantire ai propri clienti qualità, attenzione e sostenibilità nel lungo periodo.

Saper ispirare e gestire il *team* con visione, equilibrio e ascolto significa delegare in modo efficace, creare occasioni di crescita, fornire *feedback* costruttivi e valorizzare i talenti. La *leadership* interna è ciò che trasforma uno studio da semplice fornitore di servizi a organizzazione capace di apprendere, migliorare e innovare costantemente, in grado quindi di generare ulteriore valore per i propri clienti, anticipandone i bisogni.

## SELF-LEADERSHIP:

### GUIDARE SÉ STESSI PRIMA DEGLI ALTRI

Come diventare, quindi, *leader* efficaci, dentro e fuori il proprio studio?

La *leadership* efficace comincia dalla gestione di sé: visione personale, disciplina, proattività e allineamento ai propri valori. Il consulente che esercita una forte *self-leadership* è consapevole delle sue priorità, mantiene la concentrazione sugli obiettivi, sa motivarsi nei momenti difficili e mantiene coerenza tra pensiero e azione. Tuttavia, non è sufficiente essere un ottimo professionista per diventare un *leader* efficace: secondo il modello di Hersey e Blanchard, un *leader* efficace **adatta il proprio stile in base alla maturità e alle competenze dell'interlocutore**.

Questo principio si applica perfettamente al consulente del lavoro che, a prescindere dalla dimensione dell'azienda con cui si interfaccia, dalla più semplice alla più complessa, può sce- ➤



gliere di adottare lo stile più funzionale:

1. **Stile direttivo:** utile con aziende meno strutturate o che stanno attraversando momenti critici;
2. **Coaching:** utile per coinvolgere, a tutti i livelli, sia i singoli che il gruppo nella definizione degli obiettivi e nell'elaborazione delle strategie per raggiungerli, oltre che per sviluppare consapevolezza, competenze e responsabilità; può inoltre favorire la trasformazione di un gruppo di lavoro in una squadra vera e propria;
3. **Supportivo:** valorizza il dialogo, adatto a *team* già avviati;
4. **Delegante:** indicato quando l'azienda ha autonomia, strumenti, processi e procedure propri, oltre che competenze interne forti per il loro espletamento.

#### QUALI SONO DUNQUE LE COMPETENZE CHIAVE DEL CONSULENTE-LEADER?

- **Autenticità e coerenza:** un consulente credibile è trasparente, coerente tra ciò che dice e ciò che fa, e si mostra disponibile anche nei momenti incerti;
- **Empatia e ascolto attivo:** ascoltare non è solo raccogliere informazioni, ma comprendere a fondo le esigenze e creare fiducia, soprattutto quando si gestiscono conflitti, riorganizzazioni o quando si affianca un'impresa in un momento delicato, come il passaggio generazionale, cogliendone non solo gli aspetti formali ma anche e soprattutto quelli emotivi;
- **Adattabilità e resilienza:** il contesto normativo è mutevole. Il consulente-*leader* accoglie il cambiamento, propone soluzioni concrete e guida il cliente con flessibilità;
- **Focus sul benessere organizzativo:** *leadership* oggi significa anche sostenere un clima aziendale favorevole, promuovere il rispetto, la motivazione e l'inclusività, sia nel proprio luogo di lavoro che presso i propri clienti.

#### LEADERSHIP E INTELLIGENZA EMOTIVA: UN BINOMIO NECESSARIO

Come accennato, essere *leader* oggi significa anche **comprendere e gestire in modo costruttivo le proprie emozioni e quelle altrui.**

L'intelligenza emotiva, concetto sviluppato da Daniel Goleman, è fatta di empatia, autoconsapevolezza, regolazione emotiva e abilità sociali. Per un consulente del lavoro, questo si traduce nella capacità di gestire tensioni, riconoscere segnali di disagio nei clienti o collaboratori, e comunicare con assertività nei momenti critici. Un elevato livello di intelligenza emotiva permette di creare relazioni professionali più solide, aumentare la fiducia reciproca e risolvere i conflitti in modo costruttivo.

#### INTELLIGENZA SOCIALE: LEGGERE LE DINAMICHE OLTRE LE PAROLE

Accanto all'intelligenza emotiva, l'intelligenza sociale rappresenta la capacità di **cogliere segnali impliciti, leggere le dinamiche di gruppo** e adattare il proprio comportamento al contesto sociale. Per un consulente del lavoro-*leader*, ciò significa saper leggere il contesto del proprio cliente, avere attenzione al clima che vi si respira, comprendere le gerarchie informali, intuire quando è il momento di intervenire o di ascoltare, quando rafforzare una posizione o lasciar spazio all'altro.

L'intelligenza sociale si esprime, ad esempio, nella gestione di riunioni delicate con più *stakeholder*, nella conduzione di negoziazioni tra azienda e lavoratori o nella capacità di muoversi con equilibrio tra esigenze *normative* e relazioni umane. È una dote chiave per chi vuole esercitare una *leadership* non solo efficace, ma anche inclusiva e sostenibile, fondata sulla sensibilità ai contesti e alle persone.

#### LEADERSHIP E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Da ultimo, non si può trascurare il ruolo dell'evoluzione tecnologica, e in particolare l'introduzione dell'intelligenza artificiale, che sta cambiando profondamente il mondo del lavoro. Per il consulente del lavoro-*leader*, l'IA può rappresentare sia uno strumento operativo utile, ad esempio, all'automazione di alcuni processi, sia un'opportunità strategica.

La vera *leadership* in questo ambito non consiste solo nell'adottare nuove tecnologie, ma nell'accompagnare le persone all'introduzione ►

e all'utilizzo di tali tecnologie in azienda, spiegandone impatti, vantaggi e limiti. L'IA, del resto, non sostituisce l'intelligenza umana: la potenza, se inserita in una visione guidata da etica, competenza e attenzione alle relazioni.

#### STRUMENTI E BUONE PRATICHE DI LEADERSHIP PER CONSULENTI

Cosa può fare allora, concretamente, un consulente del lavoro desideroso di allenare la propria *leadership*?

