

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

CARITAS: RINNOVATA E RAFFORZATA LA COLLABORAZIONE PER LE POLITICHE ATTIVE



▪ POSTA ELETTRONICA E WHATSAPP NEL CONTESTO LAVORATIVO: UNA BREVE RICOGNIZIONE DELLA GIURISPRUDENZA IN MATERIA

▪ APPALTO ILLECITO E ILLECITA RETRIBUZIONE IN CONTANTI: COSA È PIÙ GRAVE?

▪ L'ENIGMA DELLA VIGILANZA SUI LAVORATORI

▪ LA PREVIDENZA COMPLEMENTARE DOPO LA LEGGE DI BILANCIO 2026: UNA RIFORMA CHE CAMBIA VOLTO AL SECONDO PILASTRO

▪ DIMISSIONI: REGOLE DI FORMA, PROCEDURA E "FATTI CONCLUDENTI"

▪ RIFORMA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: ANALISI DEL D.L. N. 159/2025

Dati & Ricerche

Oltre il soffitto di cristallo: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del welfare aziendale pag. 35

Evento

Il tempo liberato dall'intelligenza artificiale pag. 38



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 Brogini,
Sara Mangiarotti**

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

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

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

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

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

Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

DOTTRINA

- Posta elettronica e whatsapp nel contesto lavorativo: una breve ricognizione della giurisprudenza in materia
DI PAOLA BUONPENSIERE PAG. **11**
- Appalto illecito e illecita retribuzione in contanti: cosa è più grave? DI MAURO PARISI PAG. **16**
- L'enigma della vigilanza sui lavoratori DI NINA CATIZONE PAG. **19**
- La previdenza complementare dopo la Legge di Bilancio 2026: una riforma che cambia volto al secondo pilastro
DI POTITO DI NUNZIO PAG. **23**
- Dimissioni: regole di forma, procedura e "fatti concludenti"
DI ANTONELLA ROSATI PAG. **28**
- Riforma della salute e sicurezza sul lavoro:
Analisi del D.L. n. 159/2025 A CURA DI LUCA DI SEVO PAG. **32**

■ DATI & RICERCHE

Oltre il soffitto di cristallo: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del *welfare* aziendale
DI D. MORENA MASSAINI PAG. **35**

■ EVENTO

Il tempo liberato dall'intelligenza artificiale
A CURA DI D. MORENA MASSAINI PAG. **38**

RUBRICHE

■ Il Punto

Protocollo INPS - Consulenti del Lavoro - Caritas: rinnovata e rafforzata la collaborazione per le politiche attive
DI POTITO DI NUNZIO PAG. **3**

■ Hr&Organizzazione

Il coaching organizzativo come leva strategica di sviluppo. Quando è realmente utile e come integrarlo in modo efficace nei progetti di formazione DI FERNANDA SIBONI PAG. **45**

■ Senza Filtro

Lo smart working in attesa di una regolazione smart
DI ANDREA ASNAGHI PAG. **51**

■ Una Proposta al mese

L'(in)disciplina impositiva degli sportivi dilettanti
DI BRUNO OLIVIERI PAG. **54**

SENTENZE

- Disconoscimento del rapporto di lavoro e conseguenze sul piano lavorativo DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. **61**
- Licenziamento disciplinare legittimo anche in caso di assoluzione penale DI ANGELA LAVAZZA PAG. **62**
- È illegittimo il licenziamento per assenze dovute a malattia che sia comminato prima del superamento effettivo del periodo di comportamento DI ELENA PELLEGGATA PAG. **63**
- Giudizio trifasico: imprescindibile per il corretto inquadramento dei rapporti di lavoro nelle decisioni giudiziali DI ALICE PATTONIERI PAG. **65**
- Ferie non godute dei dirigenti: la Cassazione ribadisce l'onere della prova a carico del datore di lavoro GIORGIO PEZZONI PAG. **66**



I sottoscrittori del Protocollo: da sinistra, Andrea Fortuna Presidente Ancl Regione Lombardia; Mauro Saviano Direttore Coordinamento Metropolitano Inps di Milano; Erica Tossani Direttrice di Caritas Ambrosiana; Potito di Nunzio Presidente della Consulta dei CPO della Lombardia. A destra, il tavolo dei firmatari del Protocollo.



PROTOCOLLO INPS - CONSULENTI DEL LAVORO - CARITAS: RINNOVATA E RAFFORZATA LA COLLABORAZIONE PER LE POLITICHE ATTIVE

A seguito della felice sperimentazione milanese, il 14 aprile 2026 è stato siglato il Protocollo d'Intesa tra Caritas Ambrosiana, Consulta degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, Ancl Consiglio regionale della Lombardia e Inps, ampliandone in modo significativo l'operatività territoriale. In prima pagina la foto dei sottoscrittori del Protocollo: da sinistra, Andrea Fortuna Presidente Ancl Regione Lombardia; Mauro Saviano Direttore Coordinamento Metropolitano Inps di Milano; Erica Tossani Direttrice di Caritas Ambrosiana; Potito di Nunzio Presidente della Consulta dei CPO della Lombardia.

"DIAMO LAVORO" È L'OBIETTIVO, OLTRE CHE IL TITOLO DEL PROGETTO

L'iniziativa si colloca nel quadro delle politiche attive del lavoro e risponde a un'esigenza sempre più evidente nel contesto economico e sociale attuale: sostenere concretamente le persone in condizione di fragilità, favorendone il reinserimento nel mercato del lavoro attraverso strumenti strutturati, integrati e ter-

ritorialmente radicati.

Le Politiche attive per il lavoro sono l'obiettivo principale che i sottoscrittori del Protocollo si sono posti per accompagnare i soggetti in situazione di grave necessità verso una possibilità lavorativa.

Il nuovo Protocollo, in continuità con la precedente esperienza, rafforza il modello di collaborazione tra istituzioni pubbliche, professionisti e terzo settore, valorizzando le rispettive competenze:

- Inps, quale presidio delle prestazioni sociali e degli strumenti di sostegno al reddito;
- i Consulenti del Lavoro, quali intermediari qualificati tra sistema produttivo e lavoratori;
- Caritas Ambrosiana, quale soggetto capace di intercettare e accompagnare le situazioni di maggiore vulnerabilità sociale.

L'elemento di maggiore innovazione risiede nella concreta integrazione delle banche dati e delle reti relazionali dei soggetti coinvolti.

Sappiamo che molte aziende cercano personale che non trovano. Ecco, la banca dati di Caritas (per i lavoratori) e la banca dati dei Consulenti del Lavoro (aziende ►

clienti) possono finalmente incrociarsi per mettere a disposizione sei mesi di *stage* totalmente gratuito che, si spera, possa trasformarsi in un vero rapporto di lavoro.

Per le aziende non sono previsti costi, poiché la Caritas si fa integralmente carico dell'indennità di partecipazione riconosciuta al tirocinante per tutta la durata dello stage.

Questo meccanismo consente di superare uno dei principali limiti delle politiche attive tradizionali: la difficoltà di *matching* tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto quando riguarda soggetti in condizioni di marginalità.

Il Protocollo prevede inoltre:

- attività di orientamento e accompagnamento al lavoro;
- supporto nell'accesso alle prestazioni previdenziali e assistenziali;
- azioni formative mirate;
- il coinvolgimento diretto delle imprese del territorio;
- un sistema di monitoraggio periodico dei risultati.

In una prospettiva evolutiva rispetto al passato, l'accordo rafforza la dimensione operativa attraverso l'istituzione di un tavolo tecnico permanente, chiamato a sviluppare ulteriori strumenti e a garantire l'efficacia degli interventi nel tempo.

Questo Protocollo rafforza e amplia un'espe-

rienza già avviata, estendendola a tutta la Lombardia. Si tratta, dunque, di un modello virtuoso di collaborazione multilivello che integra *welfare* pubblico, competenze professionali e prossimità sociale, con l'obiettivo di trasformare il sostegno in opportunità concreta di inclusione lavorativa e autonomia. **Non costa nulla ai Consulenti del Lavoro che hanno il solo onere di mettere in contatto le aziende con Caritas; non costa nulla all'azienda che può inserire un tirocinante a costo zero previa selezione. In definitiva: fare del bene non costa nulla; basta volerlo!**

I colleghi che desiderano sostenere l'iniziativa possono darne notizia ai Clienti segnalando che sul sito www.diamolavoro.it si trova un'informazione dettagliata e completa.

Per accedere al progetto "Diamo lavoro" e per coglierne le opportunità e i vantaggi, occorre iscriversi, compilando il *format* reperibile sul sito indicato. L'iscrizione non impegna in alcun modo l'azienda ad inserire gli stagisti. Sarà cura di chi gestisce l'applicativo prendere rapidamente i contatti con chi si iscrive ed individuare una modalità di collaborazione efficace.

Sin d'ora un sincero ringraziamento a tutti coloro che contribuiranno al successo di Diamo Lavoro, "un'opportunità per le aziende, dal cuore grande!" ➤

LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

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

Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR

di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto.

Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

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

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di AIDP

Con il patrocinio di ANCL

Lavorare nelle Risorse Umane
Percorso di alta formazione professionalizzante

APERTE LE PRE-ISCRIZIONI

Con la collaborazione di aziende tra cui:

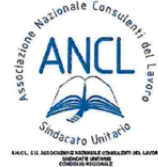
Coca-Cola HBC Italia, ECOCONSULT, inplace, FERRERO, illimity

www.fondazionecdlmi.it

Protocollo d'Intesa



Direzione di Coordinamento
metropolitano
Milano



Protocollo d'intesa

tra

L **ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE**, in seguito denominato "INPS" con sede legale in Roma via
Ciro il Grande, 21, rappresentato dal Direttore di Coordinamento metropolitano INPS di Milano dott. Mauro Saviano

e

Consulta degli Ordini provinciali dei Consulenti del Lavoro della Lombardia nella persona del suo presidente, dott.
Potito di Nunzio

e

Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro – Consiglio regionale della Lombardia nella persona del suo
presidente, dott. Andrea Fortuna

e

Il direttore di **Caritas Ambrosiana** - Dott.ssa Erica Tossani

PREMESSO CHE

- La grave situazione di crisi economia e sociale che investe in questo periodo l'intero paese si sta acuitizzando soprattutto nelle aree metropolitane più densamente popolate che presentano i maggiori rischi di emarginazione ed esclusione sociale.
- Tutte le parti concordano sulla necessità di dare avvio ad un percorso che le impegni a supportare Caritas Ambrosiana nella sua attività quotidiana a sostegno delle fasce sociali più deboli e a maggior rischio di impoverimento e marginalizzazione sociale;
- La collaborazione a cui si intende dare avvio da parte di INPS e della Consulta degli Ordini provinciali della Lombardia ANCL Consiglio regionale della Lombardia riguarda l'attivazione di un supporto concreto e attivo al progetto "Diamo lavoro" avviato da Caritas Ambrosiana con l'obiettivo di rendere possibile a soggetti in stato di disoccupazione o di esclusione sociale l'accesso al mondo del lavoro.
- Il progetto prevede di attivare azioni mirate direttamente a soggetti esclusi dal mondo del lavoro in stato di effettivo disagio sotto il profilo sia economico che sociale, individuati da Caritas Ambrosiana, offrendo, da

parte di INPS, il supporto necessario per individuarne i bisogni e le eventuali prestazioni spettanti (agevolazioni contributive, facilitazioni all'avvio delle nuove imprese) e, da parte della Consulta e del Consiglio regionale ANCL, un aiuto in termini di consulenza e supporto fattivo per l'individuazione delle migliori opportunità di reinserimento lavorativo in aziende operanti nella Diocesi ambrosiana.

- L'INPS è portatore dell'esperienza maturata nell'ambito del progetto "INPS per tutti" avviato ormai da anni con Caritas Ambrosiana, attraverso la sottoscrizione di appositi accordi con tutte le istituzioni locali, che ha coinvolto centinaia di operatori Caritas attraverso la formazione ai volontari Caritas ed il supporto normativo e consulenziale per il reinserimento di soggetti emarginati ed esclusi dal mondo del lavoro. Tale progetto ha raggiunto centinaia di persone in gravi situazioni di indigenza e ha consentito di erogare alcune centinaia di prestazioni a sostegno di questi soggetti che non sapevano di averne diritto consentendo un concreto e reale reinserimento in società a beneficio di tutti.
- I Consulenti del lavoro lombardi portano la loro esperienza, attraverso i propri iscritti, di attività quale: consulenza del lavoro, previdenziale e fiscale, orientamento, selezione, formazione ai volontari Caritas, intermediazione secondo la normativa di riferimento, supporto all'inserimento, agevolazioni all'assunzione, disbrigo di pratiche amministrative di supporto.

Tutto ciò allo scopo di favorire l'inserimento lavorativo di soggetti segnalati dal Fondo Diamo Lavoro. Tale obiettivo può essere praticato anche attraverso la pubblicizzazione delle attività del Fondo alle aziende seguite dai consulenti nella loro normale attività

LE PARTI CONCORDANO E STIPULANO QUANTO SEGUE

Art. 1

Premesse

Le premesse costituiscono parte integrante e sostanziale del presente protocollo.

Art. 2

Oggetto

Costituisce oggetto del presente Protocollo la volontà di regolare, coordinare e sviluppare, nel rispetto delle specifiche competenze, l'attività di collaborazione diretta a favorire l'accessibilità ed il reinserimento al mondo del lavoro di soggetti individuati da Caritas Ambrosiana che aderiscono al progetto "Diamo lavoro".

Caritas ambrosiana possiede una conoscenza diretta e capillare della realtà Milanese di maggior disagio sociale ed economico e rappresenta un efficace partner per la concreta individuazione della platea dei soggetti ai quali si rivolge il presente progetto.

L'attività di collaborazione è finalizzata a favorire l'inserimento lavorativo di soggetti in stato di marginalizzazione sociale. Tale obiettivo viene espletato attraverso interventi mirati atti a:

- Far conoscere il progetto alle aziende del territorio Milanese attraverso la diffusione di informazioni sul Fondo Diamo Lavoro utilizzando i canali più opportuni;
- Svolgere attività di supporto per individuare prestazioni o agevolazioni che potrebbero facilitare l'inserimento lavorativo;

- Supportare i singoli richiedenti attraverso una verifica individuale della situazione contributiva e delle possibilità di accesso ad agevolazioni per le aziende che intendono assumerli;
- Supportare i richiedenti anche alla fine della fase lavorativa per garantire l'accesso ai supporti economici erogati da INPS;
- Svolgere un'intensa attività di divulgazione del progetto a tutti i livelli istituzionali attivando convegni e tavole rotonde sugli argomenti oggetto del protocollo.

Allo scopo di fornire adeguato supporto agli operatori locali di Caritas, in particolare a coloro che operano nell'ambito del Fondo Diamo Lavoro, l'Istituto, la Consulta degli ordini provinciali della Lombardia e il consiglio regionale ANCL potranno effettuare interventi formativi in ordine alle modalità di accesso al mondo del lavoro, ai sostegni economici messi a disposizione dallo Stato e dagli Enti periferici per l'avvio di una nuova impresa e alle prestazioni di contrasto alla povertà erogate da INPS.

Art. 3

Modalità della collaborazione

Per favorire lo scambio di informazioni tra gli operatori delle Parti coinvolte saranno utilizzati appositi canali di comunicazione individuati successivamente.

Inoltre, nei casi di particolare complessità che richiedono approfondimenti e verifiche preliminari potranno svolgersi sessioni di consulenza attraverso l'utilizzo di piattaforme telematiche di lavoro.

Le Parti definiscono inoltre le modalità attraverso le quali indirizzare i potenziali beneficiari delle prestazioni verso gli adempimenti formali necessari per accedere alle prestazioni assistenziali. A tal fine potranno essere concordate modalità di contatto ad hoc con gli uffici territoriali dell'Istituto, definendo all'occorrenza tempi e luoghi, o saranno avviate forme di coinvolgimento degli intermediari, con particolare riguardo alla presa in carico dei soggetti che presentino particolari problematiche.

Le parti si impegnano a comunicare all'Istituto i nominativi dei soggetti presi in carico e dei potenziali destinatari di prestazioni, in modo da consentire una puntuale rendicontazione delle attività svolte, una analisi dell'efficacia delle stesse e una valutazione in ordine all'attuazione di interventi ulteriori per lo sviluppo della collaborazione.

Art. 4

Tavolo tecnico

Per la definizione degli strumenti attuativi, delle modalità di collaborazione, e degli ulteriori aspetti operativi riguardo alle attività di cui all'art. 2 del presente protocollo, è costituito un tavolo tecnico composto dai rappresentanti delle parti.

A tale organismo è affidato il compito di precisare il tipo di interventi ritenuti funzionali al buon esito del progetto, articolando e specificando le indicazioni di massima esplicitate all'articolo 2 e di sviluppare altre possibili iniziative individuate congiuntamente nel corso della collaborazione.

Il tavolo rappresenta la sede di confronto durante tutto il periodo di validità del presente protocollo e potrà riunirsi ad iniziativa di ciascuna parte.



Art.5

Ulteriori profili della collaborazione

Le parti firmatarie del presente protocollo si impegnano reciprocamente, in un contesto di fattiva collaborazione a definire gli ambiti di concreta collaborazione sui seguenti temi:

- integrazione degli strumenti a supporto di persone prive di lavoro ed in situazione di grave difficoltà personale;
- integrazione degli strumenti, nazionali e locali, per l'inserimento lavorativo, con particolare attenzione al reddito di inclusione;
- avvio di interlocuzioni con le competenti Istituzioni, organizzazioni e federazioni locali, al fine di garantire la massimizzazione di efficacia o l'individuazione di ulteriori forme di assistenza all'utenza più fragile.

La collaborazione potrà prevedere lo scambio di informazioni e di esperienze negli ambiti di comune interesse, fermo restando che lo scambio di flussi di dati potrà essere oggetto di apposita convenzione.

Le Parti, di comune accordo, potranno anche organizzare eventi per la diffusione dei risultati raggiunti grazie alle iniziative congiunte.

Art. 6

Oneri

Per l'attuazione del presente accordo quadro le Parti provvederanno nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza ulteriori oneri per la finanza pubblica.

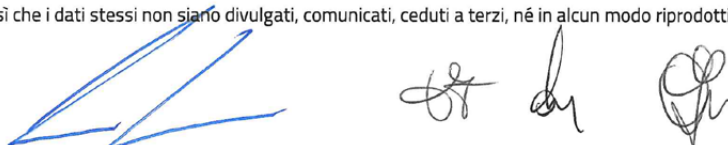
Art. 7

Trattamento dei dati

Premesso che in adempimento al presente accordo non è prevista alcuna comunicazione di dati personali tra le Parti, le stesse, in qualità di autonomi titolari, sono tenute ad assumere tutte le iniziative necessarie a garantire che il trattamento dei dati avvenga nel rigoroso rispetto del Regolamento generale sulla protezione dei dati - Regolamento (UE) 2016/679, del decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 e del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, così come modificato e integrato dal citato decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101, con particolare riferimento a ciò che concerne la sicurezza dei dati, gli adempimenti e la responsabilità nei confronti degli interessati, di terzi e del Garante per la Protezione dei Dati Personali.

Le Parti assicurano l'utilizzo dei dati esclusivamente nell'ambito delle regole e per le specifiche finalità previste nella normativa sopra citata e posta alla base del presente Accordo e osservano, in ogni fase del trattamento, il rispetto dei principi di liceità, correttezza e trasparenza, limitazione della finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza, sanciti dagli artt. 5 e 6 del citato Regolamento UE.

Le Parti cureranno altresì che i dati stessi non siano divulgati, comunicati, ceduti a terzi, né in alcun modo riprodotti.



In conformità a quanto sopra, ciascuna Parte garantisce che l'accesso alle informazioni sia consentito esclusivamente a soggetti che siano stati dalla stessa designati quali responsabili o persone autorizzate al trattamento dei dati, ferma restando la responsabilità derivante dall'uso illegittimo dei dati; pertanto ciascuna Parte provvederà, sotto la propria responsabilità e nell'ambito del proprio assetto organizzativo, ad impartire precise e dettagliate istruzioni agli addetti al trattamento che, espressamente designati, opereranno sotto la sua diretta autorità in qualità di persone autorizzate.

Ciascuna Parte comunicherà tempestivamente all'altra le violazioni di dati o incidenti informatici eventualmente occorsi nell'ambito dei trattamenti effettuati, che possano avere un impatto significativo sui dati personali, in modo che ogni titolare, nei termini prescritti, possa effettuare la dovuta segnalazione di c.d. "data breach" al Garante per la protezione dei dati personali.

Art.8

Monitoraggio

Il presente accordo sarà sottoposto a monitoraggio con cadenza semestrale.

Art. 9

Durata

Il presente Protocollo è efficace dalla data odierna, ha durata illimitata e può essere modificato, in conseguenza di sopraggiunti interventi normativi relativi alle tematiche di attuazione o per l'eventuale esigenza di definire con maggiore efficacia, strumenti e modalità della collaborazione stessa, di comune accordo.

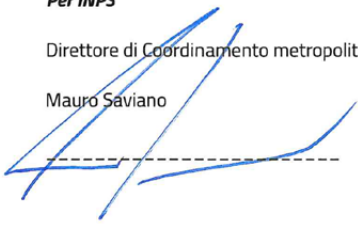
Le parti si impegnano ad avviare, semestralmente, un confronto per la verifica dei risultati raggiunti e la definizione di eventuali correttivi così come la chiusura del Protocollo stesso.

Milano, 14 aprile 2026

Per INPS

Direttore di Coordinamento metropolitano

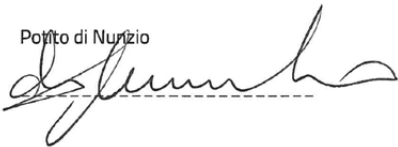
Mauro Saviano



Per la Consulta degli Ordini provinciali dei Consulenti del Lavoro della Lombardia

Il Presidente

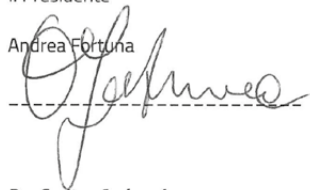
Pomilio di Nunzio



Per l'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro – Consiglio regionale della Lombardia

Il Presidente

Andrea Fortuna

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'A. Fortuna', written over a horizontal dashed line.

Per Caritas Ambrosiana

Il Direttore

Erica Tossani

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Erica Tossani', written over a horizontal dashed line.

POSTA ELETTRONICA E WHATSAPP NEL CONTESTO LAVORATIVO: UNA BREVE RICOGNIZIONE DELLA GIURISPRUDENZA IN MATERIA

DI PAOLA BUONPENSIERE CONSULENTE DEL LAVORO E AVVOCATO IN MILANO

Questa breve ricognizione giurisprudenziale sull'utilizzo della posta elettronica e di *whatsapp* nel contesto lavorativo è una riflessione sulla complessità degli aspetti giuridici e pratici legati all'uso di tali strumenti, con uno sguardo ai valori che l'ordinamento intende proteggere. Partiamo dalla sentenza n. 24204 del 29 agosto 2025, con cui la Corte di Cassazione ha rigettato il ricorso di una società, già soccombente in appello, che accusava alcuni suoi *ex* dipendenti di atti di concorrenza sleale *ex art.* 2598 c.c. e di violazione degli obblighi di diligenza e fedeltà di cui agli artt. 2104 e 2105 c.c. La società si era servita in giudizio, ai fini della prova, della posta elettronica proveniente dagli *account* personali dei dipendenti, sostenendo che i messaggi di posta erano confluiti sul *server* di proprietà aziendale e i rapporti di lavoro erano cessati al momento delle verifiche datoriali. La Corte confermava che tale prova non era utilizzabile.