- **Allenarsi all'analisi del contesto del proprio cliente:** ogni intervento efficace parte da un'analisi: Com'è strutturata l'azienda? Qual è il livello di autonomia delle risorse interne? Ci sono resistenze culturali? Solo conoscendo il terreno si può scegliere lo stile giusto da adattare;
- **Formazione continua, orientamento e coaching:** investire su sé stessi attraverso percorsi di sviluppo personale può rafforzare la propria capacità di *leadership* e aiutare a mettere a fuoco punti di forza e aree di miglioramento del proprio stile;
- **Trattare il proprio studio professionale "come un cliente":** provare a guardare l'organizzazione di cui si fa parte, o di cui si è titola-

ri, da un punto di vista diverso, considerandola come uno dei propri clienti -il più importante- ponendosi le stesse domande di cui sopra per cambiare prospettiva e sintonizzare il proprio stile di *leadership* alla propria realtà.

- **Feedback e follow-up:** un consulente-*leader* chiede e offre *feedback* dentro e fuori dalla propria organizzazione, misura l'impatto del proprio operato e si pone come figura di riferimento stabile e affidabile nel tempo.

#### UN CONSULENTE CHE GUIDA

Essere *leader* oggi significa **prendersi cura del proprio ruolo, delle relazioni e degli obiettivi comuni**. Per un consulente del lavoro, questo comporta non solo aggiornarsi dal punto di vista normativo, ma anche **sviluppare le *soft skills* per accompagnare persone e imprese nel cambiamento**.

Il primo passo? Riflettere sul proprio stile di *leadership*, chiedere *feedback* autentici, cercare momenti di confronto e formazione. Perché la vera autorevolezza non nasce solo dalla competenza tecnica, ma dalla capacità di essere guida nei momenti in cui serve davvero.



#### APPENDICE – QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE:

### Che tipo di leader sei oggi?

*Per riflettere sul tuo attuale stile di leadership come consulente del lavoro, puoi utilizzare questo piccolo strumento di autovalutazione, assegnando ad ogni affermazione un punteggio da 1 a 5:*

- 1 = Mai
- 2 = Raramente
- 3 = A volte
- 4 = Spesso
- 5 = Sempre

#### SEZIONE A - *Self-leadership* e consapevolezza personale

1. Ho una visione chiara dei miei obiettivi professionali e dei miei valori.
2. Riesco a gestire lo *stress* e a rimanere lucido anche in situazioni complesse.
3. Sono disciplinato/a nel gestire il mio tempo e le priorità.
4. Chiedo *feedback* regolarmente e rifletto sui miei comportamenti.
5. Riesco a mantenere motivazione e spirito costruttivo anche di fronte a ostacoli. ➤

**SEZIONE B - Intelligenza emotiva e relazionale**

6. Ascolto attivamente le esigenze dei clienti e dei collaboratori.
7. Mi accorgo facilmente quando l'interlocutore prova disagio, frustrazione o fatica.
8. Riesco a mantenere la calma in conversazioni difficili o conflittuali.
9. Sono percepito/a come empatico/a, rispettoso/a e disponibile.
10. Valorizzo e incoraggio le idee e il contributo degli altri.

**SEZIONE C - Leadership situazionale e strategica**

11. Adatto il mio stile in base al contesto e alla maturità dell'interlocutore.
12. Coinvolgo i clienti nelle decisioni quando è utile per la loro crescita.
13. So quando è il momento di essere direttivo e quando lasciare autonomia.
14. Affronto il cambiamento con spirito positivo, guidando gli altri a fare lo stesso.
15. Mi impegno per portare valore strategico oltre la consulenza tecnica.

**INTERPRETAZIONE DEL PUNTEGGIO**

- **60-75 PUNTI** - **Sei un consulente-leader maturo:** un riferimento strategico, capace di guidare con empatia, visione e adattabilità.
- **45-59 PUNTI** - **Buona consapevolezza:** alcune aree sono solide, altre possono essere sviluppate con formazione o confronto.
- **30-44 PUNTI** - **Il potenziale c'è,** ma servono strumenti per rafforzare la tua *leadership*.
- **15-29 PUNTI** - **È il momento di avviare un percorso di crescita personale e professionale.**

# LA BALILLA (O DELL'INFELICE TASSAZIONE 2025 DELLE AUTO AZIENDALI)

• DI **ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) •

**Q**uando mi sono messo a scrivere quanto segue, per quegli strani meccanismi di associazione mentale mi è sovvenuta una vecchia e nota canzone milanese degli anni '30 (*"La Balilla"*, appunto) che racconta di un giovanotto che facendo qualche soldo si era comprato un'auto (la Fiat 508 Balilla, chiamata semplicemente Balilla; era una delle prime auto di produzione di massa e il nome ha un sapore evocativo di quegli anni); tuttavia, i parenti – un po' invidiosi, un po' scrocconi – gliela smontavano portandosi via ciascuno un pezzo alla volta. Una specie di demolizione *ante litteram*, insomma.

Anche quella a cui assistiamo oggi, con la norma sulle auto aziendali concesse in uso promiscuo, è una specie di demolizione. Nelle intenzioni di questo afflato di *"green deal de noantri"* ci sarebbe, in effetti, un desiderio di demolizione o quantomeno di obsolescenza (delle auto presupposte inquinanti). Quello a cui tuttavia assistiamo con assoluta certezza è la demolizione del buon senso critico. Insomma, la solita disposizione che fa acqua da tutte le parti. Vi spiego perché la vedo così, pur apprezzando in genere ogni sforzo verso una transizione ecologica, purché serio ed efficace (quindi *non* in questo caso).

In due parole (la cui sintesi potrebbe essere imperfetta o incompleta, ma giusto per circoscrivere la questione a beneficio del lettore), dal 2025 è stata introdotta una nuova modifica della tassazione delle auto aziendali ad uso promiscuo; sono quelle che servono per lavoro

ma vengono concesse in dotazione al lavoratore anche per uso personale e su di esse c'è una tassazione perché questa concessione costituisce un virtuale reddito (imponibile).

Da un'epoca d'oro (normativamente parlando) in cui per decenni la tassazione di tale reddito virtuale aveva un'applicazione piana (costo chilometrico a tabella ACI, su base 15000 km di percorrenza annua, il 30% si considera per lavoro) si era passati nel 2000 a una serie di distinzioni che – per quanto discutibili – potevano ancora avere un senso: più l'auto inquina – tenuto conto delle emissioni di CO<sub>2</sub> – più aumenta il valore imponibile.

Quello a cui assistiamo oggi però è un vero e proprio capolavoro, un trionfo di idiozia. Eh sì, perché nell'attuale sistema ciò che conta è l'insieme di almeno tre fattori: 1. l'alimentazione dell'auto (elettrica, *ibrid plug-in* o altro) 2. l'immatricolazione (prima dell'1/1/25 o dopo) e 3. l'assegnazione dell'auto, cui si aggiunge il pericoloso *jolly* di quando l'auto sia stata ordinata (entro il 31/12/2024 o successivamente). Il coacervo di questo tre più uno criteri (anzi ce ne sarebbero almeno altri due o tre, ma dobbiamo preservare almeno la salute mentale di chi legge... la nostra seguendo queste evoluzioni è già parzialmente compromessa) determina una serie di differenti applicazioni del valore imponibile che crea squilibri davvero poco apprezzabili sul fronte dell'equità. Il valore *standard* di riferimento è infatti sempre quella delle tabelle ACI su 15000 km di percorrenza annua, ma quel che cambia - ►

profondamente aggiungerei - è la percentuale applicabile (10% auto elettriche, 15% *plug-in* ibride, 50% le altre). Per alcune auto dipende dai parametri sopra accennati, per altre no.

La **disuguaglianza e l'iniquità** sono quindi i primi aspetti che vorremmo considerare.

Ad esempio, prendiamo a riferimento **il medesimo tipo di auto**, di cui poniamo il valore annuo sui 15.000 km sia 6000 euro), può succedere che nel 2025:

- L'auto assegnata al dipendente già nel 2020 e tuttora in uso debba essere fiscalmente valorizzata per 1800 euro di reddito annui (il 30% di 6000)

- L'auto assegnata al dipendente nel 2023 sia valorizzata (poniamo sia un diesel a bassa emissione) 1500 euro (il 25% di 6000)

- L'auto assegnata al dipendente entro il 30/6/2025 continui ad essere valorizzata al 25%

- L'auto assegnata al dipendente dall'1/7/2025 sia valorizzata al valore normale del bene (un obbrobrio indefinito di cui parleremo più avanti)

- Il *medesimo modello di auto immatricolato nel 2025* assegnato al dipendente dal 2025 sia valorizzata (al 50% cioè per 3000 euro).

Ipotizziamo ancora il caso in cui nel 2025 due commerciali di due ditte concorrenti che usano lo stesso modello di auto "si scambino" di datore; uno arriva a fine giugno e si prende l'auto del primo e l'altro arriva ai primi di luglio e si prende la (stessa) auto dell'altro: il primo avrà un reddito virtuale di 1500 euro, il secondo pagherà tasse su un valore indefinibile ma probabilmente più alto (confermato dall'ultima follia del Fisco, la risposta n. 192/2025).

Non è il solo criterio di disuguaglianza. Tanto per dirne un altro, sappiamo che lo stesso modello di auto può essere prodotto con diversi tipi di alimentazione. Se prendiamo un modello identico (salvo l'alimentazione) della stessa casa automobilistica, in genere quello elettrico ha un costo di acquisto variabile in aumento di almeno il 15/20% rispetto al modello (poniamo) diesel, inoltre costa meno

come consumi e ha più facilitazioni (ad esempio nelle ZTL). Cioè con un'auto che ha un valore (considerando tutti i fattori) decisamente più alto, un dipendente paga tasse in valore assoluto di molto inferiori rispetto ad un dipendente con l'auto di minor valore. Qual è il senso? È giusto?

E qui scatta una pseudo-motivazione da parte dell'Agenzia delle Entrate (la famosa risoluzione n. 46/E del 14 agosto 2020) davvero "creativa" (è un rispettoso eufemismo), la quale - non potendo trovarvi una qualsiasi giustificazione logica - potrebbe essere iscritta in un complesso (dell'estensore della risoluzione) che freudianamente parlando si definirebbe come "invidia dell'auto". Secondo il creativo invidioso, infatti, non è che il lavoratore sia costretto ad accettare l'auto aziendale in uso promiscuo, se l'accetta - in forza di un contratto di assegnazione che anche lui sottoscrive - è causa del suo mal, anche lui vuole l'auto e perciò sconta la stessa punizione (in termini di tassazione più alta) del datore di lavoro. Il ragionamento è - lasciatemelo dire - di un'irrealtà meravigliosa: a parte che l'auto è un mezzo-strumento-di-lavoro aziendale e quindi indovinate chi mai la sceglierà, ma poi immaginatevi il commerciale che di fronte ad una proposta di assunzione se ne esca con "*o mi date l'auto elettrica o quella lì* (la brutta auto pseudo-inquinante) *non la voglio*" (sarà assunto? Io dico di no...). Oppure immaginate che risponda "*ok prendo l'auto solo per lavoro, ma per il resto uso la mia*". E così (ammesso anche qui che lo assumano), in questa ipotetica risposta salva-ambiente, al posto di un'auto in circolazione ne avremmo due, e avremmo tutti i giorni il costo (in termini ambientali e umani) di un altrimenti evitato tragitto casa-lavoro e ritorno per poter prendere l'auto aziendale e cominciare, una volta scambiata con la propria, ad usarla per lavoro. Vi sembra logico o plausibile? A meno, e di fronte a certe norme mi viene da pensare che ogni tanto scendere dal mondo delle idee (balzane) e fare un giro sulla Terra farebbe bene a chi si inventa certe amenità (ma fin- ➤



ché le inventasse... è che poi le scrive, e fanno norma...).

Insomma il vero punto di disuguaglianza si spiega in poche parole: perché a parità di tipo di auto date a due dipendenti diversi, ci deve essere una tale disparità in termini di valutazione reddituale solo in funzione di parametri (come la data di assegnazione) che sostanzialmente sono casuali e soprattutto estranei (di fatto) alla volontà del lavoratore? Io non so se portato a livello costituzionale questo ragionamento apparirebbe così infondato... Quindi, se proprio si vuole incentivare l'uso di certe auto, si colpisca (vi sono mille modi, ad esempio in termini di detraibilità fiscale) l'azienda, ma non il dipendente.