COS'È LA POSTA ELETTRONICA DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO?

Secondo un orientamento incontrastato, la posta elettronica rientra nel novero delle comunicazioni protette in quanto assimilata alla corrispondenza, la cui libertà e segretezza sono tutelate dall'art. 15 della Costituzione. La Corte Costituzionale ha infatti definitivamente sancito, con sentenza n. 20/2017, che l'art. 15 è da riferirsi anche a tutte le "altre"

forme di comunicazione, incluse quelle telefoniche, elettroniche, informatiche effettuate attraverso "mezzi resi disponibili dallo sviluppo della tecnologia".

Si è scelto così un approccio aperto e adattivo, che riconfigura il concetto di corrispondenza, rendendolo flessibile in funzione di uno scenario tecnologico in continua evoluzione.

I VALORI IN GIOCO

La Corte di Cassazione, nella sentenza richiamata, aderisce pienamente a tale principio e conferma la correttezza dei criteri utilizzati dalla Corte d'Appello, soffermandosi ampiamente sui valori tutelati.

Rievoca dapprima la sentenza *Barbulescu* del 2017 della Corte Europea per i diritti Umani, ove si afferma che l'art. 8 della Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, tutelando la corrispondenza, preserva quello "spazio vitale che circonda la persona e senza il quale questa non può esistere e svilupparsi in armonia con i postulati della dignità umana". Le *e-mail*, anche quelle scambiate su lavoro, contribuiscono ad assolvere a tale funzione.

La Corte di Cassazione sottolinea poi che qualsiasi controllo relativo alla navigazione in *Internet* e all'utilizzo del telefono o della posta elettronica non può essere legittimo se non è preceduto da un'informativa dettagliata riguardo a possibilità, tempi e modalità di ese- ➤

cuzione. Il controllo deve essere proporzionato e non intrusivo e, restando esclusa la possibilità di controlli preventivi massivi, deve avvenire su un piano difensivo. Tale concetto, elaborato dalla giurisprudenza in vigore del vecchio testo dell'art. 4, Legge n. 300/70, è stato rivisitato dopo le modifiche apportate dal D.lgs. n. 151/2015, nella duplice accezione che si illustrerà più avanti.

IL RISPETTO DELLE REGOLE AZIENDALI

In una sentenza successiva, la n. 28365 del 27 ottobre 2025, la Corte di Cassazione respinge invece il ricorso del lavoratore: questi era stato licenziato per aver effettuato diversi accessi abusivi al sistema informatico aziendale e trasmesso all'esterno i dati personali della clientela, tramite l'invio di numerose *e-mail*, esponendo la società al rischio di gravi pregiudizi patrimoniali e di sanzioni per violazione della *privacy*.

Il lavoratore aveva disatteso in modo intenzionale le regole aziendali sull'utilizzo dei dispositivi informatici e chiaramente violato gli obblighi di fedeltà e diligenza.

In questo caso le prove acquisite dalla società sul *computer* utilizzato dal lavoratore sono state ritenute utilizzabili.

La Corte evidenzia che, nel caso di specie, il datore di lavoro, nel predisporre ed effettuare i controlli della strumentazione, aveva operato correttamente, nel rispetto delle prescrizioni dell'art. 4 della Legge n. 300/70, fornendo un'adeguata informazione sulla *policy* aziendale e sulle modalità dei controlli, nonché sulle sanzioni disciplinari applicabili in caso di infrazione delle regole.

I REQUISITI DEI CONTROLLI IN PRATICA.

IL FOCUS SUI CONTROLLI DIFENSIVI

Sulla stessa linea il Tribunale di Milano che, con sentenza n. 252/2025 del 26/02/2025, ha respinto le domande di un dirigente, volte ad accertare l'illegittimità del licenziamento comminato dalla società e della revoca dell'incarico di amministratore delegato, entrambi

motivati da giusta causa per addebito di diverse condotte ritenute illecite. Il lavoratore, nella stessa data di avvio della procedura disciplinare, aveva acquisito la disponibilità del portatile aziendale della propria assistente, era entrato in *Outlook* ed aveva cancellato diverse *e-mail* a lei indirizzate; aveva inoltre trasferito sul proprio pc personale ed eliminato numerosi *file* sia aziendali che personali presenti sul *computer* della lavoratrice.

Il Giudice ricorda la distinzione operata in precedenti sentenze della Corte di Cassazione, *ex multis* la n. 25732/2021, alla luce delle quali i controlli datoriali sono oggi così classificabili:

- controlli difensivi in senso lato, rivolti alla generalità dei dipendenti e finalizzati alla tutela del patrimonio aziendale, rientranti necessariamente nelle previsioni dell'art. 4, Legge n. 300/1970;

- controlli difensivi in senso stretto, effettuati per verificare specifiche condotte illecite in presenza di indizi concreti e verificabili, che esulano dall'ambito applicativo dell'art. 4 della Legge n. 300/1970.

La Corte nel 2021 scriveva: "...il controllo difensivo in senso stretto dovrebbe quindi essere mirato, nonché attuato *ex post*, ossia a seguito del comportamento illecito di uno o più lavoratori del cui avvenuto compimento il datore abbia avuto il fondato sospetto...". La raccolta delle informazioni dev'essere successiva al verificarsi dell'anomalia.

Rimane dunque vietato un controllo a distanza "fine a sé stesso", eventualmente diretto ad accertare inadempimenti del lavoratore che riguardino lo svolgimento della prestazione, per cui "se il controllo è legittimo le informazioni raccolte potranno essere utilizzate per contestare al lavoratore ogni sorta di inadempimento contrattuale".

Nella sentenza del Tribunale di Milano vengono altresì riprese le linee Guida per la Posta Elettronica e Internet deliberate dal Garante per la Protezione dei Dati Personali il 1° marzo 2007, che si ritengono attuali anche dopo ►

l'entrata in vigore del Regolamento UE 2016/679. Il giudice afferma che, nel caso considerato, l'accesso del datore di lavoro alla strumentazione ed ai sistemi, incluso quello di posta elettronica, erano stati effettuati correttamente, in quanto la società:

- 1) aveva reso disponibile un Codice di Condotta e comunicato una *Policy* aziendale per il corretto utilizzo degli strumenti informatici e per il trattamento dei dati;
- 2) aveva comunicato chiaramente che le attrezzature, le reti e gli altri canali di comunicazione erano di proprietà del Gruppo, che venivano forniti per scopi lavorativi e che l'indirizzo di posta elettronica non era da considerarsi personale, bensì della società;
- 3) aveva informato i dipendenti sul possibile monitoraggio delle reti e degli strumenti di lavoro, quali controlli di carattere difensivo.

Dopo aver osservato che non si può mai prescindere da una valutazione equilibrata ed attenta al caso concreto, che contemperi le esigenze dell'impresa e del lavoratore, il Giudice conclude: "...emerge come il ricorrente fosse pienamente edotto delle modalità, dell'oggetto, delle circostanze e dei limiti in cui la società avrebbe potuto realizzare controlli e verifiche sugli strumenti aziendali".

I MESSAGGI WHATSAPP SONO EQUIPARABILI ALLA POSTA ELETTRONICA? DUE ESITI DIFFERENTI

Nella sentenza della Corte di Cassazione n. 5334 del 28/02/2025 diversi aspetti evidenziati a proposito della posta elettronica vengono ripresi in riferimento allo scambio di messaggi *whatsapp* tramite telefono cellulare. Una società aveva licenziato una lavoratrice a causa della condivisione, in un gruppo *whatsapp* di colleghi di lavoro, di una ripresa video effettuata nei confronti di una cliente, corredata dei relativi commenti. La società ne era venuta a conoscenza in seguito alla rivelazione di una collega. Ancora una volta si ritorna sull'art. 15 della Carta costituzionale, di cui la Corte apprezza la

collocazione accanto agli articoli 14 e 13, che tutelano l'inviolabilità del domicilio e la libertà personale, in difesa della dignità dell'individuo. La libertà di corrispondenza, nel suo aspetto dinamico, non può essere né impedita né ostacolata e "ha come elemento costitutivo la determinatezza dei destinatari", mentre "la segretezza si rivolge all'*animus* del mittente". La busta cartacea serve a schermare i contenuti e ad indirizzarli verso i destinatari prescelti; le procedure di identificazione dei mezzi di trasmissione elettronica hanno la stessa finalità. Nondimeno, occorre valutare l'attualità della corrispondenza che, come confermato dalla Corte Costituzionale nella sentenza n. 170/2023, perdura anche dopo che il destinatario l'abbia ricevuta, fino al momento in cui acquisti la caratteristica di documento storico per decorso del tempo o per altra causa.

Così argomentando, la Corte conclude che non si può "elevare a giusta causa di licenziamento il contenuto in sé delle comunicazioni private del lavoratore trasmesse col telefono personale a persone determinate e con modalità significative dell'intento di mantenere segrete le stesse", indipendentemente da come il datore di lavoro ne abbia acquisito conoscenza.

La Corte di Cassazione non condivide la posizione assunta dalla Corte d'Appello, la quale aveva giudicato "dirimente l'interesse della società e l'offesa dalla stessa subita per il potenziale rischio per l'immagine aziendale e la potenziale lesione dell'immagine della cliente" nonostante tali aspetti fossero entrambi estranei alla contestazione disciplinare.

Di segno opposto la recentissima Ordinanza n. 7982 del 31/03/2026, pronunciata in relazione al licenziamento di una lavoratrice, direttrice di un ufficio postale, che sul gruppo *whatsapp* aveva invitato i propri colleghi a boicottare le misure messe in atto dalla società datrice di lavoro e rivolte all'utenza per prevenire il contagio da Covid-19, rivelando procedure interne riservate ed esprimendosi in modo offensivo nei confronti di diversi di- ➤

pendenti. Il contenuto dell'audio era diventato poi di pubblico dominio sulla pagina *Facebook* di un altro soggetto.

Questa volta il numero chiuso dei destinatari facenti parte del gruppo *chat* e i meccanismi di limitazione dell'accesso non vengono ritenuti sufficienti a scriminare la condotta della lavoratrice.

La Corte osserva che “la natura di corrispondenza privata riconoscibile alla messaggistica *whatsapp*...(omissis)...non esclude comunque che le dichiarazioni diffuse con tale mezzo possano integrare anche gli estremi dell'illecito disciplinare, ove connotate, come nello specifico, dalla volontà di ledere la reputazione della parte datoriale e dei colleghi, di diffondere informazioni riservate, di indicare modalità elusive di procedure prescritte dalla società...”.

Si sottolinea l'elemento colposo della condotta, in quanto la lavoratrice avrebbe potuto facilmente prevedere la diffusione del contenuto ben oltre la cerchia dei destinatari originari. La potenzialità lesiva delle dichiarazioni giustifica la sanzione del licenziamento.

I PROFILI PENALI. L'INVIOLEABILITÀ DEL DOMICILIO INFORMATICO. LA CORRISPONDENZA APERTA E CHIUSA

La casella di posta elettronica è una porzione di spazio di archiviazione su un *server*, abilitata alla ricezione e all'invio di messaggi mediante un *software*. Se un sistema informatico è definibile come un “complesso organico di elementi fisici (*hardware*) ed astratti (*software*) che compongono un apparato di elaborazione dati”, allora la casella di posta elettronica fa parte essa stessa di un sistema informatico. La *password* di accesso costituisce lo sbarramento atto a realizzare lo *ius excludendi* tipico della corrispondenza, la cui violazione si traduce in accesso abusivo ad un sistema informatico, integrando il reato di cui all'art. 615 *ter* (Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico) del Codice penale.

Così si esprime nella sentenza n. 13057 del 31/03/2016 la Corte di Cassazione penale,

esaminando il caso del responsabile di un ufficio della Pubblica Amministrazione che si era introdotto nella posta elettronica di un assistente, abusando dei propri poteri di superiore gerarchico. Il ricorso veniva comunque dichiarato inammissibile.

I sistemi informatici, afferma la Corte, costituiscono “un'espansione ideale” del domicilio *ex art. 14 della Costituzione*, già presidiato tradizionalmente dagli artt. 614 c.p. (Violazione di domicilio) e 615 c.p. (Violazione di domicilio commessa da un pubblico ufficiale) e la casella di posta elettronica assegnata ed intestata al dipendente e protetta da *password*, nel sistema della Pubblica Amministrazione, si configura come domicilio informatico del lavoratore, quindi come un suo spazio riservato.

In una precedente sentenza del 2007, Cass. penale n. 47096 del 19/12/2007, la Corte si era espressa, invece, sull'accusa di violazione di corrispondenza, sostenuta in base all'art. 616 c.p. dal Pubblico Ministero nei confronti di un datore di lavoro che aveva preso cognizione della posta elettronica della propria dipendente. La Corte aveva rigettato il ricorso. L'art. 616 c.p. (Violazione, sottrazione e soppressione di corrispondenza) punisce chiunque “prenda cognizione del contenuto di una corrispondenza chiusa, a lui non diretta...” Nel caso esaminato non sussisteva la fattispecie di reato, in quanto la chiave di accesso al sistema informatico ed alla corrispondenza era sin dall'origine nella disponibilità dell'organizzazione aziendale. Afferma la Corte: “...è appunto la legittimazione all'uso del sistema informatico o telematico che abilita alla conoscenza delle informazioni in esso custodite. Sicché tale legittimazione può dipendere non solo dalla proprietà, ma soprattutto dalle norme che regolano l'uso degli impianti.”

La corrispondenza non può considerarsi chiusa verso colui che, fin dall'inizio, abbia avuto un ordinario titolo per accedervi.

Infine, si segnala la sentenza n. 24204/2025 Cass. Civile menzionata in apertura, che ri- ➤

prende Cassazione penale n. 18284/2019 e ricorda che quando si verifica un accesso abusivo ad un casella di posta elettronica dotata di *password*, il delitto di accesso abusivo ad un sistema informatico può concorrere, oltre che con quello di violazione di corrispondenza, anche “con il delitto di danneggiamento di dati informatici, nel caso in cui all’abusiva modificazione delle credenziali di accesso consegua l’inutilizzabilità della casella di posta da parte del titolare”.

CONCLUSIONI

Come emerge da questo breve *excursus*, sono

numerose le norme che rilevano in materia di posta elettronica e *whatsapp*. Laddove piano materiale ed immateriale ovvero elementi reali e virtuali si alternano, si intersecano e si (con)fondono irrimediabilmente, vi è l’esigenza di un’osservazione poliedrica e da prospettive giuridiche diverse, sotto il duplice profilo civile e penale. Tra le molteplici riflessioni che la giurisprudenza sollecita, l’effetto amplificativo dei canali comunicativi di ultima generazione, con le note potenziali ricadute collettive, diventa un elemento chiave nei percorsi interpretativi di un diritto che dev’essere continuamente ripensato.

APPALTO ILLECITO E ILLECITA RETRIBUZIONE IN CONTANTI: COSA È PIÙ GRAVE?*

L'Ordinanza n. 6633/2026 della Cassazione, confermando le dure modalità di repressione dell'illecita corresponsione non tracciata della retribuzione, fa emergere l'urgenza di una riflessione su ragionevolezza e proporzionalità degli attuali presidi punitivi in materia di lavoro e previdenza.

DI MAURO PARISI AVVOCATO IN MILANO E BELLUNO

E' più grave appaltare o somministrare illecitamente manodopera -un reato- o corrispondere al lavoratore danaro liquido -un illecito amministrativo-, sebbene regolarmente denunciato?

L'accostamento e la domanda potrebbero sembrare singolari, mentre la risposta, all'apparenza scontata, risulta, a ben vedere, non esserlo affatto.

Quale condotta antigiusuristica sia da reputare più o meno grave per l'ordinamento giuridico, come noto, lo determina il legislatore, con le sue specifiche scelte general-preventive.

In definitiva, si tratta di comprendere quali siano le azioni e omissioni punite più o meno gravemente.

Sul tema della proporzionalità e ragionevolezza delle "sanzioni" in materia di lavoro e previdenza, ovvero delle reazioni punitive che l'ordinamento stabilisce per garantire la tutela di beni e interessi giuridici fondamentali, oggi occorre senza dubbio che siano operate riflessioni mediamente più attente e avvertite di quelle usualmente condotte.

La punizione, infatti, dovrebbe costituire sempre un ponderato e diretto indicatore di disvalore della violazione commessa e dell'"attenzione" prestata dall'ordinamento ai rapporti che si intende tutelare.

Del resto, ragionare su discipline e precetti

sostanziali senza osservare quali siano (o non siano, eventualmente) le reazioni previste in caso di loro irregolarità, rischia di provocare, non solo errori di prospettiva valoriale, ma pure (e per gli interessi dei più, si immagina, soprattutto) operativa, magari sottovalutando gli effettivi costi di possibili infrazioni, percepite come lievi e bagatellari.

Per potere comprendere come il problema prospettato sia tutt'altro che teorico, bensì molto concreto, può essere utile tracciare un parallelo tra due situazioni di frequente repressione.

Si prenda il **caso di tre lavoratori "forniti" illecitamente da un datore di lavoro a un'impresa utilizzatrice**, simulando un appalto di servizi. Quest'ultima impresa gestisce i lavoratori in tutto e per tutto come fossero propri dipendenti.

Poniamo che venga accertata una **condotta di reato che perdura per dodici mesi** e che, per ogni lavoratore, si contino alla fine 220 giornate di impiego illecito, per un totale complessivo di 660 giornate in cui è accertato sia stato commesso uno dei reati (di somministrazione o appalto illeciti) puniti dall'**art. 18, commi 1, 2 e 5 bis, D.lgs. n. 276/2003** con "la pena dell'arresto fino a un mese o dell'ammenda di euro 60 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di lavoro". Nel

caso proposto, pertanto, la misura pecuniaria ►

* Articolo anche su www.vetl.it

dell'ammenda prospettabile quale punizione per utilizzatore e fornitore, sarebbe, al massimo, pari a € 39.600.

Tuttavia, i funzionari che accertano l'appalto illecito sono tenuti ad ammettere i contravventori al beneficio previsto dall'**art. 15, D.lgs. n. 124/2004** (sulla prescrizione obbligatoria in materia contravvenzionale: *“quando il personale ispettivo rilevi violazioni di carattere penale, punite con la pena alternativa dell'arresto o dell'ammenda ovvero con la sola ammenda, impartisce al contravventore una apposita prescrizione obbligatoria ai sensi degli articoli 20 e 21 del decreto legislativo 19 dicembre 1994, n. 758 ... La procedura di cui al presente articolo si applica anche nelle ipotesi in cui la fattispecie è a condotta esaurita, ovvero nelle ipotesi in cui il trasgressore abbia autonomamente provveduto all'adempimento degli obblighi di legge sanzionati precedentemente all'emanazione della prescrizione”*), che rimanda alla previsione per cui *“l'organo di vigilanza ammette il contravventore a pagare in sede amministrativa, nel termine di trenta giorni, una somma pari al quarto del massimo dell'ammenda stabilita per la contravvenzione commessa”*. In definitiva, a favore dei contravventori, è concessa ordinariamente una **riduzione materiale del 75% dell'ammenda, da corrispondere come “sanzione” in via amministrativa** (nel caso, **€ 9.900**).

La tabella seguente riassume i termini della sostanziale reazione dell'ordinamento ai reati considerati.

CASO DELL'APPALTO O SOMMINISTRAZIONE ILLECITI PER 3 LAVORATORE IMPIEGATI, IN 12 MESI, PER 660 GIORNI

Ammenda di € 60 (a lavoratore a giorno di impiego)
X 660 giornate accertate = € 39.600

€ 39.600 : 4 = € 9.900 (somma concessa per estinguere i detti reati ex art. 15, D.lgs. n. 124/2004)

Si prenda ora il caso di un'azienda che, magari per venire incontro alle richieste del proprio personale, abbia **corrisposto brevi manu**

(cioè con danaro contante) a tre dipendenti, per dodici mesi, la loro retribuzione (o parte di essa), correttamente registrata a Libro Unico del Lavoro (e, quindi, senza “fuori busta” ed evasioni di contribuzione).

Come risaputo, dal 1° luglio 2018, quella descritta è una pratica non consentita e ritenuta illecita, concretando la violazione dell'**art. 1, co. 910, Legge n. 205/2017** (*“i datori di lavoro o committenti corrispondono ai lavoratori la retribuzione, nonché ogni anticipo di essa, attraverso una banca o un ufficio postale con uno dei seguenti mezzi: a) bonifico ...; b) strumenti di pagamento elettronico; c) pagamento in contanti presso lo sportello bancario o postale ...; d) emissione di un assegno ...”*). In caso di pagamento “non tracciato” nei modi previsti, la sanzione amministrativa è quella stabilita dal medesimo articolo, al **comma 913** (*“Al datore di lavoro o committente che viola l'obbligo di cui al comma 910 si applica la sanzione amministrativa pecuniaria consistente nel pagamento di una somma da 1.000 euro a 5.000 euro”*).

Per cui, nella vicenda proposta, i funzionari enumerano trentasei condotte illecite (una per ciascuno dei tre lavoratori per dodici mesi), a cui andrà applicata una sanzione amministrativa fino a € 5000.

Anche in queste ipotesi il legislatore prevede un beneficio (quello del pagamento della sanzione amministrativa in c.d. misura ridotta), stabilito dall'art. 16, Legge n. 689/1981 (*“È ammesso il pagamento di una somma in misura ridotta pari alla terza parte del massimo della sanzione prevista per la violazione commessa o, se più favorevole e qualora sia stabilito il minimo della sanzione edittale, pari al doppio del relativo importo”*). La misura ridotta dell'illecito amministrativo del pagamento non tracciato, è pari a € 1666,67 per ogni violazione (la minore misura, corrispondente a 1/3 del massimo edittale).

In definitiva, nel caso, il datore di lavoro sarà ammesso a corrispondere una **somma in misura “agevolata” pari a € 60.000,12**, come illustrato nella tabella seguente. ➤

**CASO DELLA CORRESPONSIONE NON TRACCIATA
DELLA RETRIBUZIONE A 3 LAVORATORI PER 12 MESI**

Sanzione amministrativa da € 1000 a € 5000
(per ogni dazione di danaro) X 3 lavoratori
X 12 mesi (= 36 condotte punibili)

€ 5000 : 3 = € 1666,67 (somma c.d. ridotta per
estinguere l'illecito amministrativo ex art. 16, L. n.
689/1981) X 36 dazioni di retribuzione = € 60.000, 12

Al di là di ogni ulteriore considerazione tecnica, non vi è dubbio che attualmente, l'illecito amministrativo di cui all'art. 1, co. 913, L. n. 205/2017, sia **punito nella sostanza più duramente** rispetto ai reati di cui all'art. 18, co. 1, 2, 5 *bis*, D.lgs n. 276/2003 (e ciò, di fatto, anche se si giungesse all'irrogazione della sanzione nel minimo edittale, pari a complessivi € 36.000). La comparazione tra le punizioni indicate dall'ordinamento per i due illeciti non può che suscitare notevoli perplessità in ordine alla ragionevolezza e proporzionalità (anche in una logica eurounitaria: *cf.* CGUE, sentenza 8.3.2022, C. 205-20) dei presidi approntati a tutela di interessi giuridici di ben differente contenuto economico-sociale e in relazione a condotte di cui sembra apparire manifesto l'effettivo disvalore.

Tuttavia, a conferma di questo assetto punitivo e della sua ritenuta ammissibilità, sulle modalità di valutazione e calcolo della sanzione amministrativa per la dazione in contanti di retribuzione, si è espressa la **Suprema Corte** con l'**Ordinanza n. 6633/2026**.