E qui vi è un secondo punto su cui la norma si dimostra fallace ed ingiusta, questa volta sul fronte opposto: finché si parla solo di auto di nuova immatricolazione, ci potrebbe stare un cambiamento di regime fiscale (sull'azienda, non sul dipendente) per il futuro: cambiata la norma ciascuno sa come regolarsi sulle prossime scelte. Ma perché incidere anche sulle auto esistenti e legittimamente acquistate e operanti? Per un'azienda, quale legittimo affidamento verso il sistema Stato e Fisco è possibile con cambiamenti in corsa che spostano le prospettive in modo così repentino? Eh sì perché per passare da un regime all'altro, più sfavorevole, basta solo che la tua auto aziendale, magari recente, magari acquistata nel 2024, venga assegnata dal 1° luglio ad un nuovo dipendente. Ma è possibile per un'azienda decidere di cambiare repentinamente un'auto o addirittura un intero parco aziendale? E anche qualora fosse possibile, ci sarebbe anche la domanda, di natura squisitamente ecologica, di cosa succederebbe o dove andrebbero a finire le auto dismesse, perché qualora reimmesse sul mercato, oppure demolite (quindi smaltite, coi relativi problemi), non mi sembra che si sarebbe risolto molto sul piano ambientale, no?

Poi si innescano le soluzioni alternative. Un mio amico dipendente ha percepito l'ingiusti-

zia (non sottovalutate mai il senso di ingiustizia o sopruso, è un motore potentissimo e un generatore di idee) di fronte a questa situazione e ha avuto questa pensata: cara azienda, vendi l'auto aziendale a me (magari facendomi un prestito a tasso ridotto) e io ti espongo i chilometri percorsi per lavoro. Con qualche accorgimento e qualche garanzia contrattuale che tutela le parti sui rispettivi interessi, l'autovettura (la stessa che i fisco-geniti volevano "punire") rimane in circolazione, a conti fatti fiscalmente azienda e dipendente ci guadagnano pure (come tutti sapete, al costo della Tabella ACI il rimborso dei chilometri è completamente esentasse) e all'estensore della genio-norma fischiano le orecchie ogni volta che il mio amico passa davanti a un ufficio del Fisco e gli fa istintivamente il gesto dell'ombrello.

Eh sì perché il prestilegislatore di turno, ritorniamo al concetto di prima, la domanda di dove andrebbero a finire tutte le auto dismesse (ammesso che qualcuno le dismetta, peraltro) mica se l'è posta: viviamo ormai di norme-immagine (non risolvono nulla ma qualcuno "si scudetta" di aver fatto qualcosa in merito).

Pensate che a luglio di quest'anno, con la circolare n. 10/E, si sono pure accorti - giusto giusto con un po' di ritardo - della stupidata normativa che avevano fatto (mettendoci una pezza, stavolta opportuna, per via di prassi, ormai siamo abituati) per cui sarebbero rimaste penalizzate fiscalmente anche le aziende che avevano acquistato un'auto elettrica prima del 2025 (cioè sei stato bravo prima del tempo? Paga di più...)

Volete qualche altra immagine dello scempio perpetrato? Il meccanismo è talmente complicato che per chi non rientra nella gincana delle norme e resta fuori da qualsiasi criterio (luglio dev'essere un mese foriero di pazzia pre-vacanze, vedi la risposta Ag. Entrate n. 192/2025) non vi è nessun calcolo forfettario, ma bisogna considerare l'uso dell'auto a fini personali "secondo il normale valore commerciale del bene". Già era successo nel cambio del 2020 (il criterio era stato sancito sem- ➤

pre dalla geniale risoluzione n. 46/E del 2020, che sul punto concorre al premio di risoluzione più inascoltata del secolo) ma siccome agli asini la storia non insegna nulla ci sono ricascati belli belli nel 2025. E qui il Fisco si fa a mio avviso un paio di autogol clamorosi.

Diciamolo a chiare lettere perchè si capisca bene: **la valorizzazione dell'auto promiscua a valore normale del bene è un'invenzione fra il diabolico e la frequentazione dei peggiori bar di Caracas.** Infatti, vi siete mai chiesti perchè per il reddito virtuale delle auto ad uso promiscuo si arrivò all'applicazione di un valore convenzionale (cioè predeterminato *a priori*)? Sì certo, c'era anche un *favor* verso i lavoratori (oggi, con la nuova norma, nella maggior parte dei casi sparito - nel silenzio indecente di tutti i sedicenti difensori dei lavoratori), ma il criterio serviva allo Stato (e alle aziende) per avere **un valore certo**, evitando contenziosi infiniti o accertamenti defatiganti. Perché distinguere nell'uso dell'auto, compresi carburanti e quant'altro, quanto incide l'uso per lavoro e quanto no non è impresa facile, richiede una raccolta onerosa di dati (e una volta presentati e raccolti, in caso di accertamenti se ne richiede un controllo). Avete presente la difficoltà? Con il valore convenzionale il problema era risolto, in modo artigianale e forse un po' rozzo ma comunque funzionale: lavori 5 giorni su 7, 5 diviso 7 fa

0,71, facciamo il 70% come uso di lavoro, il 30% come uso personale e chiudiamola in bellezza. Ma se ora su parecchie auto si perde il valore convenzionale, oltre alle idee creative come quella del mio amico di qualche riga sopra, alle imprese e ai lavoratori (uniti si vince) potrebbe venire la voglia quei conteggi di mettersi a farli decentemente (o anche indecentemente) e magari stare su percentuali molto più basse (già me lo immagino il *refrain*: *"uso l'auto solo per lavoro e il sabato per fare la spesa al supermercato a un chilometro, due volte all'anno vado a trovare una vecchia zia che abita in provincia, farò sì e no 50/100 chilometri all'anno per uso personale"* ... e si comincia a discutere).