La pronuncia -anche superando precedenti e più "miti" prospettazioni "a mese" dell'illecito, da parte dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro

(*cf.* Nota INL, n. 5828 del 4.07.2018)-, afferma adesso che ogni dazione di danaro va punita con la sanzione amministrativa dell'art. 1, co. 913 -una per ogni versamento *cash* di retribuzione-, tendenzialmente senza possibilità di ammissioni a ipotesi di cumulo giuridico.

Una soluzione che, ove anche corretta dal punto di vista giuridico, invita tutti a offrire meditate riflessioni sugli effettivi assetti repressivi in materia di lavoro e previdenza, nell'ambito di un più equo sistema di rapporti tra beni giuridici da tutelare e diritti di cittadini e imprese.

Cassazione, Ordinanza n. 6633/2026

L'art. 1, c. 913, L.n. 205/2017 va interpretato nel senso che la sanzione pecuniaria ivi prevista -da graduare nell'ambito del minimo e del massimo edittale- è applicata per ciascuna dazione economica che non rispetti le modalità di erogazione della retribuzione come descritte nel comma 910. Con riguardo al cumulo giuridico delle sanzioni di cui all'art. 8, c. 1, L.n. 689/1981, la unificazione, ai fini dell'applicazione della sanzione -nella misura massima del triplo di quella prevista per la violazione più grave- in ordine a plurime trasgressioni di diverse disposizioni o della medesima disposizione, riguarda, esclusivamente l'ipotesi in cui la pluralità delle violazioni discenda da un'unica condotta e, quindi, non opera nel caso di condotte distinte, quantunque collegate sul piano dell'identità di una stessa intenzione pluri-offensiva (al di fuori, in via di eccezione, delle violazioni attinenti alla materia previdenziale e assistenziale, indicate nel comma 2), nella cui ipotesi, perciò, trova applicazione il criterio generale del cumulo materiale delle sanzioni.

L'ENIGMA DELLA VIGILANZA SUI LAVORATORI

DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO

Certo, tra gli obblighi di sicurezza gravanti sul datore di lavoro, il più impegnativo è l'indelegabile valutazione dei rischi al meglio della evoluzione della scienza tecnica. Ma sarebbe controproducente trascurare il peso quanto mai alto esercitato dagli obblighi previsti a suo carico nell'art. 18, D.lgs. n. 81/2008. Si tratta di ben 26 obblighi, ed occorre subito avvertire che, tra questi obblighi, sta mettendo a dura prova i destinatari la vigilanza sui lavoratori. Basti dire che in base all'art. 18, co. 1, lettera f), il datore di lavoro ha l'obbligo di vigilare sui singoli lavoratori, mentre in base all'art. 18, co. 3-bis, ha l'obbligo di vigilare in ordine all'adempimento degli obblighi spettanti ai lavoratori, oltre che ad altri soggetti, primi fra tutti i preposti. E si badi che, in forza dell'art. 18, co. 3-bis, resta, sì, ferma l'esclusiva responsabilità di questi soggetti qualora la mancata attuazione dei loro obblighi "sia addebitabile unicamente agli stessi", ma a condizione che "non sia riscontrabile un difetto di vigilanza del datore di lavoro".

Vasta appare negli anni la giurisprudenza della Cassazione Penale soprattutto in tema di vigilanza sui lavoratori, ma tutt'altro che agevole è trarne indicazioni univoche. L'ispirazione di fondo è certamente quella di scongiurare "una inaccettabile responsabilità penale "di posizione", tale da sconfinare nella responsabilità oggettiva". E in questa ottica due appaiono i presupposti fondamentali della responsabilità attribuita al datore di lavoro. Il primo è l'esistenza di una prassi comportamentale dei lavoratori elusiva delle norme antinfortunistiche, il secondo è la conoscenza o colpevole ignoranza di tale prassi da parte del dato-

re di lavoro o del dirigente.

Il fatto è che possono prestarsi ad equivoci, vuoi il concetto di "prassi", vuoi le specifiche modalità di adempimento dell'obbligo atte ad escludere la colposa ignoranza. Si badi, alcuni indicatori vengono messi in luce, ma a ben vedere di per sé soli non appaiono risolutivi. Esemplare è un indicatore pur ricorrente come la nomina del preposto: una nomina, peraltro, ormai doverosa alla luce del nuovo art. 18, co. 1, lettera b-bis, D.lgs. n. 81/2008, ma di per sé sola insufficiente ad escludere la responsabilità del datore di lavoro. Né più risolutivo, pur se frequente, appare il mero richiamo al consenso del preposto alla prassi elusiva.

Il fatto è che, come implacabilmente rileva per insolita mano dello stesso presidente del collegio, **Cass., Pen. 28 dicembre 2023, n. 51455**, "le modalità con le quali il datore di lavoro deve adempiere al dovere di vigilanza non sono esplicitamente definite dal legislatore". E il risultato è che, anche in questi primi mesi del 2026, le indicazioni date dalla Corte Suprema sono quanto mai rigorose nei confronti dei datori di lavoro:

Cass., Pen. 2 aprile 2026, n. 12349 ravvisa un profilo di colpa in capo al datore di lavoro -oltre che per la omessa vigilanza sull'operato del preposto- anche per la sua mancata sostituzione in caso di sua contingente assenza dal luogo di esecuzione delle mansioni.

Cass., pen. 5 marzo 2026, n. 8623 afferma che, "in presenza di una prassi elusiva delle prescrizioni volte alla tutela della sicurezza, è ravvisabile la colpa del datore di lavoro nel caso in cui vi sia prova della sua conoscenza, ►

ovvero della sua colpevole ignoranza in ordine alla medesima”.

Cass., pen. 23 febbraio 2026, n. 7232 ritiene che “la designazione di un preposto non esonera da responsabilità il datore di lavoro, nel caso in cui la verifica del sinistro sia conseguita a scelte gestionali inadeguate ascrivibili a quest'ultimo e non alla concreta esecuzione della prestazione lavorativa”. Spiega che “l'inidoneità della misura di sicurezza predisposta da parte datoriale rende del tutto irrilevante l'eventuale omissione ascrivibile ad altra figura della sicurezza, dal momento che gli obblighi dell'una non si sovrappongono a quelli dell'altra, interessando piani del tutto diversi”. Aggiunge che “il datore di lavoro deve controllare che il preposto, nell'esercizio dei compiti di vigilanza affidatigli, si attenga alle disposizioni di legge e a quelle, eventualmente in aggiunta, impartitegli”. Ne desume che “qualora nell'esercizio dell'attività lavorativa si instauri, con il consenso del preposto, una prassi *contra legem*, foriera di pericoli per gli addetti, in caso di infortunio del dipendente, la condotta del datore di lavoro che sia venuta meno ai doveri di formazione e informazione del lavoratore e che abbia omesso ogni forma di sorveglianza circa la pericolosa prassi operativa instauratasi, integra il reato di omicidio colposo aggravato dalla violazione delle norme antinfortunistiche”. Rileva che “l'obbligo del datore di lavoro di vigilare sull'esatta osservanza, da parte dei lavoratori, delle prescrizioni volte alla tutela della loro sicurezza, può ritenersi assolto soltanto in caso di predisposizione e attuazione di un sistema di controllo effettivo, adeguato al caso concreto, che tenga conto delle prassi elusive seguite dai lavoratori di cui il datore di lavoro sia a conoscenza”.

Cass., pen. 6 febbraio 2026, n. 5037. Dice: “L'obbligo di vigilanza non può considerarsi assolto con la mera nomina di figure tecniche specializzate, dovendo il datore mantenere un controllo effettivo sull'andamento delle attività lavorative e sulle condizioni di sicurezza,

specie quando emergano elementi che possano ingenerare dubbi sulla sicurezza delle lavorazioni. Conseguentemente, gli obblighi di vigilanza e di controllo gravanti sul datore di lavoro non vengono meno con la nomina del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il quale ha una funzione di ausilio diretta a supportare e non a sostituire il datore di lavoro nell'individuazione dei fattori di rischio nella lavorazione, nella scelta delle procedure di sicurezza e nelle pratiche di informazione e di formazione dei dipendenti”. Nel caso di specie -rileva la Cassazione-, l'obbligo di vigilanza, è “particolarmente pregnante quando siano emersi elementi tali da ingenerare dubbi sulla sicurezza delle lavorazioni: in questa prospettiva sono stati richiamati sia i molteplici infortuni verificatisi nell'uso delle macchine in questione, sia la creazione dei falsi registri di partecipazione, con l'annotazione delle presenze, solo in epoca successiva all'incidente per cui si procede”.

Cass., pen. 2 gennaio 2026, n. 51: “Anche a voler ritenere sussistente una delega di funzioni di fatto in capo al preposto sulla base del principio di effettività di cui all'art. 299 del Testo Unico, resta fermo in capo al datore di lavoro l'obbligo di vigilanza sull'operato del soggetto che sovrintenda all'attività lavorativa. Ove si verifichi un incidente in conseguenza di una tale prassi instauratasi con il consenso del preposto, l'ignoranza del datore di lavoro non vale ad escluderne la colpa, integrando essa stessa la colpa per l'omessa vigilanza sul comportamento del preposto”.

Più che mai, dunque, si rimane in attesa che il legislatore definisca esplicitamente le modalità con le quali il datore di lavoro deve adempiere al dovere di vigilanza.

Torniamo allora alla sentenza **n. 51455/2023**. Dopo aver appunto rilevato che le modalità con le quali il datore di lavoro deve adempiere al dovere di vigilanza non sono esplicitamente definite dal legislatore, pone in risalto che il legislatore prevede “una necessaria articola- ➤

zione di ruoli e funzioni”, e sottolinea che questa previsione è oggi ancor più cogente che in passato alla luce del nuovo art. 18, co. 1, lettera b-bis, D.lgs. n. 81/2008 introdotto con Legge n. 215/2021 dove si contempla l’obbligo di individuare i preposti. Ne desume che il legislatore, prevedendo una necessaria articolazione di ruoli e funzioni, “sta ad indicare che il controllo richiesto al datore di lavoro non è personale e quotidiano e che, ogni volta che le dimensioni dell’impresa non consentano un controllo diretto, la vigilanza è affidata a procedure. Quali procedure? La risposta è: “*report*, controlli a campione, istituzione di ruoli dirigenziali e quanto altro la scienza dell’organizzazione segnali come idoneo allo scopo nello specifico contesto”. Ecco dunque il messaggio lanciato al datore di lavoro: “può accadere che le dimensioni dell’impresa non richiedano una proceduralizzazione dell’attività di vigilanza sull’operato del preposto, sì da rendere doveroso il controllo diretto da parte del datore di lavoro”, “ma quando quelle dimensioni o altre condizioni concrete rendano idoneo allo scopo solo un controllo a mezzo di ruoli o procedure, occorre verificare se il datore di lavoro abbia predisposto ruoli e procedure per valutare se abbia adempiuto all’obbligo di vigilanza”.

In questa prospettiva, mi chiedo allora se tra le “procedure” non si debba esigere dal datore di lavoro un utilizzo dell’Intelligenza Artificiale in vista di una adeguata vigilanza sui lavoratori. Non mancano gli spunti. Anche nel Documento del Ministero del Lavoro del 19 febbraio 2026 intitolato “Verso l’Osservatorio sull’adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro - Raccolta di contributi a supporto dell’avvio dei lavori dell’Osservatorio nazionale sull’adozione dei sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro”, si avverte: “Sono innumerevoli le attività lavorative che tutt’oggi richiedono un elevato livello di attenzione e vigilanza. Tecniche di analisi facciale in tempo reale possono rileva-

re micro-espressioni e segnali fisiologici (per esempio come frequenza lenta dello sbattimento delle palpebre, chiusura prolungata degli occhi) che rappresentano segnali potenzialmente correlati con stanchezza e distrazione. Combinando i segnali facciali con l’orario del giorno e la durata del turno, si possono stimare i livelli di rischio e segnalare avvisi prima che si verifichi una grave mancanza. Quando poi le soglie di fatica vengono superate, un sistema può emettere allarmi sonori e avvisare i preposti in ambienti ad alto rischio (ad esempio, macchinari pesanti, guida di veicoli con passeggeri, sale di controllo). Inoltre, sistemi di percezione intelligenti possono collegarsi al controllo degli accessi, ai blocchi delle apparecchiature o a strumenti di programmazione per impedire ai lavoratori di svolgere compiti pericolosi quando vengono rilevati indicatori di disabilità. Ulteriori benefici sono la riduzione dell’errore umano nei compiti ad alto impatto e una migliore pianificazione dei turni e gestione della fatica tra le operazioni. Questo approccio innovativo basato sulla IA è potenzialmente prezioso nei settori dei trasporti, manifatturiero, edilizia, minerario ed energetico, dove la vigilanza della forza lavoro è fondamentale. Infine, sistemi “intelligenti” possono rendere disponibili informazioni preziose “sul campo”, in prossimità delle postazioni di lavoro, implementati con codici a barre bidimensionali che i lavoratori possono inquadrare da un *tablet* aziendale per recuperare in breve tempo i contenuti associati alla giusta esecuzione delle mansioni, delle operazioni di manutenzione, delle attività di primo soccorso. I contenuti informativi, formativi e di addestramento possono essere facilmente articolati in forme visive e sonore di significativo impatto e comprensibilità: audio e video possono accompagnare procedure che - altrimenti - potrebbero risultare aride e difficili da integrare nelle basi cognitive e comportamentali”. Dal suo canto, nel *Report* del 2025 “*Revolutionizing health and safety. The role of AI and digitalization at work*”, l’ILO fornisce alcuni ➤

dati significativi: “I sistemi digitali intelligenti sono sempre più utilizzati in settori ad alto rischio come l’industria mineraria, l’edilizia, l’agricoltura, il tessile e l’industria chimica, dove il lavoro fisicamente impegnativo e le condizioni pericolose aumentano il rischio di incidenti. Queste tecnologie forniscono un monitoraggio continuo, migliorando la protezione dei lavoratori e delle lavoratrici e riducendo i rischi. Oltre le segnalazioni immediate sui potenziali rischi, esse possono raccogliere dati preziosi in tutti i settori, supportando l’adozione di misure di prevenzione basate sull’evidenza scientifica”.

Il Governo Metropolitano di Seul ha lanciato un sistema di Gestione della Sicurezza Intelligente per migliorare la SSL nei cantieri edili di piccole e medie dimensioni. Questa iniziativa utilizza l’intelligenza artificiale, sensori dell’*Internet delle Cose (Internet of Things)* e il monitoraggio in tempo reale per rilevare potenziali pericoli, come rischi strutturali o inadempienze dei lavoratori rispetto ai protocolli di sicurezza, e inviare avvisi immediati ai supervisori. Il sistema consente l’identificazione precoce dei fattori di rischio e facilita interventi rapidi per prevenire gli incidenti, in particolare in ambienti ad alto rischio. Esso integra inoltre i dati per l’analisi delle tendenze, contribuendo a migliorare la pianificazione della sicurezza a lungo termine. Sfruttando queste tecnologie, la città mira a ridurre gli incidenti e migliorare la supervisione della sicurezza, soprattutto nei cantieri che tradizionalmente ricevono meno attenzione.

Un casco intelligente per migliorare la sicurezza nell’industria mineraria include diverse funzionalità come la comunicazione bidirezionale, il rilevamento di gas pericolosi, la notifica in caso di rimozione del casco o collisione, un interruttore antipanico per le situazioni di emergenza e un GPS per tracciare la posizione del minatore. Una volta rilevato un gas velenoso, il casco si chiude e l’erogazione di ossigeno viene fornita attraverso una valvola collegata alla bombola. I sensori di temperatura e pressione vengono inoltre utilizzati per il monitoraggio continuo delle condizioni ambientali. Le informazioni vengono inviate alla sala controllo tramite una rete *wireless*.

Un altro esempio, un sensore indossabile per la valutazione delle polveri, è stato sviluppato dal *National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)* statunitense. Il sistema <Helmet-CAM= abbina una telecamera indossabile leggera a un *monitor* per il rilevamento delle polveri per valutare quando, dove e come i minatori sono esposti a polveri pericolose. Il *software* di accompagnamento - <EVADE= (*Enhanced Video Analysis of Dust Exposure*) - sincronizza le riprese video con i dati registrati sulle polveri per individuare attività e ambienti ad alto rischio. Esso genera informazioni preziose e porta a interventi per ridurre l’esposizione e migliorare la sicurezza *in loco*.

Più che mai, dunque, può rivelarsi utile che nello stesso DVR si provveda ad indicare le specifiche procedure prescritte per la vigilanza sui lavoratori.

LA PREVIDENZA COMPLEMENTARE DOPO LA LEGGE DI BILANCIO 2026: UNA RIFORMA CHE CAMBIA VOLTO AL SECONDO PILASTRO*

DI **POTITO DI NUNZIO** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO,
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DELL'ORDINE PROVINCIALE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

La Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Legge di Bilancio 2026) rappresenta il più significativo intervento normativo sulla previdenza complementare italiana dal D.lgs. n. 252/2005. Con l'introduzione dell'adesione automatica per i neoassunti, la portabilità del contributo datoriale e nuove modalità di erogazione delle prestazioni, il legislatore ridisegna profondamente l'architettura del secondo pilastro previdenziale. Le novità, concentrate nei commi 195-205 dell'art. 1 (Legge n. 199/25), entreranno prevalentemente in vigore il 1° luglio 2026, concedendo a fondi pensione e datori di lavoro un semestre di adeguamento.

La rinnovata centralità attribuita alla previdenza complementare dalla Legge di Bilancio 2026 trova fondamento nelle persistenti fragilità strutturali del sistema pensionistico pubblico sulle quali notevolmente pesa l'evoluzione demografica in atto caratterizzata da un progressivo invecchiamento della popolazione, dal marcato calo della natalità e dall'allungamento della speranza di vita.

L'equilibrio tra popolazione attiva e popolazione pensionata è sempre più precario e ne derivano tensioni crescenti sul piano finanziario, particolarmente rilevanti in un sistema a ripartizione, nel quale le prestazioni pensionistiche correnti sono finanziate dai contributi versati dai lavoratori in attività.

I vari Governi che si sono succeduti nel corso

degli ultimi anni, consapevoli di tali criticità, hanno tentato di dare delle risposte, ma senza dare corpo a delle vere e proprie riforme previdenziali. Si è preferito procedere con singoli interventi, non di sistema, erodendo progressivamente il complesso pensionistico normativo, sia quello obbligatorio che quello complementare. Ad ogni modo e senza entrare nelle pieghe politiche che si annidano nelle scelte del legislatore, gli interventi che si sono registrati negli ultimi decenni hanno perseguito una duplice direttrice: da un lato, il progressivo innalzamento dei requisiti anagrafici e contributivi per l'accesso al pensionamento; dall'altro, una sensibile riduzione del tasso di sostituzione, ossia del rapporto tra pensione e ultima retribuzione. Gli effetti più penalizzanti di tale evoluzione si registrano in particolare nei confronti dei lavoratori che hanno iniziato la propria carriera dopo il 1995, integralmente assoggettati al metodo contributivo, per i quali le prospettive di adeguatezza delle future prestazioni pensionistiche risultano strutturalmente più deboli.

In questo contesto, la previdenza complementare assume, se possibile, un ruolo ancor più essenziale quale strumento di integrazione della pensione pubblica, finalizzato a garantire il mantenimento di un adeguato tenore di vita nella fase *post-lavorativa*. La Legge di Bilancio 2026, prendendo atto di tale scenario, introduce pertanto un insieme organico di in- ➤

* Pubblicato in *LavoroDirittiEuropa*, 23 febbraio 2026, 1/2026.

terventi – sui quali si sono comunque addensate nuvole scure accanto a voci più favorevoli alla scelta legislativa – volti a rafforzare il mondo della previdenza complementare puntando su una maggiore attrattività e flessibilità dei fondi pensione cercando di raggiungere due obiettivi di sistema strettamente connessi:

- ridurre, nel medio-lungo periodo, la pressione finanziaria gravante sul sistema pensionistico pubblico;
- offrire ai cittadini strumenti concreti ed efficaci per la costruzione di una sicurezza economica futura più solida e consapevole.

A dire il vero, a mio parere, c'è un terzo obiettivo subliminale: ridurre al massimo i nuovi pensionati poveri perché con il sistema contributivo, che si sta lasciando alle spalle il più ricco sistema retributivo, e le attuali retribuzioni basse e sempre meno stabili, il rischio di avere fra qualche decennio molti più pensionati che scendono sotto la soglia di povertà è molto concreto. Invogliare l'adesione alla previdenza complementare è quindi il vero principale obiettivo del legislatore.

IL NUOVO SILENZIO-ASSENSO TRASFORMA L'ADESIONE IN AUTOMATICA

La riforma più incisiva riguarda il meccanismo di adesione per i lavoratori dipendenti del settore privato di prima occupazione (esclusi i domestici) e cioè di coloro i quali *non hanno mai lavorato* come dipendenti in precedenti occupazioni. Dal 1° luglio 2026, l'attuale regime di silenzio-assenso con termine di sei mesi, durante i quali il dipendente deve decidere se aderire o no ad una forma di previdenza complementare e in caso di mancata adesione decidere se destinare il TFR maturando alla previdenza complementare o lasciarlo in gestione presso il datore di lavoro ai sensi dell'art. 2120 c.c., viene sostituito da un sistema di adesione automatica alla previdenza complementare con finestra di *opt-out* di soli 60 giorni dall'assunzione.

Il conferimento automatico non riguarda più *solo* il TFR maturando, ma comprende l'intero pacchetto contributivo previsto dalla contrattazione collettiva: TFR, contributo datore di lavoro e contributo minimo a carico del lavoratore (si noti che comunque la contribuzione a carico del lavoratore non è obbligatoria nel caso in cui la retribuzione annuale lorda corrisposta dal datore di lavoro risulti inferiore al valore pari all'assegno sociale). In sostanza non si tratta di una scelta di destinazione del TFR ma dell'iscrizione automatica ad una forma di previdenza complementare. L'iscrizione retroagisce alla data di assunzione, non al mese successivo alla scadenza del termine. Entro 60 giorni il lavoratore può rinunciare all'adesione alla previdenza complementare scegliendo, come ora, dove destinare il suo TFR e cioè: mantenerlo in azienda (scelta reversibile), oppure indicare una forma pensionistica anche diversa da quella negoziale. La possibilità di rinuncia di iscrizione automatica alla previdenza complementare è stata introdotta necessariamente per salvaguardare il dettato costituzionale (art. 38, co. 5) che vuole la previdenza privata libera e non obbligatoria.

Per i lavoratori *non di prima occupazione*, invece, il datore deve verificare la posizione previdenziale preesistente e raccogliere apposita dichiarazione da parte del lavoratore. Se il lavoratore avesse aderito ad una forma di previdenza complementare durante la precedente occupazione, entro i 60 giorni successivi all'assunzione deve decidere se aderire alla forma di previdenza complementare esistente presso il nuovo datore di lavoro oppure non aderire ma comunque ha l'obbligo di destinare alla previdenza complementare il TFR maturando perché è una scelta che aveva già fatto in passato. Al contrario, nel caso il lavoratore dichiarasse la mancata precedente adesione alla previdenza complementare scatta anche per lui l'adesione automatica come per il neo occupato.

Il fondo destinatario è quello previsto dagli accordi collettivi; in presenza di più forme, ➤

prevale quella con il maggior numero di iscritti nell'azienda.

Una novità tecnica rilevante riguarda i profili di investimento di *default*. Per le adesioni tacite viene abbandonato il comparto garantito a favore di strategie *life-cycle* differenziate per età anagrafica e orizzonte temporale, con progressiva riduzione del rischio all'avvicinarsi del pensionamento (le strategie *life-cycle* (o "a ciclo di vita") sono un approccio di investimento che modifica automaticamente il *mix* di *asset* del portafoglio in funzione dell'età del lavoratore e della distanza dal pensionamento.

LA DEDUCIBILITÀ FISCALE SALE A 5.300,00 EURO

L'art. 8, comma 4, D.lgs. n. 252/2005 viene modificato innalzando il limite annuo di deducibilità dei contributi da 5.164,57 euro (importo rimasto invariato dalla conversione dei vecchi 10 milioni di lire) a 5.300,00 euro, con un incremento di 135,43 euro pari a circa il 2,6%. La decorrenza è dal periodo d'imposta 2026. Viene operato un conseguente coordinamento formale nella norma speciale di deducibilità relativa ai lavoratori di prima occupazione successiva al 31 dicembre 2006. Si ricorda che, come prima delle novità della Legge di Bilancio ultima, il beneficio della deducibilità concerne sia i contributi in oggetto volontari sia quelli dovuti in base a contratti o accordi collettivi, anche aziendali; al fine del computo del suddetto limite si tiene conto anche delle quote accantonate dal datore di lavoro nei cosiddetti fondi interni aziendali costituiti in conti individuali, mentre non si tiene conto dell'ammontare degli accantonamenti inerenti al trattamento di fine rapporto annualmente destinati a forme pensionistiche complementari.

Per i lavoratori di prima occupazione successiva al 31 dicembre 2006 vengono aggiornati i parametri del meccanismo di extra-deducibilità nel caso in cui non avesse beneficiato integralmente della deducibilità della contri-

buzione nei primi cinque anni di adesione. Il *plafond* è stato ridimensionato a non più del 50% del limite annuo di deducibilità.

Non sono stati introdotti limiti differenziati per categorie (giovani, autonomi, forfettari). La soglia di 5.300,00 euro si applica uniformemente a tutti gli aderenti.

LE PRESTAZIONI FINALI GUADAGNANO FLESSIBILITÀ

Vengono introdotte anche modifiche strutturali all'art. 11 del D.lgs. n. 252/2005 in materia di prestazioni, ampliando significativamente le opzioni disponibili al pensionamento.

La quota di montante liquidabile in capitale passa dal 50% al 60%, lasciando almeno il 40% in rendita. Resta confermata la possibilità di ottenere il 100% in capitale nei casi di montante esiguo (rendita inferiore al 50% dell'assegno sociale).

Vengono introdotte tre nuove modalità di erogazione alternative alla rendita vitalizia tradizionale:

- La rendita a durata definita corrisponde ad un assegno periodico per un numero di anni pari alla speranza di vita residua calcolata sulle tavole ISTAT. Il montante resta in gestione presso il fondo pensione (non trasferito a compagnia assicurativa) e, in caso di decesso, il capitale residuo è riscattabile dagli eredi. La tassazione segue il regime ordinario: 15% riducibile dello 0,30% annuo dopo il 15° anno fino al minimo del 9%.
- I prelievi liberamente determinabili consentono attingimenti flessibili entro il limite delle rate virtuali maturate dalla rendita a durata definita, con identico trattamento fiscale (15%-9%).
- L'erogazione frazionata prevede un piano di prelievi programmati su un periodo minimo di 5 anni, con regime tributario meno favorevole: aliquota del 20% riducibile dello 0,25% annuo fino al minimo del 15%.

Le tutele su cedibilità, sequestrabilità e pignorabilità vengono estese a RITA (Rendita Integrativa Temporanea Anticipata) e alle antici- ➤

La previdenza complementare dopo la Legge di Bilancio 2026: una riforma che cambia volto al secondo pilastro

pazioni per spese sanitarie, equiparandole alle pensioni pubbliche.

LA PORTABILITÀ DEL CONTRIBUTO DATORIALE ROMPE IL MONOPOLIO DEI FONDI NEGOZIALI

La modifica più controversa riguarda l'art. 14, comma 6 del D.lgs. n. 252/2005: vengono soppresse le parole "nei limiti e secondo le modalità stabilite dai contratti o accordi collettivi, anche aziendali" relativamente al diritto al contributo datoriale in caso di trasferimento. Dal 1° luglio 2026, il lavoratore che trasferisce la propria posizione da un fondo negoziale verso un fondo aperto o un PIP mantiene il diritto a ricevere il contributo del datore di lavoro previsto dal CCNL, senza più vincoli contrattuali. Il termine minimo di partecipazione per il trasferimento resta di 2 anni.¹

TFR, FONDO TESORERIA INPS E SOGLIE DIMENSIONALI

Il comma 203 estende l'obbligo, a carico delle imprese, di versamento del TFR, non destinato dai lavoratori alla previdenza complementare, al Fondo Tesoreria Inps, secondo un calendario progressivo: nel biennio 2026-2027 per aziende con almeno 60 dipendenti, nel quadriennio 2028-2031 per quelle con almeno 50 dipendenti, dal 2032 per quelle con almeno 40 dipendenti.

La novità riguarda il requisito "dinamico": l'obbligo scatta anche per i datori che raggiungono la soglia negli anni successivi all'avvio dell'attività, non solo nell'anno di costituzione.

UNA PREVIDENZA COMPLEMENTARE CHE TRADISCE LE SUE ORIGINI?

La riforma impone una riflessione di fondo: la previdenza complementare disegnata dalla Legge di Bilancio 2026 è ancora riconducibile alla visione originaria del D.lgs. n. 252/2005? Il decreto istitutivo costruiva il secondo pila-

stro su tre pilastri concettuali chiari: la centralità della contrattazione collettiva come fonte delle regole previdenziali, la natura collettiva degli strumenti (i fondi pensione negoziali come architrave del sistema), il ruolo del TFR come leva per alimentare forme a basso costo e alta efficienza gestionale. I fondi negoziali, costituiti dalle parti sociali nell'ambito dei rinnovi contrattuali, rappresentavano lo strumento principe attraverso cui realizzare economie di scala, contenere i costi e garantire *governance* partecipata.

La riforma 2026 opera una frattura rispetto a questa impostazione. La portabilità del contributo datoriale verso fondi aperti e PIP non è un semplice ampliamento delle opzioni, ma un cambio di paradigma: dal modello collettivo-contrattuale al modello individuale-competitivo. Il lavoratore diventa consumatore di servizi previdenziali in un mercato dove strumenti con costi strutturalmente più elevati competono su un piano formalmente paritario per assicurarsi il contributo del datore di lavoro.

Questo slittamento verso la logica di mercato ha sollevato interrogativi sulla sostenibilità del modello. Se il contributo datoriale - previsto dai CCNL nell'ambito della funzione redistributiva della contrattazione collettiva - diventa portabile verso qualsiasi forma pensionistica, quale senso mantiene la contrattazione nazionale nel definire percentuali contributive destinate a finanziare strumenti che non sono espressione del sistema delle relazioni industriali?

Esiste, come paventato, il rischio concreto di una competizione asimmetrica dove reti commerciali aggressive delle compagnie assicurative e delle SGR, operanti con mandati di vendita e sistemi incentivanti, intercettano le adesioni di lavoratori spesso privi delle competenze tecniche per valutare l'impatto di differenze di costo apparentemente minime ma ►

1. N.d.r.: La legge di conversione del decreto PNRR (D.l. n. 19/2026) differisce dal 1° luglio al 31

ottobre 2026 l'entrata in vigore della portabilità del contributo datoriale alla previdenza complementare.

devastanti sul montante finale? Forse sì. La frammentazione del risparmio previdenziale verso una pluralità di forme con diverse strutture di costo, diversi modelli di *governance* (paritaria nei fondi negoziali, esclusivamente privata nei PIP), diverse capacità di investimento (i grandi fondi negoziali accedono a investimenti istituzionali preclusi ai piccoli PIP) rischia di compromettere proprio quell'obiettivo di adeguatezza delle prestazioni che dovrebbe essere il faro della previdenza complementare? Qui molto gioca il ruolo di controllo affidato alla COVIP che dovrebbe garantire l'estromissione dal sistema di quei fondi pensione che perdono di vista il fine della previdenza complementare.

La riforma sembra inoltre ignorare la questione generazionale. I lavoratori che matureranno pensioni interamente contributive necessitano di integrazioni previdenziali molto più robuste rispetto alle generazioni precedenti. Un sistema che incentiva (anche involontariamente) scelte verso strumenti meno efficienti sottrae proprio a questi lavoratori le risorse che dovrebbero compensare il crollo dei tassi di sostituzione pubblici.

Infine, colpisce l'assenza di misure di sistema per ampliare realmente la platea degli aderenti: nessun contributo pubblico di incentivo, nessuna soluzione per i silenti già in forza, nessun intervento sulla contribuzione di solidarietà del 10% che grava sui datori di lavoro. La riforma si limita a redistribuire posizioni esistenti tra forme diverse, senza affrontare il nodo strutturale della bassa adesione.

Il modello che sembra emergere dalla Legge di Bilancio 2026 è quello di una previdenza complementare individualizzata, "mercatazzata", frammentata - lontana dalla visione col-

lettiva, solidaristica ed efficiente del D.lgs. n. 252/2005. Come detto, sarà compito dell'Organismo di vigilanza (COVIP) e della capacità informativa degli operatori (consulenti del lavoro *in primis*) provare a contenere i rischi di questa svolta, orientando i lavoratori verso scelte consapevoli e non solo verso le sirene di promesse commerciali.

IL RUOLO CRUCIALE DEI CONSULENTI DEL LAVORO

In questo scenario di profonda trasformazione, i Consulenti del Lavoro sono chiamati a svolgere un ruolo di presidio informativo fondamentale. Non semplici gestori di adempimenti amministrativi, ma veri e propri consulenti previdenziali capaci di orientare datori di lavoro e lavoratori in un panorama sempre più complesso.

L'adesione automatica con *opt-out* a 60 giorni richiede ai datori di lavoro tempestività ed efficienza nell'informativa ai neoassunti. La portabilità del contributo datoriale impone ai lavoratori scelte che richiederanno analisi comparative sui costi, sui rendimenti storici, sulle modalità di *governance*. Le nuove forme di erogazione delle prestazioni necessitano di simulazioni personalizzate per valutare l'opzione più conveniente.

I Consulenti del Lavoro hanno gli strumenti, le competenze e la capillarità territoriale per accompagnare questa transizione, evitando che la libertà di scelta si traduca in disorientamento o, peggio, in scelte indotte da logiche commerciali anziché da valutazioni di convenienza effettiva. È una responsabilità professionale ma anche sociale: dalla qualità di questa attività di orientamento dipende l'adeguatezza delle future pensioni complementari di milioni di lavoratori.

■ **N. Musumeci** analizza come sta cambiando la disciplina delle dimissioni nel diritto del lavoro

DIMISSIONI: REGOLE DI FORMA, PROCEDURA E "FATTI CONCLUDENTI"*

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

Le dimissioni sono un atto unilaterale con cui il lavoratore subordinato manifesta al proprio datore di lavoro la volontà di porre fine al rapporto di lavoro. In via generale sono disciplinate dall'art. 2118 c.c. che regola il recesso del lavoratore a tempo indeterminato.

In secondo luogo, rileva l'art. 2119 c.c. che, invece, tratta del recesso per giusta causa, dando la possibilità al lavoratore di dimettersi senza il rispetto del periodo di preavviso quando si verifica un fatto così grave da rendere impossibile la prosecuzione del rapporto di lavoro.

Oltre alle due tipologie sopra riportate esistono ulteriori fattispecie normative di dimissioni: quelle soggette a convalida, durante il periodo di prova¹ e dimissioni in caso di matrimonio². Infine, rilevano le dimissioni per fatti concludenti, come introdotte dall'art. 19 della Legge 13 dicembre 2024, n. 203, che permettono al datore di lavoro, nel caso di assenza ingiustificata, di risolvere il rapporto di lavoro.

DIMISSIONI DURANTE PERIODO DI PROVA

Il lavoratore può recedere dal contratto senza il rispetto del periodo di preavviso purché avvenga durante il periodo di prova, indicato per iscritto nel contratto di assunzione. La prova deve essere concordata per iscritto

prima dell'inizio della prestazione e, per i contratti a tempo determinato, la durata del periodo di prova dovrà rispettare quanto indicato dall'art. 13 della Legge n. 203/2024³ a meno che il CCNL non preveda un periodo di prova più favorevole per il lavoratore.

La prova ha come obiettivo, da parte del datore di lavoro, di valutare la capacità professionale del lavoratore e la sua idoneità alle mansioni che gli vengono conferite e, da parte del lavoratore, valutare se tali mansioni siano inerenti alle sue capacità e competenze.

DIMISSIONI VOLONTARIE

Le dimissioni volontarie, come ridisegnate ai sensi del D.lgs. 14 settembre 2015, n. 151, devono essere effettuate dal lavoratore in modalità esclusivamente telematiche tramite la procedura *online*, utilizzando il modulo predefinito del Ministero del Lavoro, che dovrà essere trasmesso al datore di lavoro e alla sede territoriale dell'Ispettorato del Lavoro.

Il modulo deve essere trasmesso o dal dipendente stesso, accedendo autonomamente al sito con il proprio Spid, o per il tramite dei soggetti abilitati (organizzazioni sindacali, patronati, Consulenti del lavoro, Irl o anche Iam (*Identity and Access Management*), enti bilaterali e commissioni di certificazione, ecc.). ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in D&PL, 5/2025, pag. 305, dal titolo *Dimissioni: requisiti normativi nelle diverse fattispecie*.

1. L'art. 13 della Legge n. 203/2024 ha introdotto la regola della proporzionalità del periodo di prova nei contratti a tempo determinato, stabilendo «*Fatte salve le disposizioni più favorevoli della contrattazione collettiva, la durata del periodo di prova è stabilita in un giorno di effettiva prestazione per ogni quindici giorni di calendario a partire dalla data di inizio del rapporto*

di lavoro. In ogni caso la durata del periodo di prova non può essere inferiore a due giorni né superiore a quindici giorni, per i rapporti di lavoro aventi durata non superiore a sei mesi, e a trenta giorni, per quelli aventi durata superiore a sei mesi e inferiore a dodici mesi».

2. V. art. 55, co. 4, del D.lgs. 26 marzo 2001, n. 151.

3. L'art. 13 della Legge n. 203/2024 così dispone «*All'articolo 7, comma 2, del decreto legislativo 27 giugno 2022, n. 104, dopo il primo periodo sono inseriti i seguenti: "Fatte salve le disposizioni più*

favorevoli della contrattazione collettiva, la durata del periodo di prova è stabilita in un giorno di effettiva prestazione per ogni quindici giorni di calendario a partire dalla data di inizio del rapporto di lavoro. In ogni caso la durata del periodo di prova non può essere inferiore a due giorni né superiore a quindici giorni, per i rapporti di lavoro aventi durata non superiore a sei mesi, e a trenta giorni, per quelli aventi durata superiore a sei mesi e inferiore a dodici mesi"».

È opportuno precisare che, nel caso di lavoratore minorenne, le dimissioni devono essere trasmesse in via telematica con l'assistenza di uno dei genitori o di chi ne fa le veci e il soggetto abilitato deve accertarsi dell'identità del minore e verificare che il soggetto che lo assiste sia un genitore o chi ne fa legalmente le veci.

Nel modulo di dimissioni si deve indicare la data di decorrenza che corrisponde al giorno successivo alla cessazione del lavoro, tenuto conto del periodo di preavviso quando dovuto.

OBBLIGHI DEL DATORE DI LAVORO

Il datore di lavoro, una volta ricevute le dimissioni telematiche, dovrà provvedere all'invio del modello UniLav nel termine di cinque giorni dal giorno prima della data di decorrenza delle dimissioni, o personalmente o tramite i soggetti abilitati, comunicando la cessazione del rapporto di lavoro.

Ad esempio, se nelle dimissioni telematiche il lavoratore ha indicato come data di decorrenza delle dimissioni il giorno 1° agosto, l'ultimo giorno di lavoro dovrà intendersi il 31 luglio e da quest'ultima data decorreranno i cinque giorni previsti per l'invio dell'UniLav. Nel caso di rettifica del modello UniLav, vi saranno sempre cinque giorni che decorreranno dal momento dell'invio del modello nel portale.

PERIODO DI PREAVVISO

Le dimissioni del lavoratore con contratto a tempo indeterminato obbligano il lavoratore a dare al datore di lavoro il preavviso e ciò ha come scopo di consentire, in questo caso al datore di lavoro, di poter cercare un sostituto nel mercato del lavoro.

La durata del periodo di preavviso è stabilita dai singoli CCNL e varia in base al livello, qualifica e in alcuni casi anche dall'anzianità di servizio. Se il periodo di preavviso non è indicato né dal CCNL applicato dall'azienda, né dal contratto individuale, si applica quanto previsto all'art. 2118 c.c. (ovvero che il preavviso sia congruo). Nel caso di mancato rispetto da parte del lavoratore del periodo di preavviso, deve corrispondere al datore di lavoro l'indennità sostitutiva del preavviso pari all'importo della retribuzione che sarebbe spettata per il periodo di preavviso.

Il preavviso decorre dal momento in cui le dimissioni vengono comunicate al datore di lavoro e i giorni da computare nel periodo possono essere sia di calendario che di effettivo lavoro, in base a quanto stabilito dai singoli CCNL di riferimento, che possono anche prevedere che tale periodo cominci a decorrere solo in alcune date, come ad esempio dal primo o dal 15 del mese, non prendendo perciò in considerazione la data in cui il lavoratore ha dato effettivamente le dimissioni.

È possibile che il datore di lavoro che ha ricevuto da parte del lavoratore le dimissioni rifiuti il preavviso. Il lavoratore che non accetta il recesso immediato ha diritto alla retribuzione in cambio della sua offerta di prestazione lavorativa mentre, se il lavoratore accetta il recesso immediato, il datore di lavoro, salvo quanto previsto dal CCNL, deve versare al dipendente l'indennità sostitutiva di preavviso.

È possibile che il datore di lavoro che ha ricevuto da parte del lavoratore le dimissioni rifiuti il preavviso.

Il lavoratore che non accetta il recesso immediato ha diritto alla retribuzione in cambio della sua offerta di prestazione lavorativa mentre, se il lavoratore accetta il recesso immediato, il datore di lavoro, salvo quanto previsto dal CCNL, deve versare al dipendente l'indennità sostitutiva di preavviso.

REVOCA DELLE DIMISSIONI

Il lavoratore ha la possibilità, tramite il c.d. "diritto al ripensamento", di revocare le dimissioni inviate entro sette giorni dall'invio delle stesse. Il lavoratore che si ammala durante il periodo di preavviso non deve obbligatoriamente revocare le dimissioni già comunicate, sarà il datore di lavoro a indicare l'effettiva data di cessazione del rapporto di lavoro nel momento dell'invio della comunicazione al Ministero del Lavoro e la discordanza tra la data di cessazione comunicata dal lavoratore e quella comunicata dal datore di lavoro dovuta dallo stato di malattia.

Altro caso in cui non è necessario revocare le dimissioni si verifica quando il lavoratore e il datore di lavoro si accordano per modificare il periodo di preavviso, spostando perciò la data di decorrenza indicata nel modello telematico. Il datore di lavoro deve indicare l'effettiva data di cessazione al momento dell'invio della comunicazione di cessazione del rapporto di lavoro.

I Giudici di legittimità, nella citata pronuncia n. ►

24911/2025, hanno riconosciuto la possibilità di revocare anche le dimissioni rassegnate durante il periodo di prova entro il termine di sette giorni dall'invio; in tal caso, il rapporto di lavoro non si considera mai interrotto e il datore di lavoro deve assicurare la prosecuzione, compreso lo svolgimento del periodo di prova residuo.

ESCLUSIONE PROCEDURA TELEMATICA

La procedura telematica delle dimissioni è prevista per tutti i rapporti di lavoro subordinato, con le seguenti eccezioni:

- dimissioni delle lavoratrici in stato di gravidanza o delle lavoratrici o lavoratori durante i primi tre anni di vita del bambino, o nei primi tre anni di accoglienza del minore adottato o in affidamento;
- dimissioni nell'ambito del lavoro domestico;
- dimissioni avvenute nelle c.d. "sedi protette" (sede giudiziale, commissione di conciliazione, commissioni di certificazione).

DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE E LAVORATORE PADRE

Le dimissioni, che vengono rassegnate dal padre o dalla madre durante il periodo c.d. "protetto", ovvero le dimissioni da parte della lavoratrice in stato di gravidanza o del lavoratore o lavoratrice entro i primi tre anni di vita del bambino sono soggette a convalida da parte dell'Inl. Il lavoratore o la lavoratrice che presenta le dimissioni deve per prima cosa notificare al datore di lavoro una lettera nella quale manifesta la volontà di rassegnare le dimissioni durante il periodo protetto indicando la data dell'ultimo giorno di lavoro e quella di decorrenza delle dimissioni. Il datore di lavoro ha l'onere di informare la lavoratrice/lavoratore dell'obbligo di convalida.

La lavoratrice/lavoratore presenta apposita istanza *on-line* all'Inl competente allegando documento d'identità e lettera di dimissioni. L'Inl convoca il lavoratore/lavoratrice presso la propria sede che si deve presentare munito della seguente documentazione:

- lettera inviata al datore di lavoro
- copia dell'ultima busta paga;
- documento d'identità in corso di validità.

L'Inl, entro quarantacinque giorni dalla richiesta del lavoratore, deve rilasciare il provvedimento di convalida che viene inviato al lavoratore e al datore di lavoro.

Il suddetto provvedimento rende efficaci le dimissioni.

La mancata convalida delle dimissioni si verifica quando l'Inl dal colloquio con il lavoratore viene a conoscenza che la scelta non è spontanea e genuina, ma forzata dall'azienda, in questo caso le dimissioni sono inefficaci; perciò, il lavoratore continuerà a svolgere la prestazione lavorativa.

Il Ministero del Lavoro con nota 13 ottobre 2025, n. 14744 ha chiarito che l'obbligo di convalida delle dimissioni presentate durante il periodo di prova da parte dei genitori lavoratori (madri in gravidanza o lavoratori nei primi tre anni di vita del bambino) debba essere applicato anche nel caso in cui queste siano presentate durante il periodo di prova.

DIMISSIONI IN CASO DI MATRIMONIO

Le dimissioni da parte della lavoratrice nel periodo intercorrente tra la richiesta delle pubblicazioni e l'anno successivo alla celebrazione del matrimonio sono soggette a una procedura di conferma finalizzata ad accertare che non siano state rassegnate sotto pressione del datore di lavoro.

La lavoratrice, entro un mese dalla comunicazione al datore di lavoro dell'intenzione di risolvere il rapporto, provvede alla conferma delle dimissioni o personalmente presso l'Irl o lo Iam competente per territorio o tramite degli strumenti di comunicazione da remoto che permettono l'identificazione delle parti o dei soggetti delegati.

È importante specificare che nel caso in cui le dimissioni non vengano confermate, sono nulle, comportando la permanenza del rapporto di lavoro e la possibilità della lavoratrice di richiedere in qualsiasi momento la riammissione in servizio.

La lavoratrice matura il diritto di retribuzione dal momento della richiesta fino al giorno di effettiva riammissione al lavoro, mentre non ►

spetta nel caso in cui non abbia nuovamente offerto la prestazione.

La lavoratrice, che viene invitata a riprendere servizio e dichiara di voler recedere dal contratto, entro dieci giorni dal ricevimento dell'invito, ha diritto al trattamento previsto per le dimissioni per giusta causa e il datore di lavoro è obbligato al pagamento della retribuzione fino alla data del recesso.

DIMISSIONI PER FATTI CONCLUDENTI

L'art. 19 della Legge n. 203/2024 (c.d. "Collegato Lavoro") ha introdotto una nuova procedura amministrativa che il datore di lavoro deve seguire nel caso in cui il lavoratore si assenti dal lavoro per un periodo prolungato senza un giustificato motivo.