Insomma, una norma (l'ennesima) senza capo né coda. Poi dicono di voler incentivare i consumi (che, a ben vedere, è un altro concetto poco ecologico). Ma qualcuno si ricorda come finiva la vecchia canzone milanese? Traduco dal meneghino e faccio una sintetica parafrasi: *"con il mio mestiere mi impegno e ho fatto un po' di soldi ma un'altra Balilla non la compro più"*. Ma qui i parenti-serpenti non c'entrano. Qui mi deprimò a furia di correre dietro a norme senza logica, e quindi smetto di impegnarmi, smetto di fare impresa, di produrre, investire e inventare.

Il perché lo dico citando questa volta Zuccherò Fornaciari: *"perchè mi hai rotto il blues"*.

# IMPLEMENTAZIONI ALL'ALBO ONLINE. Per una identità professionale certificata

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

**N**el sistema attuale, l'iscrizione dei Consulenti del Lavoro avviene presso il Consiglio Provinciale dell'Ordine (CPO) competente per la provincia di residenza anagrafica o di domicilio professionale del richiedente.

L'iscritto riceve un numero progressivo e una data di iscrizione assegnati a livello locale, legati esclusivamente all'albo provinciale.

Si tratta di una prassi consolidata, mai messa in discussione, ma che presenta – oggi più che mai – alcuni limiti funzionali.

## UNO DEI PROBLEMI PIÙ SIGNIFICATIVI EMERGE QUANDO UN CONSULENTE DEL LAVORO DECIDE DI TRASFERIRE IL PROPRIO STUDIO PROFESSIONALE IN UN'ALTRA PROVINCIA

Questo comporta la necessità di richiedere l'iscrizione a un diverso CPO, motivato dalla variazione del domicilio professionale, al fine di comunicare correttamente all'Ordine, ed anche a soggetti terzi, la nuova sede dello Studio e il Consiglio provinciale di competenza dell'iscritto.

Da ciò ne consegue che il CPO di destinazione del trasferimento, evase le procedure di controllo ed amministrative previste, assegnerà un numero di iscrizione di propria competenza e indicherà una nuova data di iscrizione, come se si trattasse di un neo-iscritto.



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")

Accedendo al sito online ([Consulenti del Lavoro - Albo Online](#)), compiendo una semplice ricerca con cognome e nome, comparirebbero quindi i seguenti dati:

In questa prima riga di informazioni, "Albo Pr." risulterebbe il nuovo Ordine provinciale nel quale si è effettuato il trasferimento e, a seguire, il nuovo indirizzo del domicilio professionale dichiarato dal professionista. Cliccando in basso a destra, sull'icona "Dettaglio", comparirebbero questi dati:

In questa videata ulteriore, si segnala che **nel campo "Data iscrizione" comparirebbe la data di trasferimento** del Consulente del lavoro nel nuovo CPO.

**In pratica, l'iscrizione originaria scompare ➤**

dall'Albo Online, e con essa dieci, venti o più anni di anzianità professionale, che resta privi di visibilità verso l'esterno.

A livello giuridico-formale non si tratta di una cancellazione seguita da una re-iscrizione, ma di un semplice passaggio tra albi provinciali. Tuttavia, la rappresentazione che ne deriva è fuorviante e penalizzante.

#### Una perdita d'identità professionale

La mancata continuità cronologica produce un danno concreto d'immagine per il Consulente. Ad esempio, egli apparirà come iscritto nel 2022, data del suo trasferimento nel nuovo CPO, nonostante sia sempre stato iscritto dal 1998.

Questo può incidere negativamente sulla sua reputazione presso clienti, enti pubblici e colleghi, soprattutto in un contesto in cui la professionalità si misura anche in termini di esperienza e presenza storica.

Ma c'è un ulteriore problema, meno visibile ma altrettanto delicato:

#### L'appropriazione indebita di identità professionale

Tale rischio deriva direttamente dalla scarsità delle informazioni riportate nell'Albo Online: attualmente i dati pubblicati sono minimi e talvolta insufficienti a garantire una reale identificazione dell'iscritto.

È in questo contesto che si inserisce la **proposta di una scheda pubblica certificata**, corredata da fotografia e – ove presente – il link al sito *web* ufficiale, proprio per evitare fenomeni di omimonia e usi indebiti dell'identità ordinistica.

Immaginiamo il caso di un soggetto, ad esempio "Mario Rossi", che esercita tutt'altra attività e che, consultando l'Albo Online, trovi registrato un "Mario Rossi" iscritto come Consulente del Lavoro.

Nulla gli impedisce, oggi, di spacciarsi per quel professionista, poiché il sistema non prevede l'inserimento di nessun elemento identificativo visivo (come una fotografia), né colle-

gamenti diretti a siti aziendali. È evidente quanto questo scenario sia pericoloso in termini di certezza identificativa, trasparenza e affidabilità verso terzi.

Allo stesso modo, la presenza di più iscritti omonimi, o al massimo distinguibili solo dal secondo nome, rende complesso – per il soggetto terzo – capire a quale esatta scheda si debba far riferimento.

#### **UNA PROPOSTA CONCRETA:**

##### **INSERIMENTO DELLA DATA DI ISCRIZIONE ORIGINARIA**

Per superare queste criticità, **si propone di aggiornare l'Albo Online inserendo la data di iscrizione originaria, e spostare tale indicazione nella pagina principale**, anziché nell'attuale sottoscheda "Dettaglio".

La data di iscrizione resterà dunque immutata nel tempo, a prescindere da eventuali trasferimenti tra CPO o aggiornamenti anagrafici, purché l'iscrizione si mantenga senza soluzione di continuità.

Al contrario, nel caso in cui il Consulente del Lavoro si cancelli dall'albo – anche solo per un breve periodo – e successivamente si iscriva nuovamente, sarà indicata una nuova data di iscrizione.

#### **IMPLEMENTAZIONE DEI DATI A GARANZIA DELL'IDENTITÀ**

Proponiamo l'inserimento obbligatorio della **fotografia**, quale misura necessaria per garantire la tutela dell'identità del professionista.