Il datore di lavoro per prima cosa deve verificare il termine massimo per assenza ingiustificata previsto dal CCNL di lavoro applicato o, in mancanza di previsione contrattuale, deve considerare l'assenza ingiustificata decorsi 15 giorni *ex art.* 26, comma 7-*bis*, del D.lgs. n. 151/2015 e darne comunicazione alla sede territoriale dell'Inl, che può verificare la veridicità della comunicazione medesima.

Il rapporto di lavoro si intende risolto per volontà del lavoratore⁴.

La procedura prevede in capo al datore di lavoro l'onere di inviare una comunicazione delle dimissioni del lavoratore per fatti concludenti tramite Pec all'Ispettorato del Lavoro, che deve contenere:

- dati relativi al datore di lavoro;
- dati relativi al lavoratore;
- dati relativi al rapporto di lavoro, nel quale si deve indicare l'inizio del rapporto di lavoro, la tipologia contrattuale, inquadramento contrattuale e l'ultimo giorno di effettivo lavoro. La verifica da parte dell'Ispettorato è solamente facoltativa e la conclusione della procedura deve

avvenire entro 30 giorni dalla ricezione della comunicazione da parte del datore di lavoro.

Il datore di lavoro non dovrà pagare il *ticket* di licenziamento considerata la volontà di recedere da parte del lavoratore e dovrà trattenere al momento della conclusione del rapporto di lavoro una somma pari all'indennità per mancato preavviso.

Anche le dimissioni per fatti concludenti, alla stregua di tutte le altre tipologie di dimissioni devono essere inviate tramite l'UniLav e i cinque giorni per l'invio decorrono dalla data dell'invio della comunicazione all'Ispettorato.

ANNULLAMENTO DELLE DIMISSIONI

Le dimissioni vengono considerate invalide quando l'atto con il quale il lavoratore consegna le dimissioni è viziato da: minaccia, errore, incapacità di intendere e di volere.

La minaccia è una violenza morale esercitata dal datore di lavoro nei confronti del lavoratore anche non esplicita ma tale da determinare l'involontarietà delle dimissioni.

L'errore invece deve riguardare l'esistenza, il contenuto e la portata di una norma giuridica o il modo in cui tale norma venga interpretata o applicata.

L'incapacità di intendere e di volere si verifica nell'impossibilità da parte del lavoratore di rendersi conto del contenuto e degli effetti dell'atto giuridico che compie.

L'annullamento delle dimissioni comporta il ripristino del rapporto di lavoro con efficacia retroattiva.

In merito al diritto del lavoratore reintegrato alle retribuzioni maturate dalla data delle dimissioni a quella della riammissione al lavoro vi sono due orientamenti:

- le retribuzioni spettano dalla data della sentenza di illegittimità⁵;
- le retribuzioni spettano dalla data della domanda di annullamento⁶.

4. L'Inps con la circolare 22 dicembre 2025, n. 154 ha fornito chiarimenti degli effetti operativi sulle "dimissioni per fatti concludenti" e sul diritto alla NASpl, specificando che il protrarsi dell'assenza ingiustificata oltre il termine previsto dal Ccnl applicato o termine legale, costituisce presunzione di volontà dimissoria del

lavoratore e per questo motivo il lavoratore non ha diritto alla NASpl, ma anche per confermare quanto detto dal Ministero del Lavoro nella circolare 27 marzo 2025, n. 6 e cioè che la procedura avviata dal datore di lavoro per fatti concludenti diventa inefficace se il sistema riceve le dimissioni formalizzate dal lavoratore,

incluse quelle per giusta causa, che danno diritto alla NASpl.

5. V. Cass. civ., sez. lav., 17 ottobre 2014, n. 22063; Cass. civ., sez. lav., 5 settembre 2018, n. 21701.

6. V. Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2019, n. 4232; Cass. civ., sez. lav., 25 giugno 2019, n. 16998.

■ P. Rausei analizza le recenti modifiche in tema di salute e sicurezza sul lavoro

RIFORMA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: ANALISI DEL D.L. N. 159/2025*

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

Il D.L. n. 159/2025, convertito dalla Legge n. 198/2025, introduce una riforma strutturale del D.lgs. n. 81/2008 (Testo Unico della Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro). L'intervento legislativo mira a elevare l'efficacia delle tutele attraverso due direttrici principali: il rilancio della prevenzione come fattore di sviluppo aziendale e una più netta responsabilizzazione dei soggetti coinvolti, con un *focus* mirato sui settori a rischio elevato (edilizia e agricoltura) e sulle dinamiche di appalto e subappalto.

I punti cardine della riforma includono:

- **Potenziamento della vigilanza:** Rafforzamento organico e funzionale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) e del Comando Carabinieri per la tutela del lavoro.
- **Innovazione tecnologica e digitale:** Introduzione del “*badge* di cantiere”, obbligo di domicilio digitale per gli amministratori e integrazione delle politiche attive tramite la piattaforma SIISL.
- **Evoluzione degli standard:** Transizione verso la norma UNI EN ISO 45001:2023 per i Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG) e accesso gratuito alle norme tecniche UNI tramite l'Inail.
- **Nuove tutele specifiche:** Disciplina per i volontari della Protezione Civile, misure contro la violenza sul lavoro e promozione della prevenzione oncologica.
- **Meccanismi di premialità e sanzione:** Re-

visione della “patente a crediti”, incentivi Inail per le imprese virtuose e requisiti più stringenti per la “Rete del lavoro agricolo di qualità”.

Partendo da questi presupposti, la riforma si concentra sui seguenti temi.

1. PREVENZIONE, FORMAZIONE E CULTURA DELLA SICUREZZA

La riforma amplia il concetto di sicurezza includendo aspetti comportamentali e organizzativi avanzati.

- **Prevenzione di condotte violente:** Le misure generali di tutela devono ora includere la programmazione di interventi contro condotte violente o molestie nei confronti dei lavoratori.
- **Aggiornamento degli standard (MOG):** Il riferimento per l'efficacia dei modelli di organizzazione e gestione passa dal British Standard OHSAS 18001:2007 alla norma **UNI EN ISO 45001:2023+A1:2024**.
- **Formazione e addestramento:**
 - Per i settori turistico-ricettivo e somministrazione di alimenti, la formazione deve concludersi entro 30 giorni dall'inizio del rapporto.
 - Incentivazione dell'uso di realtà simulata e aumentata per l'apprendimento esperienziale.
 - Obbligo di comunicazione dei “*near miss*” (mancati infortuni) per le imprese con oltre 15 dipendenti.
- **Prevenzione oncologica:** Il medico competente assume il compito di promuovere i programmi di *screening* oncologici, con la possibi- ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *D&PL*, 10/2026, pag. 549 dal titolo *Salute e sicurezza sul lavoro: prevenzione e responsabilizzazione*.

lità per la contrattazione collettiva di prevedere permessi retribuiti per tali esami.

2. SETTORI A RISCHIO ELEVATO: EDILIZIA E AGRICOLTURA

Il legislatore interviene con misure specifiche per contrastare il lavoro sommerso e le irregolarità negli appalti.

Strumento	Descrizione e Impatto
Badge di cantiere	Introduzione di un identificativo per i dipendenti con codice univoco anticontraffazione.
Patente a crediti	Raddoppio della sanzione (da € 6.000 a € 12.000) per chi opera senza il punteggio necessario e decurtazione automatica in caso di maxisanzione contro il lavoro sommerso.
Rete del lavoro agricolo di qualità	Inibizione all'iscrizione per imprese con sanzioni (anche non definitive) in materia di sicurezza negli ultimi tre anni.
Subappalti	Obbligo di indicare specificamente le imprese in subappalto nella notifica preliminare. L'Inl orienterà i controlli prioritariamente verso queste realtà.

3. RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA ISTITUZIONALE E DELLA VIGILANZA

Il ruolo dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) viene centralizzato e potenziato.

- **Potenziamento organico:** Autorizzazione all'assunzione di 300 ispettori per il triennio 2026-2028 e aumento di 100 unità per il Comando Carabinieri Tutela del Lavoro.
- **Rappresentanza istituzionale:** Un rappresentante dell'Inl è ora inserito obbligatoriamente nel Comitato per l'indirizzo delle politiche attive, nella Commissione consultiva permanente e nella Commissione per gli interpellati.
- **Efficienza operativa:** Introduzione di indennità di missione forfetarie per gli ispettori e esenzione per l'Inl dal pagamento delle

spese degli atti processuali per semplificare l'azione di tutela.

- **Risorse per le ASL:** Le entrate derivanti dalle sanzioni saranno ripartite tra le Aziende Sanitarie Locali in base alla gravità degli infortuni territoriali, per finanziare sorveglianza epidemiologica e formazione.

4. DIGITALIZZAZIONE E TRASPARENZA

L'integrazione di banche dati e l'identificazione digitale sono pilastri per la regolarità dei rapporti di lavoro.

- **Sistema Informativo SIISL:** Dal 1° aprile 2026, i datori di lavoro che richiedono benefici contributivi devono pubblicare le posizioni aperte sul SIISL. La piattaforma gestirà anche le comunicazioni obbligatorie di assunzione.
- **Domicilio digitale degli amministratori:** Obbligo per i responsabili legali di indicare un domicilio digitale personale che **non può coincidere** con quello dell'impresa. Questa misura mira a garantire la reperibilità per responsabilità dirette e personali.
- **Consultazione norme tecniche:** Convenzione tra Inail e UNI per consentire a tutti gli operatori la consultazione gratuita delle norme tecniche sulla sicurezza.

5. TUTELA DI CATEGORIE SPECIFICHE

La riforma colma lacune normative per figure non tradizionali del mondo del lavoro.

- **Volontari della protezione civile:** Introduzione dell'art. 3-bis nel D.lgs. n. 81/2008. I rappresentanti legali devono garantire formazione, DPI e sorveglianza sanitaria senza però essere equiparati ai datori di lavoro classici. Le sedi di volontariato non sono considerate luoghi di lavoro "ordinari", a meno che non vi si svolga attività lavorativa effettiva.
- **Studenti (PCTO):** Le convenzioni scuola-lavoro non possono prevedere l'adibizione degli studenti a lavorazioni ad elevato rischio, secondo quanto indicato nel DVR dell'impresa ospitante.
- **Verifiche alcol e stupefacenti:** Facoltà per ➤

il datore di lavoro di attivare visite mediche prima o durante il turno se sussiste il ragionevole sospetto di alterazione da alcol o droghe, limitatamente alle attività ad alto rischio infortuni.

CONCLUSIONI

Il nuovo quadro regolatorio delineato dal D.l. n. 159/2025 configura la sicurezza non più solo come un adempimento burocratico, ma

come un pilastro della “*business continuity*”. L'enfasi posta sul coordinamento tra Inl, Inail e Asl, unitamente all'impiego di strumenti digitali (SIISL, *badge*, domicilio digitale), punta a creare un sistema di controllo più capillare e tempestivo, premiando le imprese virtuose e sanzionando con severità le irregolarità nei settori più sensibili dell'economia nazionale.



■ Indagine sulle pari opportunità e parità di genere

OLTRE IL SOFFITTO DI CRISTALLO: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del welfare aziendale

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

A cavallo del 2025, la Commissione Interprovinciale Pari Opportunità degli Ordini dei Consulenti del Lavoro di Milano, Como, Pavia e Sondrio coordinata da Luciana Mari, Consigliera del Consiglio provinciale milanese, ha promosso un'indagine – che ha coinvolto i Consulenti del lavoro e le aziende amministrate – sul tema della parità di genere e delle pari opportunità nel mondo del lavoro, con l'obiettivo dichiarato di andare oltre le percezioni generiche e dare voce direttamente a chi il lavoro lo vive ogni giorno. Al questionario hanno risposto 358 persone: un numero significativo in termini di partecipazione, che tuttavia non autorizza ad attribuire all'indagine una piena rappresentatività statistica. I risultati vanno pertanto letti come uno strumento di ascolto e di esplorazione delle percezioni e delle esperienze vissute nei contesti lavorativi – non una fotografia definitiva, ma un termometro sensibile di dinamiche spesso sommerse.

UN CAMPIONE NEL CUORE DELLA CARRIERA

Il profilo dei lavoratori coinvolti delinea un segmento cruciale del capitale umano: prevalentemente femminile (65,6%), con un'elevatissima scolarizzazione – oltre il 94% possiede un diploma superiore o una laurea – e un'età concentrata tra i 30 e i 60 anni, ovvero il periodo di massima intensità sia professionale che personale. È il ritratto di lavoratori quali-

ficati che si trovano a gestire la fase più complessa del ciclo di vita, dove le ambizioni di carriera collidono spesso con le responsabilità familiari. E la composizione dei nuclei domestici lo conferma pienamente: più della metà del campione vive in un contesto che include figli, genitori anziani o soggetti con disabilità e fragilità, e quasi uno su due ha figli a carico. La conciliazione, dunque, non è un concetto astratto, bensì una sfida logistica ed emotiva che impatta ogni giorno sulla produttività e sul benessere psicofisico di chi lavora.

LA RIGIDITÀ DEL MODELLO TRADIZIONALE

Nonostante l'evoluzione tecnologica degli ultimi anni, il quadro professionale che emerge dall'indagine è ancora fortemente ancorato a modelli di stabilità ma scarsa flessibilità organizzativa. La stragrande maggioranza dei partecipanti opera in regime di lavoro subordinato (77,9%), con un impegno a tempo pieno (71,8%) e una netta prevalenza del lavoro in presenza (92,7%). Questa struttura, se da un lato garantisce sicurezza contrattuale, dall'altro pone interrogativi seri sulla capacità delle aziende di offrire reali margini di manovra per l'equilibrio vita-lavoro in contesti fisicamente vincolati e scarsamente permeabili alla flessibilità.

LA DISCRIMINAZIONE COME COMPONENTE SISTEMICA

Uno degli elementi più significativi che emer- ➤

Oltre il soffitto di cristallo: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del welfare aziendale

gono dall'indagine riguarda la percezione – e spesso l'esperienza diretta – della discriminazione nel contesto lavorativo. Il 26,8% dei rispondenti dichiara di aver subito discriminazioni sul lavoro in prima persona, ma la consapevolezza di una disparità sistemica è ancora più ampia: il 40,8% del campione individua nella progressione di carriera, nei livelli retributivi e nel ruolo ricoperto i principali ambiti di disparità, seguito dalla discriminazione di genere (32,4%). Non si tratta quindi di episodi isolati, ma di barriere strutturali che limitano il riconoscimento del merito a favore di pregiudizi legati alla biologia o al genere. Un dato che interroga profondamente chi, come i Consulenti del Lavoro, è chiamato a presidiare la legittimità e l'equità dei rapporti di lavoro.

IL BIVIO CRITICO: LA PENALIZZAZIONE DELLA GENITORIALITÀ

Tra i dati più dirompenti dell'intera indagine spicca quello relativo all'impatto della genitorialità sui percorsi di crescita professionale. Non sorprende che il 32,4% dei genitori ritenga che la propria condizione familiare abbia influenzato negativamente la propria carriera; ciò che colpisce, invece, è che tale percezione sia ancora più marcata tra i non genitori, che arrivano al 52,3%. Questo dato suggerisce l'esistenza di una discriminazione "predittiva": il mercato del lavoro sembrerebbe penalizzare non solo chi ha già figli, ma anche chi potrebbe averne in futuro. La genitorialità si trasforma così in un bivio critico capace di deviare o rallentare irreversibilmente una carriera, a prescindere dalle effettive scelte di vita del lavoratore.

DAL WELFARE COME BENEFIT AL WELFARE COME STRATEGIA

Di fronte a queste criticità, l'indagine registra una domanda corale di supporto rivolta sia allo Stato che alle imprese: oltre il 70% dei rispondenti considera prioritaria l'istituzione di servizi per la cura della famiglia, con un

consenso che sfiora l'unanimità. Il *welfare* aziendale desiderato si articola in un *mix* di salute preventiva – *check-up* gratuiti al primo posto con il 73,2%, seguiti dalle convenzioni sanitarie –, supporto concreto alla genitorialità – nidi aziendali e *voucher baby-sitter* – e servizi di conciliazione e "salva-tempo" come il ritiro pacchi o la lavanderia in azienda. Le necessità si estendono anche alla cura degli anziani, con *voucher* e convenzioni con RSA, a conferma di una "generazione *sandwich*" che si trova a gestire carichi di cura su più fronti contemporaneamente. Questo scenario sposta il baricentro della retribuzione: il tempo e il supporto familiare sono ormai componenti monetizzabili del pacchetto di *Total Reward*.

WELFARE E ATTRAZIONE DEI TALENTI: UN LEGAME SEMPRE PIÙ STRETTO

Il dato forse più rilevante per chi si occupa di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane riguarda la forza del *welfare* come leva di attrazione. Il 56,98% dei lavoratori valuterebbe oggi una proposta di impiego basandosi anche sulla qualità dei servizi di supporto alla genitorialità, e – aspetto ancora più significativo – il 42,16% di questi sarebbe disposto ad accettare un'offerta economica inferiore rispetto all'attuale pur di ottenere tali garanzie. In un contesto in cui la *talent retention* è diventata una delle principali sfide aziendali, questi numeri non possono essere ignorati: investire in *welfare* non è più un *optional*, ma una scelta strategica con un ritorno misurabile.

IL GRANDE ASSENTE: LA CULTURA DELLA PARITÀ

A fronte di una percezione così diffusa del problema, colpisce in modo particolare la quasi totale assenza di partecipazione a momenti formativi sul tema: il 78,77% del campione non ha mai preso parte a eventi o *workshop* sulla parità di genere. Questo scollamento tra l'esperienza vissuta del disagio e l'impegno culturale attivo indica con chiarezza che la so-

Oltre il soffitto di cristallo: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del welfare aziendale

luzione non può essere esclusivamente tecnica o economica. Il *welfare* è necessario, ma non sufficiente: il cambiamento strutturale richiede un'evoluzione culturale ancora *in fieri*, che deve passare attraverso la formazione, la sensibilizzazione e una progressiva trasformazione dei modelli organizzativi e dei pregiudizi che li alimentano.

IL RUOLO STRATEGICO DEL CONSULENTE DEL LAVORO

In questo scenario di profonda trasformazione, il ruolo del Consulente del Lavoro evolve in modo significativo: da gestore degli adempimenti amministrativi a promotore strategico di equità e benessere organizzativo. È il professionista chiamato a tradurre le istanze dei lavoratori in strumenti contrattuali concreti, a progettare piani di *welfare* fiscalmente efficienti, a monitorare e correggere i *bias* organizzativi che alimentano le disparità di carriera e retribuzione, a supportare le aziende nella costruzione di percorsi di crescita trasparenti che prescindano dalla condizione familiare. Ma è anche – forse soprattutto – il professionista che può guidare il **cambiamento culturale** dall'interno, promuovendo la certificazione della parità di genere e spingendo le organizzazioni a investire in formazione

e sensibilizzazione. Solo attraverso questa doppia leva – tecnica e culturale insieme – il “bivio critico” della genitorialità potrà trasformarsi in un'opportunità di crescita condivisa.

IL PROSSIMO APPUNTAMENTO: UN NUOVO INCONTRO DELL'ACCADEMIA DELLA FONDAZIONE CDL MILANO DEL 13 MAGGIO 2026

I temi emersi dall'indagine non resteranno confinati alle pagine di un *report*: il 13 maggio prossimo la Commissione Interregionale Pari Opportunità promuove un momento di approfondimento dedicato proprio a questi contenuti, nella cornice degli Incontri di Accademia della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano. Il *format* degli incontri – già collaudato su temi quali il *welfare* aziendale, le disuguaglianze e la questione dell'invecchiamento demografico – è pensato per favorire un confronto aperto, qualificato e non formale tra professionisti, con l'obiettivo di trasformare i dati dell'indagine in riflessioni operative e spunti concreti per chi lavora quotidianamente al fianco delle imprese e dei lavoratori. Un'occasione che, speriamo, in molti vorranno cogliere.

Le slide che illustrano il *report* sono disponibili a questo [link](#).



Da sinistra, Michele Squeglia, Morena Massaini, Paolo Iacchi, Potito di Nunzio, Claudio Rorato e Paolo Gila.

■ FONDAZIONE CDL MILANO: GLI INCONTRI DI ACCADEMIA

IL TEMPO LIBERATO DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale libera tempo di lavoro, ma apre una domanda che non è solo tecnologica: a chi appartiene quel tempo, come si redistribuisce, con quali tutele. Dalla tavola rotonda emerge un quadro convergente: l'IA accelera tendenze già in atto, il tempo liberato resta oggi in una zona grigia priva di riconoscimento giuridico, la produttività italiana ha margini significativi di crescita e la vera leva - insieme a etica e governance - è la formazione continua lungo tutta la vita attiva. Sullo sfondo, un tema che attraversa l'intera serata: più ancora della tecnologia, pesa la struttura demografica e sociale del Paese.

A CURA DI D. MORENA MASSAINI CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

La tavola rotonda si è tenuta lunedì 23 marzo 2026, dalle 17.00 alle 19.00, presso InPlace Garden, a Milano. L'incontro apre il primo appuntamento del 2026 dell'Accademia della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, proseguendo un percorso avviato nel 2023: uno spazio stabile di confronto sul lavoro che cambia, pensato per mettere in dialogo prospettive giuridiche, economiche, sociali e culturali. L'iniziativa è promossa dalla Fondazione in collaborazione con l'Ordine dei Consulenti del Lavoro – Con-

siglio Provinciale di Milano e con ANCL Unione Provinciale di Milano. Il tema scelto per questa edizione – il tempo liberato dall'intelligenza artificiale – è tanto attuale quanto complesso, e tocca la dimensione più preziosa del lavoro umano: **il tempo**. In molti contesti stiamo già assistendo alla liberazione di quote significative di attività, con ricadute che vanno ben oltre la produttività.

Le domande che l'incontro mette al centro sono cruciali: che cosa accade a questo tempo liberato? Come viene redistribuito, come vie- ➤

ne utilizzato e, soprattutto, chi ne beneficia? Non è soltanto una questione tecnologica: è una questione economica, sociale e culturale. Per questo la Fondazione ha voluto costruire un confronto plurale, affidato alla guida del moderatore **Paolo Gila**, con l'obiettivo di mettere a fuoco criticità, opportunità e possibili scenari, senza risposte preconfezionate.

Al tavolo quattro voci complementari: il prof. **Paolo Iacci**, *manager* e psicologo del lavoro, docente di gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano; il dott. **Potito di Nunzio**, presidente dell'Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano e della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano; il prof. **Claudio Rorato**, *Innovation Manager* al Politecnico di Milano e direttore degli Osservatori *Digital Innovation*, con cui l'Ordine e la Fondazione hanno avviato da anni una collaborazione strutturata; il prof. **Michele Squeglia**, professore associato di diritto del lavoro all'Università degli Studi di Milano, con cui la Fondazione condivide iniziative e progetti sui temi del lavoro e dell'innovazione. Quella che segue è la sintesi degli interventi.

POTITO DI NUNZIO

Presidente Ordine e Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano

Il punto di partenza, per Potito di Nunzio, è un rovesciamento di prospettiva: non è l'intelligenza artificiale a fare paura, ma l'uso (etico o non etico) che se ne fa. Si tratta di una *commodity* che permette di lavorare meglio e più rapidamente nell'era della velocità, dove le risposte non possono più aspettare. Il rischio non sta nell'innovazione in sé – le *fake news* nel giornalismo ne sono l'esempio più evidente – ma nel suo uti-



Da sinistra, Paolo Iacci, Potito di Nunzio, Claudio Rorato e Michele Squeglia.

lizzo distorto o maldestro. Proprio per questo l'Ordine si è dotato di protocolli etici dedicati e in Italia i professionisti sono già tenuti a informare i clienti dell'eventuale ricorso a sistemi di intelligenza artificiale. Una tecnologia che non si può fermare e che bisogna imparare a governare: guai non conoscerla, guai farsene usare senza comprenderla.

Sul versante dell'orario e del reddito, la tendenza è tracciata: andremo verso una riduzione del tempo di lavoro, come dimostrano già alcuni esperimenti di contrattazione aziendale in grandi imprese, che consentono di lavorare meno a parità di salario. La condizione, però, è duplice – mantenere la produttività per ora lavorata al livello degli altri Paesi europei e non intaccare il reddito, pena un problema sociale. Una parte del tempo recuperato potrà peraltro assorbire quegli istituti (permessi per riduzione d'orario, *ex festività*) costruiti storicamente per gestire settimane lavorative di cinque o sei giorni e che con settimane di tre giorni e mezzo o quattro perdono la loro ragion d'essere.

L'esperienza dello *smart working* ha già mostrato il meccanismo: chi lavora da casa gestisce le esigenze quotidiane senza chiedere permessi, con il risultato di residui in crescita e un appesantimento economico per le imprese.

Quanto all'impatto sui posti di lavoro e sulle casse dello Stato, di Nunzio smonta l'allarmismo con un'immagine: perderemo lavoro soltanto se non ci "ricicliamo". Il problema non è ►

C'era l'abaco, poi è arrivata la calcolatrice, poi il computer, e il calcolo si è progressivamente tecnicizzato costituendo il progresso dell'umanità. Perché, allora, l'intelligenza artificiale oggi fa in parte paura?

la sparizione del lavoro, ma la redistribuzione: se la concentrazione economica rimane in mani di pochi, il sistema non regge. Cita con interesse l'ipotesi, affacciata dal direttore generale dell'Inps, di commisurare i contributi al risparmio di personale generato dall'intelligenza artificiale – un'idea che muove dal principio per cui l'imprenditore che introduce queste tecnologie non può pensare di arricchire solo se stesso. Il tempo liberato, una volta fuori dalla sfera di tutela del rapporto di lavoro, richiede un ripensamento a monte: pensiamo all'invecchiamento attivo, alle persone che escono dal processo produttivo ma possono ancora dedicarsi alla cura e ad attività sociali. La robotizzazione ha già colpito gli operai producendo la fabbrica senza operai; oggi il tema riguarda i colletti bianchi e i professionisti che devono riposizionarsi.

Il vero rischio del tempo liberato è che diventi ozio o depressione

Sui contratti collettivi il giudizio è netto: non stanno cambiando. Alcuni citano ancora le schede perforate, restituendo la fotografia di un mondo fermo alla prima metà del Novecento, a cui la contrattazione aziendale prova a supplire. Il *part-time*, oggi ancora a prevalenza femminile e legato a un modello familiare del passato, andrà riletto come lavoro liberato – a condizione che non generi riduzione di reddito. E tutto questo regge solo se accompagnato da formazione continua: a Milano oltre il 40% degli iscritti ha più di sessant'anni e continua a lavorare e senza formazione queste persone vengono escluse dal mercato.

In chiusura, di Nunzio riporta al centro la persona – la sua dignità, la sua professionalità, la sua cultura – e restituisce il compito che il Consulente del Lavoro avverte come propria missione: portare gli imprenditori a un cambio di mentalità, perché se non si forma prima l'imprenditore, il lavoratore lo si perde. Il vero rischio del tempo liberato è che diventi ozio o depressione. Due i fronti su cui orientare gli sforzi: l'imprenditorialità giovanile, oggi quasi assente sotto i trent'anni, e l'orienta-

mento alle famiglie, perché quando si chiede agli adolescenti di raffigurare il lavoro e alcuni disegnano una lapide o un cancello, è lì che bisogna intervenire. La formazione, per l'Ordine, è permanente e culturale, trasversale a tutte le generazioni.

PROF. MICHELE SQUEGLIA

*Università degli Studi di Milano,
diritto del lavoro*

Squeglia apre con una premessa che funziona da chiave di lettura dell'intero intervento: più che di tempo liberato il nostro ordinamento parla di tempo regolato, ed è su questa grammatica – orario di lavoro, permessi, ferie, reperibilità – che poggia l'intero impianto giuslavoristico. L'intelligenza artificiale può incidere su mansioni, organici e sull'architettura temporale del rapporto di lavoro, ma il tempo che ne viene liberato non è tempo libero finché l'ordinamento non lo riconosce come tale, non è una categoria giuridica. Rimane, oggi, una zona grigia: sottratto alla prestazione lavorativa, non controllato, non adeguatamente valutato. Sul punto convergono legislatore europeo, legislatore nazionale e contrattazione collettiva, tutti alle prese con la stessa domanda di fondo: come riconfigurare il tempo di lavoro prodotto dall'intelligenza artificiale.

Un mito va subito sfatato: ridurre i tempi di esecuzione della prestazione non equivale a ridurre i posti di lavoro. Il fenomeno da osservare è un altro, più sottile: si lavora meno «a orologio», ma si resta più esposti, perché i confini tra lavoro e non lavoro si assottigliano e con essi le tutele. Del resto i cosiddetti «lavoratori senza tempo» – impiegati per risultati, con disponibilità pressoché costante – esistono da prima dell'intelligenza artificiale, che oggi amplifica una dinamica preesistente potendo chiedere l'intensificazione del controllo per prevenire abusi.

Nel diritto del lavoro il tempo non è mai stato neutro

Il tempo liberato come «dividendo sociale del tempo», quota della collettività da destinare a formazione, cura e assistenza, da riconoscere con tutele giuridiche dedicate

Sul piano concettuale, Squeglia segnala un passaggio poco indagato ma decisivo: l'intelligenza artificiale, fondandosi sul calcolo, incide sulle mansioni codificabili, non sul lavoro in quanto tale. Cambia la natura del contributo umano nelle attività standardizzabili – gestione dei dati, amministrazione, *marketing* – imponendo una ridefinizione del contenuto professionale, nuove forme di eteroorganizzazione e una trasformazione profonda del potere organizzativo. Un *software* è, in fondo, una sequenza di attività predeterminate e questo scuote alla radice il concetto stesso di etero-direzione. Ne discende una riflessione sulla diligenza del lavoratore: nel nostro ordinamento è già diligenza qualificata, ma con l'intelligenza artificiale non sarà più sufficiente il «saper fare» – sarà richiesto un «saper scegliere» la soluzione digitalmente più vantaggiosa, con le responsabilità che ne conseguono. Sul reddito Squeglia condivide la posizione di Potito di Nunzio: il tempo liberato non deve tradursi in una compressione retributiva; la vera preoccupazione sono le tutele a presidio di quel tempo, oggi in uno spazio privo di riconoscimento giuridico.

Lo stato della normativa si articola su tre livelli. Sul piano europeo, il regolamento del 2024 impone agli Stati tre punti salienti: supervisione umana effettiva obbligatoria, valutazione algoritmica con analisi d'impatto, *governance* dei sistemi nelle imprese. Sul piano nazionale, la Legge n. 132 del 2025 introduce obblighi essenziali in capo al datore di lavoro – informare i lavoratori, integrare l'intelligenza artificiale nella valutazione dei rischi, enunciare la finalità prima dell'introduzione – e benché possa apparire annacquata nei suoi tre articoli, contiene un'idea poi ripresa da altri Stati membri. Quanto alla contrattazione collettiva, strumento cruciale ma non sempre usato efficacemente, gli studi in corso indicano la strada: clausole sul «diritto alla spiegazione», limitazione dei sistemi predittivi, definizione di nuove competenze digitali a livello di mansioni. A livello europeo la situazione è

uniforme, con differenze significative sulle autorità di vigilanza – la Francia ha scelto una rete di agenzie, la Germania si avvia verso un'autorità unica per intercettare abusi e discriminazioni, tema su cui lo stesso regolamento europeo richiama l'attenzione. In Italia resta aperto il nodo della responsabilità in caso di infortunio causato da un sistema di intelligenza artificiale e andrà ripensato l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori – già modificato nel 2015 – alla luce delle nuove tecnologie.

Tra i modelli importabili, Squeglia indica con interesse l'*audit* di matrice statunitense: certificazioni di soggetti terzi che attestino qualità e finalità del sistema. L'articolo 11 della Legge del 2025 è infatti una «norma di scopo», non sistematica: tra le finalità elencate ve n'è una invasiva come la produttività, legittima ma da svolgere nel rispetto della dignità del lavoratore. Un *audit* certificato, già obbligatorio nella pubblica amministrazione statunitense, consentirebbe di differenziare i percorsi – produttività, con procedura del potere di controllo e coinvolgimento sindacale, oppure benessere e sicurezza, con percorso diverso – e permetterebbe all'Osservatorio previsto dalla legge di raccogliere buone prassi ma anche di segnalare comportamenti sanzionabili.

La riflessione conclusiva introduce una categoria che allarga l'orizzonte: il tempo liberato come «dividendo sociale del tempo», quota della collettività da destinare a formazione, cura e assistenza, da riconoscere con tutele giuridiche dedicate – dal diritto alla disconnessione al riassorbimento. La domanda vera, allora, non è se l'intelligenza artificiale sia in sé un problema, ma chi governerà questo tempo residuo e con quali diritti: perché senza risposta, il tempo liberato rischia di riemergere in forme di lavoro nascoste, occulte, illecite.

PROF. CLAUDIO RORATO

Politecnico di Milano, Osservatori Digital Innovation

Rorato porta sul tavolo un dato e subito lo dilata in prospettiva: i collegi dell'Osservatorio stimano in circa cinque milioni le ore annuali ►

potenzialmente risparmiabili per le attività con un tasso di sostituzione da parte delle macchine più alto. Ma la stima è potenziale, non immediata – gli aspetti giuridici di cui ha parlato Squeglia impediscono di immaginare che da domani mattina l'intelligenza artificiale rimpiazzhi il lavoratore. Più interessante è guardare agli antecedenti: se c'è tanto da recuperare, vuol dire che la produttività del sistema Paese ha margini importanti di crescita. La demografia annuncia entro il 2033 una perdita di circa tre milioni di posti, a fronte di un fabbisogno superiore ai cinque milioni – in termini di produttività, circa un 25% in più. Uno scenario apparentemente apocalittico che cambia volto appena si osservano i tassi di occupazione: il 50% femminile contro il 70% maschile. Immettere più donne nel mercato del lavoro risolverebbe già metà del problema.

Quattro milioni e settecentomila realtà che occupano il 70% della manodopera, contro il 30% della grande impresa. Se va in crisi questo sistema, va in crisi il sistema sociale italiano, non solo quello economico

Due prospettive convivono: il fattore tecnologico che alza la produttività e riduce il tempo di lavoro e la componente sociale che chiede di lavorare meno per lavorare tutti.

Sulla fotografia settoriale, Rorato identifica trasversalmente le attività a elevata ripetitività come quelle più esposte: *data entry*, *telemarketing*, casse dei supermercati già da tempo in riduzione con l'avvento di casse automatiche e pagamenti integrati. Ma anche le professioni giuridiche ed economiche con quota ripetitiva – contabilità, gestione documentale, alcune accezioni del *payroll* – sono potenzialmente aggredibili. La lettura, però, non può essere statica: con attività di *upskilling* e *reskilling* si salvaguardano i posti di lavoro creando nuove figure, i *data scientist* prima fra tutti. Sul piano della società civile – benessere, sport, tempo libero – il pensiero va ai giovani: l'indagine dell'Osservatorio sui professionisti ha mostrato priorità chiare negli studi professio-

nali, con l'equilibrio tra vita professionale e personale al primo posto, seguito da formazione strutturata, attenzione alla tecnologia, sostenibilità e *gender gap*; la retribuzione soltanto al quarto. Siamo in un'epoca *disruptive* in cui i concetti di lavoro, salario e organizzazione vanno ripensati alla radice.

Sulle gestioni manageriali, la novità più interessante Rorato la trova nel tessuto delle micro, piccole e medie imprese – quattro milioni e settecentomila realtà che occupano il 70% della manodopera, contro il 30% della grande impresa. Se va in crisi questo sistema, va in crisi il sistema sociale italiano, non solo quello economico. Le aziende più evolute, in qualunque dimensione, sono quelle che hanno avviato prima percorsi di digitalizzazione e oggi affrontano con maturità crescente temi come formazione, *gender gap* e differenze retributive. Ma il dato sulla formazione nelle micro e piccole imprese è severo: meno del 50% delle figure apicali e dei quadri intermedi partecipa a percorsi formativi e, senza impulso dall'alto, l'impresa resta uguale a sé stessa e poco attrattiva per i giovani.

Sul paradosso italiano – pubblicazioni scientifiche ai massimi europei, brevettualità bassa – l'analisi è diretta: pensiamo molto bene, cadiamo sulla messa a terra. Lo stesso fenomeno Rorato l'aveva già osservato sul *mobile*, dove il contesto privato eccelleva mentre l'applicazione produttiva restava sotto la media europea. Sul fronte dell'*upskilling*, il nodo della piccola impresa torna centrale: l'imprenditore gestisce una quotidianità soffocante, fatica a distaccare anche per un solo giorno una persona che deve coprire tutto il lavoro. Eppure la formazione è indispensabile – anche come dialogo tra generazioni, con il *mentoring* classico dal *senior* al giovane che si affianca a un *reverse mentoring* digitale dal giovane al *senior*. La risposta non può che essere sistemica: associazioni di categoria, professionisti, *Innovation Hub*, *competence center*, *Innovation Manager* – un ecosistema attorno alla piccola impresa ►

che sostenga scelte che la cultura gestionale attuale non riesce ancora a cogliere. E, aggiunge, solo ragionando in chiave europea e non di singoli Paesi è possibile ottenere risultati all'altezza della sfida.

PROF. PAOLO IACCI

Università Statale di Milano, gestione delle risorse umane
Iacci si muove tra macro e micro per restituire la complessità del fenomeno. Sul macro, il dato di fondo è noto: storicamente siamo andati verso una riduzione complessiva del tempo di lavoro, ma il problema prioritario in Italia resta l'incremento della produttività, in un Paese a bassa produttività e basso tasso di attività. Sul micro, porta un esempio colto dal vivo: in un'azienda di servizi l'ufficio gare ha introdotto l'intelligenza artificiale e oggi prepara le pratiche in tempi molto ridotti; i lavoratori, però, non percepiscono alcun cambiamento perché le aspettative si sono alzate di conseguenza – le stesse persone riescono a gestire molte più gare di prima. È il nodo che le ricerche continuano a segnalare: quando l'intelligenza artificiale entra in azienda in modo non organizzato, o per iniziativa estemporanea dei singoli, il tempo effettivamente si libera, ma resta un tempo disperso, non utilizzato. Il problema non è tecnologico, è di regolazione giuridica e organizzativa – un po' come con il cellulare, che ci ha dato una capacità enorme di interazione senza tradursi automaticamente in maggiore produzione.

Sul caso Marghera – un'azienda che ha licenziato 37 dipendenti attribuendolo all'intelligenza artificiale – la lettura è più stratificata: la decisione non è tutta ascrivibile all'IA, ma si inserisce in un assetto di centralizzazione che le aziende perseguono da anni. L'intelligenza artificiale accelera un processo già in corso, sia verso la riduzione estrema sia verso la moltiplicazione dei compiti. La direzione, per Iacci, è quella di una moltiplicazione dei lavori: non regge più il modello rigido in cui alcuni lavorano troppo e altri non lavorano affatto, e va

immaginato un incremento della forza lavoro attiva con una quota consistente a tempo parziale, su più aree e più lavori – sulla scia di quei «lavoratori senza tempo» che già oggi gestiscono l'attività con maggiore flessibilità.

Quando l'intelligenza artificiale entra in azienda in modo non organizzato, o per iniziativa estemporanea dei singoli, il tempo effettivamente si libera, ma resta un tempo disperso, non utilizzato

Sul tema della noia e del vizio che il tempo liberato potrebbe aprire, Iacci sorride e torna all'Accademia Platonica: i giovani venivano formati contemporaneamente nell'attività fisica e intellettuale, con spazio per lo svago e per la crescita, e si diceva che solo così si sarebbe potuta accrescere una società matura. Gli antichi greci la loro «intelligenza artificiale» la chiamavano schiavi e Platone indicava con chiarezza il compito: dedicarsi agli affari e all'*otium*, dove l'*otium* non era il far niente ma la gestione della *polis*, la formazione di sé, il vivere pienamente. Chi si sottraeva cadeva nella perdizione. Il punto è questo: oggi la nostra società sta dimenticando alcuni fondamentali del vivere civile, mentre le aziende restano prima di tutto comunità di persone e, nella tecnologia, troviamo un vantaggio oggettivo ma non la delega a vivere compiutamente la nostra esistenza.

Sull'alleanza tra università, imprese e scuole, Iacci è *tranchant*: è l'auspicio di sempre, ma la realtà racconta altro. Oltre un milione di giovani NEET, un orientamento che sostanzialmente non esiste affidato a pochi professionisti poco considerati e malpagati, università e imprese che si cercano senza trovarsi davvero. Pochi brevetti, poca ricerca e sviluppo, un'alleanza pubblico-privato che non si costruisce. A questo si aggiunge un problema demografico di cui ci si sta accorgendo troppo lentamente: nel 2005 gli *over 50* attivi erano il 21%, nel 2025 il 42%, tra dieci anni il 50%. I pensionati che in Italia lavorano stabilmente sono il 5%, contro il 25% del Giappone, l'unico Paese che ci supera per indice di vecchiaia- ➤

ia. Il cinquantenne, oggi guardato come «carne da macello», ha davanti almeno quindici anni di lavoro produttivo, e servirebbe un orientamento dedicato ai *senior* al pari di quello per i giovani. Sul fronte delle competenze, il divario con il resto del mondo è imbarazzante: in Cina si laureano 850.000 ingegneri l'anno, in India circa un milione, in Italia 27.000; solo il 9% dei laureati italiani è in area ICT contro oltre il 20% europeo. L'immigrazione qualificata, spesso raccontata come problema, è in realtà parte della risposta.

Sul paradosso del *mismatch* – oltre l'80% delle aziende dichiara di faticare a trovare personale qualificato a fronte di un tasso di disoccupazione giovanile sopra il 19% – Iacci chiama in causa l'erosione del potere d'acquisto dei salari e la carenza di laureati STEM e di diplomati con competenze spendibili. Non esiste una bacchetta magica: servono correzioni su più versanti, dall'orientamento rivolto alle famiglie prima ancora che ai giovani, alla riqualificazione dell'istruzione professionale e degli ITIS. Ma la leva culturale più profonda è abbandonare l'idea di una vita tripartita in studio, lavoro e riposo: la tecnologia impone una formazione continua lungo tutta la vita attiva, e per rispondere non bastano né l'impresa né l'università da sole – serve una convergenza politica, sociale e culturale. L'intelligenza artificiale, in fondo, è un fantastico biglietto d'ingresso in un nuovo mondo tecnologico, ma prima di tutto organizzativo e sociale.

CONCLUSIONI

Nel tirare le fila dell'incontro, Paolo Gila individua quattro suggestioni che condensano

la lezione della serata. La *prima*: sono in atto tendenze di lungo periodo – demografiche, economiche, organizzative – su cui l'intelligenza artificiale si è innestata come acceleratore di processi già esistenti, non come causa originaria. La *seconda*: dagli interventi emerge con chiarezza che l'intelligenza artificiale è un fattore positivo di crescita, parte del progresso dell'uomo e della civiltà, ineludibile – fatti salvi i necessari contenuti etici e di *governance*, senza i quali ogni tecnologia rischia di ritorcersi contro chi dovrebbe servire.

La *terza* suggestione riporta al centro un tema che attraversa quasi tutti gli interventi: i fattori demografici e sociologici hanno oggi una problematicità che può essere persino più pressante di quella posta dall'intelligenza artificiale – invecchiamento attivo, bassa natalità, tassi di occupazione femminile e *senior mismatch* tra domanda e offerta, NEET. Guardare soltanto alla tecnologia, dimenticando la struttura sociale che la accoglie, significa fraintendere la sfida. La *quarta* chiude il cerchio sul ruolo del professionista: la figura del consulente del lavoro diventa un collettore di discipline e competenze formative per l'impresa; senza questo ventaglio culturale, il consulente rischia di ridursi a mero contabile, per quanto assistito dall'intelligenza artificiale. La formazione è la cassetta degli attrezzi – ricca e variopinta – che rende possibile offrire all'imprenditoria un servizio all'altezza della complessità del presente.

La figura del consulente del lavoro diventa un collettore di discipline e competenze formative per l'impresa

La registrazione dell'evento è disponibile [qui](#).

IL COACHING ORGANIZZATIVO COME LEVA STRATEGICA DI SVILUPPO

Quando è realmente utile e come integrarlo in modo efficace nei progetti di formazione

DI **FERNANDA SIBONI** PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI – COACH E SOFT SKILLS TRAINER

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni il *coaching* ha progressivamente conquistato una posizione di rilievo all'interno delle organizzazioni, dei sistemi di sviluppo delle persone e dei modelli di formazione aziendale. Ciò che, in una fase iniziale, poteva essere interpretato come un fenomeno emergente, (talvolta associato a pratiche manageriali di nicchia o a interventi individuali rivolti alle posizioni di alto livello), si è gradualmente trasformato in uno strumento fondamentale, riconosciuto per il suo contributo alla crescita delle competenze, alla qualità delle *performance* e alla sostenibilità dei risultati nel tempo. Tale affermazione del *coaching* è coerente col cambiamento profondo che ha interessato il modo di lavorare, di apprendere e di costruire competenze all'interno delle organizzazioni contemporanee: l'accelerazione tecnologica, l'evoluzione continua dei modelli di *business*, la diffusione del lavoro ibrido e la compressione dei tempi decisionali hanno reso sempre più evidente l'inadeguatezza di approcci allo sviluppo basati esclusivamente sul classico trasferimento di conoscenze. Oltre al possesso di competenze tecniche aggiornate, alle persone viene sempre più richiesto di esercitare autonomia decisionale, adattabilità, capacità di apprendimento continuo, competenze relazionali e gestione delle dinamiche emotive sul lavoro. In questo scenario, la differenza non è data unicamente da ciò che le persone sanno, ma da come utilizzano ciò che sanno in conte-

sti reali, instabili e spesso ambigui.

La formazione tradizionale continua a costituire un pilastro imprescindibile dei sistemi di sviluppo, ma denota limiti strutturali quando l'obiettivo non si esaurisce nell'acquisizione di nuove conoscenze, ma riguarda la trasformazione dei comportamenti, l'assunzione di responsabilità e il cambiamento delle modalità operative quotidiane: è precisamente in questo spazio che il *coaching* trova la propria collocazione naturale, configurandosi come strumento complementare e strategico.

Occorre tuttavia chiarire un elemento essenziale: il *coaching* non rappresenta una soluzione universale né uno strumento da applicare sempre e comunque: il suo vero valore emerge quando viene utilizzato in presenza di bisogni reali, all'interno di una progettazione consapevole ed integrato con altri strumenti di sviluppo; un utilizzo improprio, privo di finalità chiare o sganciato dal contesto organizzativo di riferimento, rischia di produrre effetti marginali o di generare aspettative che rischiano poi di venire disattese.