Si suggerisce di inserire una miniatura del Documento Unico Identificativo dei Consulenti del Lavoro (c.d. DUI), o comunque la fotografia in esso utilizzata, prevedendo un aggiornamento automatico in occasione del rinnovo del tesserino di riconoscimento.

#### ☞ **Si propone anche una piccola modifica al tesserino DUI:**

spostare l'indirizzo di residenza sul retro, inserendo anche il codice fiscale (similmente a quanto avviene nella Carta d'Identità Elet- ➤



tronica) e sul fronte, in sua sostituzione, inserire il domicilio professionale dell'iscritto

Proponiamo anche l'inserimento del [link al sito aziendale](#), pur non obbligatorio, quale strumento utile a rafforzare la credibilità e la riconoscibilità pubblica dell'iscritto, consentendo una verifica semplice e immediata da parte di terzi, ed anche una forma indiretta di pubblicizzazione di spazi *web* nel quale reperire ulteriori informazioni utili.

Laddove esso risulti pubblicato nell'Albo Online, suggeriamo di prevedere l'obbligo di aggiornamento costante del sito in capo all'iscritto.

#### UNA VERA IDENTITÀ PROFESSIONALE PUBBLICA

La nostra proposta non stravolge l'impianto ordinistico, ma lo completa con elementi di trasparenza, innovazione e identità digitale oggi indispensabili.

L'identità pubblica di un professionista non è fatta solo di titoli, ma anche di tracciabilità, visibilità e autenticità.

La data di iscrizione originaria e la scheda professionale, visibili *online*, con le implementazioni suggerite, rappresenterebbero un salto di qualità per l'intera categoria: un atto di fiducia verso la collettività e uno strumento di difesa della nostra autorevolezza.



## ARGOMENTO

## Confermata la legittimità del licenziamento comunicato con raccomandata ritornata per compiuta giacenza al mittente

Cass., sez.  
Lavoro,  
22 maggio  
2025, n. 13687

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

**L**a vicenda oggetto di esame prende avvio dalla comunicazione effettuata con raccomandata del 28.3.2019, e restituita al mittente per compiuta giacenza, con la quale il 17.5.2019, il Consorzio G. intimava al dipendente V.M., assunto con mansioni di autista, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo per soppressione del posto per la cessazione dell'appalto cui era addetto. Il dipendente impugnava il provvedimento di recesso, ma in primo ed in secondo grado la Corte giudicante confermava la correttezza della gestione e del licenziamento ad opera del datore di lavoro. Si attivava quindi il lavoratore proponendo ricorso per Cassazione, adducendo quattro motivi principali.

Con il primo motivo denunciava che la Corte territoriale, da un lato, aveva errato nell'affermare che il ricorrente non aveva provato di essere stato, senza sua colpa, nell'impossibilità di avere notizia del provvedimento di licenziamento intimato dalla società, essendo detenuto nella casa Circondariale di Poggioreale e non essendo obbligato a delegare ad altri il ritiro della posta, e aveva inoltre omesso di rilevare

che la lettera di licenziamento era stata inviata dall'azienda ad un indirizzo diverso da quello comunicato al momento dell'assunzione.

Con il secondo motivo eccepiva, in modo più specifico, l'omesso esame di un fatto decisivo per il giudizio: la Corte di Appello non aveva considerato che il processo notificatorio della raccomandata contenente la lettera di licenziamento del 28.3.2019 non si era neanche perfezionato in quanto la lettera *de qua* era stata inviata non al domicilio del lavoratore ma ad altro indirizzo.

Con il terzo motivo sosteneva la mancata applicazione dell'obbligo del *repêchage*, per avere errato la Corte territoriale nel ritenere infondati i rilievi sulla sussistenza del giustificato motivo oggettivo e per violazione dell'obbligo di *repêchage*, spettando solo al datore di lavoro di dimostrare tali presupposti e non avendo il Consorzio G. assolto tale onere probatorio.

Con il quarto motivo si obietta che il Consorzio G. non aveva provato né il fatto posto a base del licenziamento né l'impossibilità di ricollocare il dipendente in altre posizioni pur essendo un'azienda che aveva numerosi appal- ➤



ti per la raccolta di rifiuti solidi urbani in vari comuni ed occupava più di mille addetti.

Gli Ermellini analizzano i primi due motivi congiuntamente e li trovano non fondati, in quanto il principio di diritto, cui fare riferimento, è costituito da quanto affermato dalla Corte di Cassazione (Cass., n. 6256/2016; Cass., n. 13087/2009) secondo cui, in tema di licenziamento individuale, qualora la comunicazione del provvedimento di recesso, spedita al domicilio del dipendente, non sia consegnata per assenza del destinatario e di altra persona abilitata a riceverla, essa si presume conosciuta dal momento della consegna del relativo avviso di giacenza presso l'ufficio postale, in virtù della presunzione di conoscenza di cui all'art. 1335 c.c., sicché da quella data decorre il termine per impugnare, spettando al destinatario l'onere di dimostrare di essersi trovato senza colpa nell'impossibilità di acquisire la conoscenza dell'atto. E se in astratto è possibile che lo stato di detenzione possa essere un valido motivo per ritenere che il lavoratore, senza colpa, non abbia potuto avere avuto notizia dell'atto recettizio, nella fattispecie in esame, la Corte di merito aveva svolto un accurato esame di merito in virtù del quale aveva appurato che:

- a) la comunicazione fu inviata all'indirizzo indicato all'atto dell'assunzione;
- b) nessun certificato anagrafico successivo, comportante una modifica o una variazione, era stato depositato;
- c) la società, che aveva avuto notizia dell'avvenuto arresto del lavoratore nell'aprile 2018, non poteva sapere se, al marzo 2019, fosse intervenuta qualche variazione delle modalità di detenzione personale (per esempio arresti domiciliari);
- d) il dipendente comunque era in grado, sebbene detenuto, di potere comunicare all'azienda i propri nuovi recapiti o, in caso vi fosse stata qualche persona convivente, di incaricarla di ricevere l'atto o addirittura di ritirarlo.

Pertanto, la Suprema Corte ritiene che i giu-

dici di appello abbiano ritenuto colposo il comportamento del lavoratore e correttamente interpretato i principi statuiti in sede di legittimità, e confermano che le denunciate violazioni di legge non sussistono.