L'obiettivo di questo articolo è quello di analizzare il ruolo del *coaching* nei contesti organizzativi: quando risulta realmente efficace, quali limiti della formazione tradizionale consente di superare, in che modo può essere integrato nei progetti di sviluppo e quali effetti è in grado di produrre sui comportamenti individuali, sulle performance e sulla cultura organizzativa. ➤

IL COACHING IN AMBITO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista metodologico, il *coaching* può essere definito come un processo strutturato di sviluppo, individuale o di gruppo, orientato al raggiungimento di obiettivi specifici attraverso l'attivazione consapevole delle risorse interne della persona. Il presupposto di base è che l'individuo disponga già, almeno in parte, delle competenze, delle esperienze e delle capacità necessarie per migliorare la propria efficacia, ma necessiti di un supporto per renderle pienamente operative nel contesto reale di riferimento. A differenza della formazione tradizionale, il *coaching* non si fonda sulla mera trasmissione di contenuti o sull'insegnamento diretto; il suo *focus* non riguarda la dimensione del sapere, ma quella dell'agire: lavora, infatti, sul modo in cui le conoscenze vengono utilizzate nelle situazioni concrete, sotto pressione, nelle relazioni con i colleghi, con i responsabili, con i collaboratori, con i clienti e con i variegati interlocutori aziendali. Mentre la formazione risponde prevalentemente alla domanda relativa a ciò che è necessario apprendere, il *coaching* si confronta con una questione più complessa: "perché, nonostante il possesso delle competenze, in alcune situazioni, i risultati auspicati non vengono raggiunti?" Questa prospettiva sposta l'attenzione dalle conoscenze ai comportamenti, dalle mere tecniche agli schemi decisionali e alle modalità relazionali. Il *coach* non assume il ruolo di formatore, né quello di consulente che propone soluzioni operative predefinite. Il suo compito è facilitare processi di consapevolezza, sostenere l'analisi dell'esperienza, aiutare la persona a chiarire i propri obiettivi e ad assumersi la responsabilità delle scelte comportamentali; è intrinsecamente orientato all'azione: la riflessione ha valore solo nella misura in cui si traduce in cambiamenti osservabili nel contesto lavorativo di riferimento.

QUANDO IL COACHING È APPROPRIATO E QUANDO NON LO È

Uno degli errori più frequenti, nei sistemi di sviluppo organizzativi, è quello di utilizzare il

coaching in modo generico, senza una specifica analisi del fabbisogno. In alcuni casi viene introdotto per allineamento a pratiche diffuse, in altri per la percezione di prestigio associata allo strumento. Di fatto, quando una persona non possiede le competenze tecniche richieste da un determinato ruolo o da un'attività specifica, il *coaching* non necessariamente è lo strumento più adeguato. In tali situazioni, infatti, è preferibile intervenire avvalendosi di percorsi formativi strutturati e finalizzati all'acquisizione di conoscenze e abilità operative di base. Il *coaching* diventa invece particolarmente efficace quando la persona sa cosa dovrebbe fare, ma incontra difficoltà nell'agire in modo coerente ed efficace oppure nei casi in cui la persona ha provato a mettere in atto dei comportamenti che, *a priori*, riteneva pertinenti ma che in realtà si sono rivelati inefficaci. In queste situazioni il problema non è cognitivo, ma comportamentale e le cause possono essere molteplici: incertezza decisionale, mancanza di fiducia, gestione disfunzionale delle emozioni, schemi di comportamento consolidati e ripetitivi, convinzioni limitanti, difficoltà relazionali... In queste circostanze, la mera formazione tende a produrre risultati limitati, mentre il *coaching*, intervenendo sullo scarto tra conoscenza posseduta e comportamento espresso e lavorando sugli ostacoli che impediscono l'utilizzo efficace di determinate strategie comportamentali ha più probabilità di successo.

Un ambito in cui il *coaching* esprime un valore particolarmente elevato è rappresentato dalle fasi di transizione professionale: cambiamenti di ruolo, promozioni a posizioni di *leadership*, riorganizzazioni aziendali, introduzione di nuovi modelli di lavoro pongono le persone di fronte alla necessità di ridefinire il proprio modo di operare. In queste situazioni, le competenze possedute, che hanno garantito risultati nel passato, non sono necessariamente sufficienti per affrontare le nuove richieste in quanto spesso vengono meno riferimenti consolidati e aumentano i livelli di ►

ambiguità. In questi casi il *coaching* accompagna la persona nel processo di esplorazione, consentendo di costruire gradualmente nuove modalità operative coerenti con il nuovo contesto operativo, dove gli obiettivi possono riguardare il miglioramento delle *performance*, lo sviluppo di competenze trasversali, il raggiungimento di traguardi professionali specifici, il cambiamento di comportamenti disfunzionali. Il percorso prevede la definizione di indicatori osservabili che consentano di valutare l'impatto dell'intervento, e la misurabilità dell'efficacia rappresenta un elemento essenziale per garantire la sostenibilità dell'investimento e per rafforzare la credibilità del *coaching* come strumento strategico.

Lo sviluppo della *leadership* rappresenta uno degli ambiti privilegiati di applicazione del *coaching* in quanto, come si sa, la *leadership* non si esaurisce nell'apprendimento di tecniche manageriali specifiche, ma implica un lavoro profondo su consapevolezza di sé, capacità di influenzamento, gestione della complessità e assunzione di responsabilità. Certamente, tali dimensioni possono essere comprese a livello concettuale attraverso la formazione, ma la loro integrazione nel comportamento quotidiano richiede un processo personalizzato e progressivo e quindi il *coaching* consente al *manager* di esplorare il proprio stile di *leadership*, di leggere l'impatto delle proprie azioni sugli altri e di sviluppare modalità di esercizio della *leadership* coerenti con il contesto organizzativo di riferimento.

L'INTEGRAZIONE TRA COACHING E FORMAZIONE

Nella formazione tradizionale, la standardizzazione degli interventi, la distanza tra apprendimenti ed applicazione pratica degli stessi, la discontinuità fra apprendimento e pratica spesso riducono le possibilità di trasferimento delle competenze acquisite nel lavoro quotidiano. Il *coaching*, ben lungi dal sostituire la formazione, ne amplia l'efficacia e, se integrato in modo coerente, consente di tra-

durre gli apprendimenti in azioni concrete proprio grazie al fatto che i contenuti formativi possono così essere contestualizzati e trasformati in piani di azione monitorati nel tempo. Le modalità di integrazione possono prevedere interventi di *coaching* preliminari, attività di supporto durante la formazione e accompagnamenti successivi finalizzati al consolidamento delle competenze. I modelli più efficaci combinano formazione, *coaching* individuale e di gruppo e strumenti digitali generando sistemi di apprendimento continuo.

Nel *coaching*, lo sviluppo di *soft skills* quali comunicazione efficace, *problem solving*, gestione del tempo, intelligenza emotiva, *leadership* viene promosso attraverso il lavoro sui comportamenti reali attivati dalla persona, agendo sui processi decisionali, sulle abitudini operative e sugli schemi mentali: il cambiamento avviene quando la persona sperimenta nuove modalità di azione e ne osserva l'impatto concreto.

I casi che seguono mostrano come il *coaching* possa operare in modo complementare rispetto alla formazione.

ESEMPI APPLICATIVI

Caso 1

Marco ricopre il ruolo di *project manager* in una media azienda del settore IT. Il suo profilo professionale appare solido: possiede competenze tecniche adeguate, conosce bene i processi aziendali e rispetta le scadenze. Eppure, nel lavoro quotidiano emergono alcune criticità ricorrenti: i membri del suo *team* segnalano difficoltà nel comprendere le indicazioni operative da lui fornite, le riunioni risultano lunghe e poco focalizzate, i clienti chiedono spesso chiarimenti dopo gli aggiornamenti sullo stato dei progetti e, nei momenti di confronto più delicato, Marco tende a evitare il dialogo diretto. Il problema riguarda "come" Marco comunica, nonostante in passato abbia partecipato a diversi corsi sulla comunicazione. Di fatto, conosce i modelli teorici, le tecniche di ascolto, le buone pratiche per una comunicazione efficace, ma, so- ➤

prattutto quando è sotto pressione, Marco torna automaticamente a modalità comunicative poco funzionali.

Il percorso di *coaching* inizia con la definizione di un obiettivo chiaro e osservabile: migliorare la chiarezza e l'efficacia della comunicazione di Marco, adattandola ai diversi interlocutori e riducendo le incomprensioni percepite dai propri interlocutori; per monitorare i risultati dell'intervento di *coaching*, vengono fin da subito individuati indicatori concreti, come la riduzione delle richieste di chiarimento, riunioni più brevi e strutturate, *feedback* positivi dal *team* e maggiore allineamento operativo. Attraverso l'analisi di episodi reali e domande mirate, Marco prende consapevolezza di alcuni schemi ricorrenti: l'uso eccessivo di linguaggio tecnico, la scarsa attenzione al punto di vista dell'interlocutore, la tendenza a dare per scontato che gli altri abbiano le stesse informazioni e l'evitamento del confronto diretto nelle situazioni di tensione: il passaggio chiave avviene quando Marco riconosce che la responsabilità di una comunicazione efficace non risiede negli altri, ma nel suo modo di esprimersi e di porsi. In sintesi, il lavoro di *coaching* non introduce nuova teoria, ma si concentra su situazioni operative concrete e guida Marco a chiarire ciò che è davvero essenziale nel processo di comunicazione che lo riguarda. Tra una sessione e l'altra, Marco sperimenta consapevolmente nuovi comportamenti, osserva le reazioni di *team* e clienti e rielabora l'approccio insieme al *coach*; dopo alcuni mesi, i risultati sono evidenti: le comunicazioni sono più sintetiche ed efficaci, le riunioni più strutturate, il *team* più allineato e le relazioni con i clienti migliorano sensibilmente. Il cambiamento è avvenuto perché Marco ha acquisito nuove specifiche consapevolezze relativamente al suo modo di comunicare.

Caso 2

Laura è responsabile delle *Operations* in un'azienda manifatturiera, coordina un *team* nu-

meroso e gestisce processi produttivi complessi; è considerata dai colleghi una professionista competente, veloce nel prendere decisioni e sempre disponibile a intervenire quando si presenta un problema. Nonostante queste qualità, il proprio *team* dipende fortemente dalle sue decisioni, i problemi tendono a ripresentarsi nel tempo, il carico operativo di Laura è elevato, lo *stress* è costante e le emergenze occupano gran parte della sua giornata lavorativa. Il suo responsabile sintetizza la situazione con una frase particolarmente efficace: "Laura risolve tutto, ma non migliora il sistema". Laura conosce già le principali tecniche di *problem solving* in quanto ha seguito corsi e *workshop* sul tema e possiede gli strumenti teorici necessari: il suo problema non risiede nell'assenza di metodo, ma nell'utilizzo automatico di schemi reattivi orientati alla soluzione immediata anziché all'analisi strutturata.

L'obiettivo del percorso di *coaching* viene definito come segue: sviluppare un approccio più strutturato al *problem solving* volto a ridurre il ripresentarsi dei problemi ricorrenti e orientato ad aumentare l'autonomia del *team*. Attraverso l'analisi di situazioni reali emergono meccanismi consolidati: la confusione tra urgenza e importanza, la focalizzazione sui sintomi piuttosto che sulle cause, la difficoltà a delegare l'analisi dei problemi e una forte tendenza al "dover risolvere tutto personalmente". Il *coaching* introduce un modello di *problem solving* semplice ed essenziale, articolato in definizione del problema, analisi delle cause, scelta delle soluzioni e verifica dei risultati. La differenza fondamentale non sta nel modello in sé, ma nella sua applicazione immediata a problemi reali affrontati da Laura dove un elemento centrale del percorso è il coinvolgimento del *team*: per la prima volta, Laura guida le persone nell'analisi dei problemi anziché fornire soluzioni preconfezionate e questo cambiamento favorisce responsabilizzazione e apprendimento collettivo.

Dopo alcuni mesi emergono i risultati: dimi- ➤

nuiscono i problemi ripetitivi, il *team* acquisisce maggiore autonomia, le decisioni diventano più ponderate e si riducono le *escalation* e il livello di *stress*.

Caso 3

Davide viene promosso a responsabile di un *team* commerciale dopo anni di eccellenti *performance* individuali; è una scelta naturale: conosce il lavoro, ha ottenuto risultati superiori alla media ed è stimato dall'organizzazione. Nei primi mesi nel nuovo ruolo, però, emergono segnali preoccupanti: il suo *team* appare demotivato, il *turnover* aumenta, il clima relazionale si fa teso e le decisioni risultano fortemente centralizzate. Di fatto, Davide continua a comportarsi come un contribuente individuale, non come un *leader*. Conosce i principi della *leadership* e ha partecipato a corsi specifici sul tema, ma non ha ancora ridefinito il proprio ruolo e continua a fare ciò che lo ha reso un *top performer* in passato. Il percorso di *coaching* aiuta Davide a comprendere che deve ridurre il controllo diretto, delegare di più, fare domande anziché fornire subito le sue soluzioni. Il lavoro si concentra su comportamenti osservabili: la gestione delle riunioni, la delega basata su obiettivi e responsabilità, il *feedback* continuo e costruttivo, la capacità di stimolare la partecipazione del *team*. Dopo alcuni mesi, il *team* mostra maggiore autonomia, il coinvolgimento cresce, i risultati diventano più stabili e la dipendenza dal *manager* diminuisce.

Caso 4

Chiara lavora in uno studio di consulenza del lavoro e gestisce pratiche complesse in un contesto caratterizzato da scadenze stringenti e clima sotto pressione. Dal punto di vista tecnico è molto preparata, ma emergono alcune difficoltà: reazioni impulsive in situazioni di *stress*, difficoltà nella gestione delle richieste urgenti e tensioni crescenti con colleghi e clienti. Il nodo centrale non è la competenza tecnica, ma la gestione delle emozioni e il *co-*

aching aiuta Chiara a riconoscere i *trigger* emotivi, ovvero le situazioni che attivano reazioni automatiche: attraverso nuove strategie Chiara impara a riconoscere l'emozione, sospendere la reazione immediata e scegliere una risposta più efficace. Si analizzano episodi reali, all'interno del flusso lavorativo quotidiano e, col tempo, Chiara sviluppa maggiore autocontrollo, una comunicazione più equilibrata e relazioni più positive sia all'interno dello studio sia con i clienti. La fiducia dei clienti aumenta e il clima interno migliora. Questo caso evidenzia che l'intelligenza emotiva non è un tratto caratteriale immutabile, ma una competenza comportamentale che può essere opportunamente allenata.

Gli esempi illustrati mostrano come il *coaching* possa produrre risultati interessanti quando il problema è di natura comportamentale, il contesto è complesso ed è necessario un approccio personalizzato: è in questo spazio che il *coaching* diventa il complemento naturale della formazione e ne moltiplica l'impatto, trasformando l'apprendimento in azione quotidiana e sostenibile.

Va detto che la motivazione del *coachee* costituisce il fattore critico di successo di ogni percorso: il cambiamento non può essere imposto dall'esterno e il *coach* può facilitare il processo, ma non può sostituirsi alla volontà della persona. Il percorso è efficace quando vi è la disponibilità iniziale e si lavora per rafforzare la motivazione intrinseca attraverso obiettivi significativi, piccoli successi e riconoscimento dei progressi. Affinché ciò avvenga, il *coaching* deve essere percepito come opportunità di sviluppo e non solo come strumento correttivo.

CONCLUSIONE

Il *coaching* è uno strumento di grande efficacia quando viene utilizzato nel contesto appropriato, con obiettivi chiari ed integrato con la formazione contribuendo in modo significativo allo sviluppo delle persone e delle ►

organizzazioni nel loro insieme.

L'etica rappresenta il fondamento imprescindibile del *coaching* organizzativo: riservatezza, chiarezza contrattuale, competenza e tutela del *coachee* sono elementi essenziali per garantire l'efficacia e la credibilità dell'intervento: un *coaching* privo di solide basi etiche può

produrre cambiamenti apparenti nel breve periodo, ma difficilmente genera trasformazioni duraturi e sostenibili ed anzi, se mal gestito, può addirittura avere effetti collaterali critici. Per tale ragione è importante che venga condotto da *coach* non solo esperti, ma anche referenziati e certificati.

Quando è utile...		
Formazione Comportamentale (<i>Soft Skills</i>)	Coaching Individuale	Coaching di Gruppo
Per sviluppare competenze relazionali e comunicative	Per obiettivi personali e professionali specifici	Per migliorare la collaborazione nel team
Per apprendere tecniche di gestione del tempo e dello stress	Per potenziare leadership e performance	Per affrontare dinamiche di gruppo
Per uniformare competenze in azienda	Per superare blocchi e sfide personali	Per sviluppare coesione e motivazione
Per fornire strumenti e metodi standardizzati	Per supporto su tematiche riservate	Per sessioni di team building

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

John Whitmore - Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale - 2025 - Unicomunicazione

Daniele Trevisani - Deep coaching. Il Metodo HPM™ per la crescita personale, il coaching in profondità e la formazione attiva - 2021 Franco Angeli

AICP - Coaching organizzativo. Quando il coachee è l'organizzazione- 2025 - Franco Angeli.

LO SMART WORKING IN ATTESA DI UNA REGOLAZIONE SMART

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

“**S**mart” “è un aggettivo inglese che significa intelligente, sveglio o astuto. Spesso è utilizzato anche per indicare rapidità mentale, *problem-solving* e ingegnosità pratica. Il motivo per cui nella Legge n. 81/2008 si sia tradotto “*smart working*” con “lavoro agile” è un mistero linguistico che scopriremo solo vivendo, come cantava Lucio. Ma probabilmente non vivremo abbastanza a lungo per individuare un *player* capace di trovare una regolazione decente di tale modalità lavorativa.

Io non penso tanto al legislatore del 2017, che – in una spirale di buoni sentimenti – ha voluto dare un’apertura a tale modalità di prestazione lavorativa cominciando a mettere insieme qualche vago concetto, animato più dal desiderio di dare una cornice normativa al fenomeno che non ad immaginarne una disciplina davvero organica. Ma a quel legislatore, considerate le ricadute – di lì a poco – di tale fenomeno nell’ambito del periodo Covid, va riconosciuta almeno la lungimiranza di essere stato se non profetico (lo *smart working* si praticava in varie realtà da anni, con o senza norme) quantomeno attento ai tempi. Durante il periodo Covid, la modalità di lavoro agile è stata a lungo perseguita come strumento di distanziamento passivo; nulla di particolarmente intelligente, piuttosto un “si salvi chi può” dove tale modalità era una delle ciambelle di salvataggio a cui aggrapparsi.

Fu utile comunque il periodo Covid per sperimentare, sia pure *obtorto collo*, le potenzialità o quantomeno anche solo la praticabilità tecnologica di tale forma di prestazione. Non era però un’organizzazione del lavoro davvero *smart*.

Il protocollo del 7 dicembre 2021 delle parti sociali sul lavoro agile, promosso in pompa

magna dalle stesse e dal Ministero del Lavoro, evitò specificamente di entrare nei temi cruciali, non affrontandoli minimamente, ma inserendosi nel solco “speranzoso e ottimistico” del legislatore del 2017. Tante belle parole sul lavoro agile quale fonte di produttività, qualità del lavoro e conciliazione vita-lavoro, una sorta di autoreferenzialità (la contrattazione collettiva appare ad ogni pagina del protocollo, ma a chi scrive sembra che da allora il lavoro agile non ha avuto tutta questa attenzione nei rinnovi contrattuali), qualche passaggio misterioso o contraddittorio (il diritto alla disconnessione è ancora oggetto di dibattito tecnico-dotttrinale, solo per fare un esempio) e poco altro, in un documento di 8 pagine. Certo, rimane importante la presa d’atto e la legittimazione di tale modalità di lavoro, ma poi il tutto è rimesso agli accordi individuali o alle contrattazioni aziendali.

E lì, giusto per essere causticamente precisi, diciamo subito che le contrattazioni aziendali - rare nelle PMI e sostanzialmente nulle nelle microimprese - laddove si attuano seguono sostanzialmente questo schema genetico: il tutto parte da un’imprenditoria o direzione aziendale illuminata e proattiva (o quantomeno organizzativamente sensibile), poi si spera di incontrare una *partnership* sindacale “*smart*” (cosa non sempre facile) per poter realizzare in termini di contrattazione un progetto o un processo organizzativo; onestamente il contrario accade più raramente.

Qualcuno salutò anche con estremo favore che il marasma dello pseudo lavoro agile generato dal Covid e *post* Covid scaturisse in un protocollo aperto e non in una norma, in questa seconda ipotesi con il rischio di vedere in- ➤

gessate le tante sperimentazioni positive in atto: visione che oltre a tradire una scarsa fiducia per il legislatore di turno (come non condividere?) riponeva però un'indiscriminata e incrollabile fiducia nelle c.d. relazioni industriali (e qui condividere tale ottimismo è molto più arduo).

Diverse questioni restavano aperte e la riflessione giuslavoristica spesso volte inquadrò problematiche scoperte; anche il Centro Studi dei Consulenti del lavoro di Milano pubblicò un anno dopo circa una proposta di riforma complessiva del lavoro agile (clicca qui per la [Proposta di riforma](#)), individuando alcuni snodi fondamentali. Rimandando a tale lavoro, per chi fosse interessato ad approfondire, ricorderemo solo qui l'individuazione delle due anime del lavoro agile, non sempre coincidenti e talvolta davvero divergenti: una prestazione da remoto e un lavoro per obiettivi.

Ma veniamo ai giorni nostri, anche perché da allora non ci sembra si siano fatti grandi passi avanti (anzi, si è assistito in qualche caso a un qualche ritorno al passato, che è sempre un rischio quando non si comprende – o non si regola – bene il presente).

La legge annuale sulle PMI (Legge 11 marzo 2026, n. 34) all'art. 11 prevede l'inserimento all'art. 3 del D.lgs. n. 81/2008, dopo il comma 7, del seguente comma 7/bis che vale la pena riportare per intero (passaggi in grassetto evidenziati a nostra cura):

*«7-bis. Per l'attività lavorativa prestata con modalità di lavoro agile in ambienti di lavoro che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro, l'assolvimento di tutti gli obblighi di sicurezza compatibili con tale modalità di lavoro, in particolare di quelli che attengono all'utilizzo dei videoterminali, è assicurato dal datore di lavoro mediante la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, **fermo restando l'obbligo del lavoratore di cooperare all'at-***

tuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali».

Per il mancato rispetto di tale disposizione si prevedono pesanti sanzioni: arresto da 2 a 4 mesi o ammenda da 1.708,61€ a 7.403,96€.

A prima vista sembrerebbe un semplice riporto nell'81/2008 della norma (un po' ingenua) di cui all'art. 22 della L. n. 81/2017, ma come vedremo non è proprio così.

La fallacia di una legge si constata a partire dalla sua collocazione: perché una disposizione universale debba trovare posto in una legge sulle PMI è poco comprensibile, sembrerebbe quasi che il legislatore voglia intendere e far intendere che le PMI sono carenti in tema di sicurezza e quindi meritevoli di attenzione, in particolare pesantemente sanzionatoria. Escludendo tale ipotesi – offensiva ma anche illogica (perché lo *smart working* è praticato a livello trasversale da piccole e grandi imprese) – resta l'impressione di una norma infilata "a sentimento" in una serie di provvedimenti di altra natura e finalità, con quel tanto di improvvisazione che finisce per caratterizzare l'intervento regolatorio in questione nel sempre più cospicuo filone della "sciatteria normativa" a cui purtroppo assistiamo di continuo. Con l'assurdità, per esempio, di sanzionare nella medesima misura la mancata consegna annuale di un'informativa (più o meno sempre uguale – siamo onesti – e rivolta a prestatori di lavoro al pc) e l'adibizione al lavoro di un lavoratore – senza adeguate istruzioni e addestramento *ad hoc* – in zone in cui è esposto ad un rischio grave e specifico. La sproporzione pare evidente.