Gli Ermellini analizzano anche il terzo ed il quarto motivo congiuntamente e li trovano inammissibili.

Nel licenziamento individuale, il giustificato motivo oggettivo *ex art. 3 della Legge n. 604 del 1966* viene determinato dalla necessità di procedere alla soppressione del posto o del reparto cui era addetto il singolo lavoratore, ed ai fini della legittimità dello stesso, sul datore di lavoro incombe la prova della concreta riferibilità del licenziamento a iniziative collegate ad effettive ragioni di carattere produttivo - organizzativo sussistenti all'epoca della comunicazione del licenziamento, e della impossibilità di utilizzare il lavoratore in altre mansioni compatibili con la qualifica rivestita, in relazione al concreto contenuto professionale dell'attività cui il lavoratore stesso era precedentemente adibito. L'accertamento di tali presupposti costituisce valutazione di merito, insindacabile in sede di legittimità ove adeguatamente motivata (cfr. per tutte, Cass., n. 14815/2005).

Essendo provati in appello i fatti controversi, accertato che il Consorzio aveva puntualmente documentato sia la cessazione dell'appalto, cui era addetto il ricorrente, sia la situazione degli altri cantieri ove, a parte ogni considerazione sul carattere pubblico dei relativi appalti, erano già presenti tutte le figure professionali (autisti, qualifica rivestita dal dipendente, ma anche operai e netturbini) in una misura da ritenersi necessaria e sufficiente per la corretta esecuzione del singolo appalto secondo l'organizzazione aziendale, né risultavano ulteriori e successive assunzioni, veniva valutato dagli Ermellini che la Corte distrettuale aveva correttamente confermata la valutazione sul giustificato motivo oggettivo del recesso, e dell'impossibilità di collocare altrove il lavoratore.

Alla stregua di quanto esposto, il ricorso veniva rigettato.



## ARGOMENTO

## Affissione del codice disciplinare: non necessaria se il comportamento contrasta il “minimo etico”

Cass., sez. Lavoro  
Ordinanza  
2 maggio 2025,  
n. 11584

AUTORE  
**PATRIZIA MASI**  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**L**a vicenda riguarda un lavoratore, licenziato per giusta causa il 12 ottobre 2020, dopo una serie di condotte ritenute ingiuriose e minacciose, sia nei confronti del proprio superiore gerarchico sia di altri colleghi; condotte che avevano creato un clima di nervosismo e malcontento, all'interno dell'ambiente di lavoro, tanto che alcuni colleghi avevano manifestato la volontà di non voler svolgere attività in squadra con lui. Lo stesso ricorre lamentando la illegittimità dei provvedimenti presi dal datore di lavoro, sulla base della mancata affissione del codice disciplinare.

Il giudice di primo grado e poi la Corte di Appello si pronunciano accertando la legittimità sia del licenziamento disciplinare sia di tre precedenti sanzioni conservative, utilizzate dalla datrice di lavoro anche ai fini della recidiva, poiché le condotte, la mancanza di rispetto nei confronti del proprio superiore gerarchico e la conflittualità dei rapporti con gli altri colleghi di lavoro, eliminavano ogni ragionevole prospettiva di proficua collaborazione all'interno dell'azienda, rappresentando comportamenti contrari al vivere civile o, comunque, a doveri fondamentali propri di qualsiasi rapporto di lavoro ritenendo pertanto irrilevante la mancata affissione del codice disciplinare.

Avverso la decisione, il lavoratore propone ricorso in Cassazione articolato in sei motivi,

nei quali ribadisce la violazione dell'art. 7 della L. n. 300/1970 (Statuto dei lavoratori), con la mancata affissione del codice disciplinare e sostiene che, in assenza di una pubblicità adeguata, le sanzioni disciplinari inflitte – sia conservative sia espulsive – fossero illegittime; sostiene inoltre che nella società contemporanea il livello di rispetto fra le persone si è notevolmente abbassato e che pertanto gli inadempimenti attribuiti erano violazioni non qualificabili come “gravi”.

Il ricorso non trova accoglimento e gli Ermellini confermano che il principio di necessaria pubblicità del codice disciplinare mediante affissione in luogo accessibile a tutti, non si applica nei casi in cui il licenziamento sia irrogato per sanzionare condotte del lavoratore, che concretizzano violazione di norme penali, o che contrastano il cosiddetto “minimo etico”; non si applica neppure in presenza della violazione di norme di legge e comunque di doveri fondamentali del lavoratore, riconoscibili come tali senza necessità di specifica previsione (cfr. Cass., n. 16291 del 2004; Cass., n. 20270 del 2009), ovvero anche a fronte di comportamenti manifestamente contrari agli interessi dell'impresa e dei lavoratori (Cass., n. 18377 del 2006). Il principio, originariamente affermato in relazione alle sanzioni espulsive è stato poi esteso anche a quelle conservative.

Le spese restano a completo carico del ricorrente.

## ARGOMENTO

## Licenziamento dirigente: divieto di monetizzazione delle ferie non godute

Cass., sez. Lavoro, Ord.  
22 maggio 2025, n. 13691

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

**L**a vicenda affronta il tema del divieto di monetizzazione delle ferie non godute nel caso di licenziamento di un dirigente, analizzando l'interpretazione dell'art. 5, comma 8, del D.l. n. 95 del 2012 alla luce della giurisprudenza nazionale ed europea.

La controversia riguarda un dirigente di ANAS s.p.a., che ha richiesto il pagamento del residuo di ferie non godute per gli anni 2014 e 2015. Il dirigente è stato licenziato mentre si trovava in stato di detenzione per procedimenti penali in corso presso il Tribunale di Roma. ➤





La Corte d'appello di Roma ha respinto le domande del dirigente ritenendo che, data la sua posizione apicale, avesse il potere di attribuirsi autonomamente il periodo di ferie e che l'onere probatorio circa l'imputabilità al datore di lavoro del mancato godimento ricadesse su di lui.

Il lavoratore propone, avverso tale sentenza, ricorso per cassazione affidato a tre motivi:

- Violazione degli artt. 115 e 116 c.p.c., 2697 c.c., 8 del CCNL personale dirigente ANAS e/o art. 7 direttiva 2003/88/Ce, 5 del D.l. n. 95 del 2012. Il ricorrente contesta l'erronea qualificazione come dirigente apicale e l'attribuzione dell'onere probatorio, sostenendo che i fogli presenza dimostrano che le sue ferie venivano sempre autorizzate dal superiore gerarchico;
- Violazione di numerose norme ed omesso esame di un fatto decisivo: lo stato di detenzione in carcere. Il ricorrente contesta l'interpretazione del divieto di monetizzazione applicato anche in caso di licenziamento disciplinare preceduto da detenzione, circostanze che non consentono di pianificare la fruizione delle ferie;
- Violazione dell'art. 91 c.p.c., sostenendo che la Corte territoriale avrebbe dovuto accogliere le domande della dirigente, con conseguente vittoria di spese.

La Cassazione ha accolto i primi due motivi di ricorso, ritenendo che la Corte d'Appello abbia erroneamente applicato un orientamento giurisprudenziale superato. Il terzo motivo, concernente il riparto delle spese di lite, è stato dichiarato assorbito.

La sentenza impugnata è stata cassata e rinviata alla Corte di Appello di Roma, in diversa composizione, affinché accerti – con onere della prova a carico del datore di lavoro – se il lavoratore si è deliberatamente astenuto dal fruire delle ferie dopo essere stato posto in condizione di esercitare il suo diritto.

La Corte deciderà, altresì, in ordine alle spese di lite.

Gli orientamenti giurisprudenziali, nazionali e comunitari impongono di consentire l'operatività del divieto di monetizzazione ove il lavoratore (anche dirigente) abbia effettiva-

mente avuto la possibilità di esercitare il diritto fondamentale delle ferie e vi abbia consapevolmente rinunciato.

Questo principio rappresenta una sintesi dell'evoluzione giurisprudenziale sul tema, che ha progressivamente spostato l'onere della prova dal lavoratore al datore di lavoro e ha rafforzato la tutela del diritto fondamentale alle ferie.

La Corte territoriale, addossando al dirigente l'onere della prova di non avere potuto fruire del riposo a causa di necessità aziendali eccezionali e obiettive, non si è conformata a questa interpretazione e ai più recenti orientamenti elaborati dalla Cassazione.

In un primo momento l'onere della prova era posto a carico del lavoratore che doveva dimostrare l'impossibilità di fruire delle ferie per cause eccezionali. Con l'intervento della CGUE è stato previsto un rafforzamento del diritto fondamentale alle ferie e un forte richiamo agli obblighi informativi del datore di lavoro. La Corte Costituzionale prevedeva l'esclusione dal divieto di monetizzazione delle vicende estintive non imputabili al lavoratore; tant'è che il nuovo orientamento prevede l'inversione dell'onere della prova, che ora grava sul datore di lavoro, tenuto a dimostrare di aver adempiuto ai propri obblighi.

Il divieto di monetizzazione delle ferie non godute è stato introdotto con l'obiettivo di contenere la spesa pubblica e prevenire abusi, in particolare l'accumulo strategico di ferie non godute per ottenere un'indennità sostitutiva al momento della cessazione del rapporto. Tuttavia, il divieto non può tradursi in una lesione del diritto fondamentale e irrinunciabile alle ferie, garantito dalla Costituzione e dalle fonti europee e internazionali. La giurisprudenza ha quindi elaborato un'interpretazione che bilancia l'esigenza di contenimento della spesa con la tutela del diritto alle ferie, escludendo dal divieto le ipotesi in cui il mancato godimento non sia imputabile al lavoratore.

In conclusione, l'ordinanza della Cassazione rappresenta un importante chiarimento sull'interpretazione del divieto di monetizzazione del- ➤



le ferie non godute, allineando la giurisprudenza nazionale a quella europea e rafforzando la tutela del diritto fondamentale alle ferie.

Il principio affermato, secondo cui il divieto opera solo quando il lavoratore abbia effettivamente avuto la possibilità di esercitare il diritto alle ferie e vi abbia consapevolmente rinunciato, costituisce un punto di equilibrio tra l'esigenza di contenimento della spesa pubblica e la tutela dei diritti dei lavoratori.

Per il futuro, è prevedibile un'ulteriore evoluzione della giurisprudenza, che potrebbe chiarire meglio le modalità con cui il datore di lavoro deve adempiere ai propri obblighi informativi e le circostanze specifiche in cui il divieto di monetizzazione non opera. Le amministrazioni pubbliche dovranno adeguare le proprie prassi organizzative e comunicative per garantire l'effettivo godimento delle ferie da parte dei dipendenti e prevenire contenziosi in materia.



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**

Siamo lieti di annunciare l'uscita del n.2/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.1/2025 di LDE ha registrato oltre 162 mila accessi (198.943 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.

La Rivista si propone di affrontare i temi più attuali del diritto del lavoro, alla luce della Dottrina e della Giurisprudenza più recenti, con l'obiettivo di creare uno strumento di riflessione, di approfondimento e di servizio per la comunità dei giuslavoristi. Al fine di facilitare l'accesso alla più ampia platea di destinatari LDE viene concepita come strumento agile, in formato elettronico e ad accesso libero e gratuito (open access).

**Per accedere al sito della Rivista, è sufficiente fare clic sul seguente indirizzo:**

► <https://www.lavorodirittieuropa.it/> ◀

Si consiglia di aprire la recente Newsletter di LDE facendo clic ► [QUI](#)

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



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

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

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

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

L'indirizzo di posta elettronica della Rivista è: [redazione@lavorodirittieuropa.it](mailto:redazione@lavorodirittieuropa.it)

**Qui in basso il format da utilizzare per l'inoltro ai propri social (Facebook, LinkedIn e Twitter).**

**È uscito il nuovo numero di LavoroDirittiEuropa. Leggilo cliccando [QUI](#) e resta informato [iscrivendoti alla newsletter](#)**

Auguriamo a tutti buona lettura.

## **COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA**

Indichiamo qui alcuni modi per una collaborazione (ben accetta) alla Rivista.

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

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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