Ma sono ben altre le contraddizioni.

Anzitutto, ancora una volta la collocazione infelice del comma 7-bis nell'art. 3 (che definisce il campo di applicazione del decreto 81/08), il quale al comma 4 così recita:

*“Il presente decreto legislativo si applica a tutti i lavoratori e lavoratrici, subordinati e autonomi, nonché ai soggetti ad essi equiparati, **fermo restando quanto previsto dai commi suc-***

cessivi del presente articolo.

In altre parole, pur applicando un criterio di applicazione universale e generalizzato alle norme sulla sicurezza, il legislatore del 2008 tende ad evidenziare dopo il comma 4 situazioni particolari che in qualche modo tendono a “ritagliare” e in una certa misura a modulare (talvolta anche nel senso di attenuare) gli obblighi in funzione di fattispecie particolari, quali quelle appunto nei commi successivi (come il lavoro accessorio, le collaborazioni coordinate e continuative etc. etc.).

Ma il lavoro agile non è una fattispecie particolare ma una mera modalità di esecuzione della prestazione.

Resta pertanto a parere di chi scrive determinare che con la consegna di una mera informativa (sia pure completa) il datore di lavoro assolva “tutti” gli obblighi in materia di sicurezza. Sarebbe come dire, ad esempio, che il lavoratore agile non debba ricevere alcuna **formazione** sui rischi (e sono molteplici e pure parecchio insidiosi) derivanti dal lavoro in *smart*. Ti consegno un’informativa e poi caro lavoratore (visto l’obbligo per te di cooperare alla sicurezza) il resto sono fatti tuoi. Il che non credo fosse nelle intenzioni del legislatore, però è scritto così (e, guarda caso, cozza pure con il protocollo del 7 dicembre 2021).

A meno che, invece, fosse proprio quella l’intenzione semplificatoria del legislatore attuale: io datore consegno l’informativa in modo (inutilmente) reiterato – ma la ripetizione non equivale a formazione – e così sono a posto.

Insomma una collocazione davvero infelice (sarebbe bastato un inserimento identico all’art. 18 o agli artt. 36 e 37 dell’81/2008 per dare tutt’altro senso al passaggio normativo): ma per conoscere dove piazzare qualcosa bisogna fare una riflessione accurata: ad esempio io non piazzerei nessuna opera del presunto artefice della norma in questione nella sezione

della libreria in cui comparissero Leonardo da Vinci o Albert Einstein, piuttosto la relegherei nella sezione “enigmi irrisolti” (avevo pensato anche alla sezione “orrore” o a quella “fantascienza”, ma mi sembrava che la vicinanza ad autori come E.A. Poe, H.P. Lovecraft o ad I. Asimov fosse troppo lusinghiera).

Pure la specifica riguardante “*ambienti di lavoro che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro*” appare ambigua. Sembra mediata dall’art. 26 dell’81/2008 dove aveva un senso che qui si perde: se il lavoratore opera in ambienti gestiti dal datore di lavoro, non è più “*all’esterno di locali aziendali senza una postazione fissa*” (definizione di lavoro agile dell’art. 18, co. 1 della L. n. 81/2017). E se il lavoratore lavora in un’abitazione (ad uso privato personale) concessagli in uso dal datore di lavoro come si deve intendere la disposizione? Se si inseriscono frasi a cascata (e questa lo è senz’altro) si rischia di fare inutile confusione.

Peraltro, sembra proprio che per il legislatore, dal Covid ad oggi, la caratteristica principale del lavoratore agile sia solo quella di lavorare in esterno: ma questo vuol dire negare tutta la portata innovativa – e della relativa esigenza organizzativa – di un lavoro sveglio, proattivo, anche per fasi e obiettivi, orientato alla soluzione dei problemi e alla qualità della prestazione (e quindi anche ad una sua diversa misurazione rispetto al mero tempo impiegato).

Cioè di un lavoro intelligente, quell’intelligenza di cui difetta a tutt’oggi il legislatore, ma anche il regolatore parte sociale.

Insomma, lo *smart working* è ancora come la principessa Aurora o come la bella Biancaneve, che aspettano a lungo e trepidamente il bacio del regolatore-principe, sotto forma di norme e prassi sensate. Ma a differenza delle favole suddette, qui è il principe che dorme.

L'(IN)DISCIPLINA IMPOSITIVA DEGLI SPORTIVI DILETTANTI



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")

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

Siamo quasi al compimento del terzo "compleanno" della riforma del lavoro sportivo (in vigore dal 1° luglio 2023) e, nonostante le constatate problematiche operative (che in fase di prima applicazione potevano anche starci!), siamo ad oggi sostanzialmente allo stesso punto, con un bicchiere mezzo pieno e mezzo vuoto.

Il mezzo pieno del bicchiere è senz'altro tutto ciò che di positivo ha portato questa riforma, certamente necessaria e soprattutto dovuta per dare un "decoro normativo" al lavoro dilettantistico, al fine di consolidare le tutele nei confronti dei lavoratori sportivi e dare un po' più di certezza operativa a chi quotidianamente si destreggia nel settore, professionisti che assistono gli enti compresi.

Ma è proprio su quest'ultima finalità della "certezza operativa" che si intravede il mezzo vuoto dello stesso bicchiere. Più che di "vuoto", direi pieno di qualcosa di ancora "intangibile", perché le idee, le intenzioni e le norme ci sono, ma tanti aspetti tecnici sono, come dire, ancora in "versione beta", ormai dallo scorso luglio 2023. Un aspetto emblematicamente eloquente di questa situazione è il sistema impositivo disciplinato nel D.lgs. n. 36/2021, un sistema che sembra sulla carta completo ma che allo stesso tempo siamo oggettivamente consapevoli (lo è anche l'Amministrazione finanziaria, o almeno lo si spera!)

che non è definitivo; sembra appunto una versione prova rilasciata a un gruppo selezionato di utenti (operatori del settore e professionisti) per effettuare i *test*, identificazione di *bug* e *feedback* prima del lancio ufficiale.

In queste poche righe che seguono vorrei soffermarmi proprio su questo aspetto, valutarne lo stato dell'arte, le difficoltà applicative e condividere qualche idea su come rendere il sistema impositivo di più facile e lineare gestione.

IMPOSIZIONE CONTRIBUTIVA E FISCALE IN AMBITO DILETTANTISTICO. LO STATO DELL'ARTE

È prima di tutto opportuno precisare che, nell'analisi che segue, gli emolumenti destinatari del sistema impositivo a cui facciamo riferimento sono quelli corrisposti a titolo di compensi, retribuzioni e premi sportivi, come meglio di seguito qualificati:

1. Compensi sportivi¹, erogati per prestazioni rese ai sensi dell'art. 28, co. 2 del D.lgs. n. 36/2021, quali prestazioni di lavoro autonomo *ex art. 2222 c.c.* e collaborazioni coordinate e continuative *ex art. 409 c.p.c.* Si precisa che restano escluse dalla nostra analisi i compensi resi nell'ambito di prestazioni autonome occasionali che, per quanto attiene il profilo impositivo, sono escluse dalle agevolazioni in trattazione² e, quali redditi diversi *ex art. 67, co. 1, lett. l)* TUIR, sono ordinariamente sog- ➤

1. Si qualificano come "sportivi" quelli erogati dagli enti dilettantistici ai soggetti di cui all'art. 25 c. 1, D.lgs. n. 36/2021 per lo svolgimento diretto dell'attività sportiva, nonché della formazione, della didattica e della preparazione degli atleti, anche con riferimento a quelle attività svolte da qualsiasi altro tesserato, ai sensi dell'articolo 15,

che svolge verso un corrispettivo a favore dei soggetti di cui al primo periodo le mansioni rientranti, sulla base dei regolamenti tecnici della singola disciplina sportiva, tra quelle necessarie per lo svolgimento di attività sportiva.

2. La nota n. 2830 del 4 dicembre 2023 del Ministro per lo Sport e i Giovani, in risposta a

quesiti formulati dal CONI, ha chiarito che "l'art. 25 co. 3-bis prevede che l'attività svolta nella forma della prestazione occasionale non rientra nell'ambito applicativo del D.lgs. n. 36/2021 e che si tratta di fattispecie regolata dalle norme ordinarie, non rientrante tra le forme di lavoro sportivo.

gette all'applicazione della ritenuta d'acconto del 20% e, per la parte eccedente i 5.000 euro di compensi annui³, alla contribuzione alla gestione separata Inps *ex* L. n. 326/2003, art. 44;

2. Compensi erogati per prestazioni amministrativo gestionali⁴, rese ai sensi dell'art. 37 del D.lgs. n. 36/2021, quali collaborazioni coordinate e continuative *ex* art. 409 c.p.c.;

3. Retribuzioni per attività di lavoro sportivo dilettantistico, erogate in forza di prestazioni di lavoro subordinato *ex* art. 2094 c.c., e disciplinate ai sensi dell'art. 26 del D.lgs. n. 36/2021;

4. Premi sportivi, erogati, ai sensi dell'art. 36, co. 6 *quater* del D.lgs. n. 36/2021 agli atleti e tecnici che operano nell'area del dilettantismo, a titolo di premio per i risultati ot-

tenuti nelle competizioni sportive, anche a titolo di partecipazione a raduni, quali componenti delle squadre nazionali di disciplina nelle manifestazioni nazionali o internazionali, da parte di CONI, CIP, Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, Enti di promozione sportiva, Associazioni e società sportive dilettantistiche.

Lo schema che segue, oltre a voler sintetizzare le regole impositive applicabili per ciascun tipo di rapporto, ha la finalità di descrivere l'eterogeneità che permea la gestione impositiva degli emolumenti corrisposti agli sportivi dilettanti, proponendo per ciascun aspetto qualche spunto di semplificazione operativa.

Natura emolumento	Agevolazioni	Imposizione contributiva	Imposizione fiscale
COMPENSI SPORTIVI (CO.CO.CO)	SI	Art. 35, co. 2, D.lgs. n. 36/2021: Nell'area del dilettantismo i lavoratori sportivi, titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa hanno diritto all'assicurazione previdenziale e assistenziale. A tal fine essi sono iscritti alla Gestione separata Inps di cui all'articolo 2, comma 26, della legge 8 agosto 1995, n. 335 e della quale si applicano le relative norme; Art. 35, co. 7, D.lgs. n. 36/2021: Per i lavoratori titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa, iscritti alla gestione separata che non risultino assicurati presso altre forme obbligatorie⁵, l'aliquota contributiva pensionistica e la relativa aliquota contributiva per il computo delle prestazioni pensionistiche (IVS) è stabilita nella misura pari al 25%⁶; Art. 35, co. 8-bis, D.lgs. n. 36/2021: L'aliquota contributiva pensionistica e la relativa aliquota contributiva per il computo delle prestazioni pensionistiche sono calcolate sulla parte di compenso eccedente i primi 5.000,00 euro annui⁷, percepiti a fronte di un unico o di una pluralità di rapporti; Art. 35, co. 8-ter, D.lgs. n. 36/2021: Fino al 31 dicembre 2027 la contribuzione al fondo di cui ai commi 6, 7 e 8 è dovuta nei limiti del 50% dell'imponibile contributivo⁸. L'imponibile pensionistico è ridotto in misura equivalente.	Art. 36, co. 2, D.lgs. n. 36/2021: Per tutto quanto non regolato dal presente decreto, è fatta salva l'applicazione delle norme del testo unico delle imposte sui redditi⁹, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917¹⁰. Art. 36, co. 6, D.lgs. n. 36/2021: I compensi di lavoro sportivo nell'area del dilettantismo non costituiscono base imponibile ai fini fiscali fino all'importo complessivo annuo di euro 15.000,00, (percepiti a fronte di un unico o di una pluralità di rapporti); Art. 36, co. 6-bis, D.lgs. n. 36/2021: Ai fini di quanto previsto al precedente comma 6, all'atto del pagamento il lavoratore sportivo rilascia autocertificazione attestante l'ammontare dei compensi percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche rese nell'anno solare.

3. Con riferimento a tutti i compensi di medesima natura percepiti da tutti i committenti nell'anno.

4. Si ricorda che non si qualificano tali quelle rese nell'ambito di una professione per il cui esercizio devono essere iscritti in appositi albi o elenchi tenuti dai rispettivi ordini professionali.

5. Se assicurati presso altre forme di previdenza obbligatorie o titolari di pensione diretta l'aliquota è del 24%.

6. Per tali lavoratori si applicano anche le aliquote aggiuntive previste per gli iscritti alla gestione separata Inps di cui all'articolo 2, co. 26, della Legge 8 agosto 1995, n. 335 sulla base del relativo rapporto di lavoro, pari al 2,03% (vedi circolare Inps numero 8 del 03-02-2026).

7. Come precisato nella Circolare Inps n. 88/2023 concorrono al raggiungimento del limite della franchigia di cui al comma 8-bis dell'articolo 35 anche i compensi erogati ai lavoratori autonomi occasionali di cui all'articolo 44 del Decreto-legge n. 269/2003, convertito nella Legge n. 326/2003.

8. La contribuzione per il finanziamento delle prestazioni non pensionistiche – maternità, malattia, degenza ospedaliera, DIS-COLL (per le quali è dovuta l'aliquota complessiva pari al 2,03% per le collaborazioni coordinate e continuative e 1,03% per le collaborazioni autonome abituali) – deve essere calcolata sulla totalità dei compensi al netto della sola franchigia di 5.000,00 euro.

9. Art. 50 TUIR "Redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente".

10. Dal 1° gennaio 2027, ai sensi dell'art. 34, D.lgs. n. 33/2025.

Natura emolumento	Agevolazioni	Imposizione contributiva	Imposizione fiscale
COMPENSI SPORTIVI (AUTONOMI CON PARTITA IVA)	SI	Art. 35, co. 2, D.lgs. n. 36/2021: Nell'area del dilettantismo i lavoratori sportivi che svolgono prestazioni autonome, hanno diritto all'assicurazione previdenziale e assistenziale. A tal fine essi sono iscritti alla Gestione separata Inps di cui all'articolo 2, comma 26, della Legge 8 agosto 1995, n. 335 e della quale si applicano le relative norme; Art. 35, co. 8, D.lgs. n. 36/2021: Per i lavoratori che svolgono prestazioni autonome iscritti alla gestione separata che non risultino assicurati presso altre forme obbligatorie (vedi nota 5), l'aliquota contributiva pensionistica e la relativa aliquota contributiva per il computo delle prestazioni pensionistiche (IVS) è stabilita in misura pari al 25%¹¹; Art. 35, co. 8-bis, D.lgs. n. 36/2021: L'aliquota contributiva pensionistica e la relativa aliquota contributiva per il computo delle prestazioni pensionistiche sono calcolate sulla parte di compenso eccedente i primi 5.000,00 euro annui (percepiti a fronte di un unico o di una pluralità di rapporti); Art. 35, co. 8-ter, D.lgs. n. 36/2021: Fino al 31 dicembre 2027 la contribuzione al fondo di cui ai commi 6, 7 e 8 è dovuta nei limiti del 50% dell'imponibile contributivo (non applicabile sui contributi minori). L'imponibile pensionistico è ridotto in misura equivalente.	Art. 36, co. 2, D.lgs. n. 36/2021: Per tutto quanto non regolato dal presente decreto, è fatta salva l'applicazione delle norme del testo unico delle imposte sui redditi¹², di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917¹³. Art. 36, c. 6 D.lgs. n. 36/2021: I compensi di lavoro sportivo nell'area del dilettantismo non costituiscono base imponibile ai fini fiscali fino all'importo complessivo annuo di euro 15.000,00, (percepiti a fronte di un unico o di una pluralità di rapporti); Art. 36, co. 6-bis D.lgs. n. 36/2021: Ai fini di quanto previsto al precedente comma 6, all'atto del pagamento il lavoratore sportivo rilascia autocertificazione attestante l'ammontare dei compensi percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche rese nell'anno solare.
COMPENSI SPORTIVI (AUTONOMI OCCASIONALI)	NO	Art. 44, co. 2, D.l. n. 269/2003: i soggetti esercenti attività di lavoro autonomo occasionale sono iscritti alla gestione separata di cui all'articolo 2, comma 26, della Legge 8 agosto 1995, n. 335, solo qualora il reddito annuo derivante da dette attività sia superiore ad euro 5.000. Per il versamento del contributo da parte dei soggetti esercenti attività di lavoro autonomo occasionale si applicano le modalità ed i termini previsti per i collaboratori coordinati e continuativi iscritti alla predetta gestione separata. Circolare Inps n. 103/2004: l'obbligo di iscrizione alla Gestione separata si configura soltanto allorché gli emolumenti percepiti nell'arco dell'anno solare (intendendosi per tale il periodo 1° gennaio – 31 dicembre) superino l'importo di euro 5.000 a fronte di un unico o di una pluralità di rapporti. Quando è superata la franchigia con più compensi e con più committenti nello stesso mese, ciascun committente calcolerà in misura proporzionale, in base al rapporto fra il suo compenso e il totale delle erogazioni del mese. Il committente ha diritto di rivalsa per i contributi a carico del lavoratore (1/3). L'imponibile contributivo è dato, come per quello fiscale, quale differenza tra l'ammontare percepito nel periodo d'imposta e le spese sostenute per la loro produzione.	Art. 67, co. 1, lett. l), TUIR: sono redditi diversi (quelli) derivanti da attività di lavoro autonomo non esercitate abitualmente o dalla assunzione di obblighi di fare, non fare o permettere; Art. 71, co. 2, TUIR: I redditi (imponibili) sono costituiti dalla differenza tra l'ammontare percepito nel periodo di imposta e le spese specificamente inerenti alla loro produzione; Art. 25, D.P.R. n. 600/1973¹⁴: all'atto del pagamento il committente deve operare una ritenuta del 20% a titolo di acconto dell'imposta sul reddito delle persone fisiche dovuta dai percipienti, con l'obbligo di rivalsa.¹⁵

11. Per tali lavoratori si applicano, in aggiunta, le aliquote aggiuntive previste per gli iscritti alla gestione separata Inps di cui all'articolo 2, comma 26, della Legge 8 agosto 1995, n. 335 sulla base del relativo rapporto di lavoro,

pari al 1,03% (vedi circolare Inps numero 8 del 03-02-2026).

12. Art. 53 TUIR "Redditi di lavoro autonomo".

13. Dal 1° gennaio 2027, ai sensi dell'art. 38, D.lgs. n. 33/2025.

14. Dal 1° gennaio 2027, art. 38, D.lgs. n. 33/2025.

15. Se i compensi sono corrisposti a soggetti non residenti, deve essere operata una ritenuta a titolo d'imposta nella misura del 30%.

Natura emolumento	Agevolazioni	Imposizione contributiva	Imposizione fiscale
COMPENSI AMMINISTRATIVO GESTIONALI	SI	Si applica la stessa disciplina prevista per le co.co.co. sportive	
RETRIBUZIONI PER LAVORO SUBORDINATO	NO	Art. 35, co. 1, D.lgs. n. 36/2021: I lavoratori sportivi subordinati, a prescindere dal settore professionistico o dilettantistico in cui prestano attività, sono iscritti al Fondo Pensione dei Lavoratori Sportivi e ai lavoratori iscritti si applica la disciplina del Decreto legislativo 30 aprile 1997, n. 166.	Art. 36, co. 2, D.lgs. n. 36/2021: Per tutto quanto non regolato dal presente decreto, è fatta salva l'applicazione delle norme del testo unico delle imposte sui redditi ¹⁶ , di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 ¹⁷ .
PREMI SPORTIVI (DI NATURA ALEATORIA)	SI	Non soggetti a contribuzione	Art. 36, co. 6-quater D.lgs. n. 36/2021: Le somme versate a propri tesserati (...) a titolo di premio per i risultati ottenuti nelle competizioni sportive, anche a titolo di partecipazione a raduni, quali componenti delle squadre nazionali di disciplina nelle manifestazioni nazionali o internazionali, da parte di CONI, CIP, Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, Enti di promozione sportiva, Associazioni e società sportive dilettantistiche, sono inquadrate come premi ai sensi e per gli effetti dell'articolo 30, secondo comma, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600. Art. 30, D.P.R. n. 600/1973¹⁸: I premi derivanti da operazioni a premio assegnati in occasione di competizioni sportive o manifestazioni di qualsiasi altro genere nei quali i partecipanti si sottopongono a prove basate sull'abilità o sull'alea o su entrambe, sono soggetti a una ritenuta alla fonte a titolo di imposta, con facoltà di rivalsa, del 20%¹⁹. Le ritenute alla fonte non si applicano se il valore complessivo dei premi derivanti da operazioni a premio attribuiti nel periodo d'imposta dal sostituto d'imposta al medesimo soggetto non supera l'importo di 25,82 euro; se il detto valore è superiore al citato limite, lo stesso è assoggettato interamente a ritenuta. Art. 9, D.I. n. 38/2026: dal 28 marzo 2026 al 31 dicembre 2026, sulle somme di cui all'articolo 36, co. 6-quater, del Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, (...) non si applicano le ritenute alla fonte se l'ammontare complessivo delle somme attribuite nel suddetto periodo dal sostituto d'imposta al medesimo soggetto non supera l'importo di 300 euro; se l'ammontare è superiore a tale importo, le somme sono assoggettate interamente alla ritenuta alla fonte.

¹⁶. Art. 49 e 51 TUIR "Redditi di lavoro dipendente".

¹⁷. Dal 1° gennaio 2027, ai sensi dell'art. 33, D.lgs. n. 33/2025.

¹⁸. Dal 1° gennaio 2027, ai sensi dell'art. 45, D.lgs. n. 33/2025.

¹⁹. Le disposizioni non si applicano con riferimento ai premi che concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente o assimilato.

IMPOSIZIONE CONTRIBUTIVA E FISCALE IN AMBITO DILETTANTISTICO. CRITICITÀ E PROPOSTE DI SEMPLIFICAZIONE

La disciplina impositiva, oltre che per la sua “variegata” strutturazione, presenta, a tutt’og-

gi, ancora diverse difficoltà applicative, talune proprio di natura procedurale, altre derivanti dalla mancanza di chiarimenti ufficiali da parte delle amministrazioni competenti.

AMBITO	CRITICITÀ	PROPOSTA
Soglia esenzione contributiva art. 35, co. 8-bis D.lgs. n. 36/2021	Nel mese di superamento della franchigia di esenzione contributiva, nel caso di più compensi e con più committenti concorrenti nello stesso mese, come viene ripartito l’onere a carico di ciascun committente?  Sostanzialmente non esiste ad oggi una “regola ufficiale”	Applicazione di un criterio proporzionale come per gli autonomi occasionali, in base a cui ciascun committente calcolerà quanto di sua competenza sul rapporto fra il suo compenso e il totale delle erogazioni del mese dichiarate dal collaboratore (vedi punto successivo). Applicazione di un criterio puntuale, in base a cui ciascun committente, alla data di pagamento del proprio compenso, verificherà, sulla base di quanto dichiarato dietro propria responsabilità dal collaboratore (vedi punto successivo), l’ammontare di “franchigia residua” disponibile, conseguentemente applicherà le ritenute contributive sulla parte di compenso eccedente la soglia di esenzione.
	Nel mese di potenziale superamento della franchigia di esenzione contributiva, in caso di mancata o errata comunicazione da parte del collaboratore di compensi percepiti da altri committenti, quindi con l’impossibilità del committente di effettuare la ripartizione dell’onere sulla base del criterio proporzionale o puntuale, su chi ricade la responsabilità?  Attualmente è sempre il committente a rispondere, quale soggetto obbligato alle denunce e ai versamenti.	Se il rapporto è in essere, accertata la responsabilità del collaboratore nell’adempimento dell’autocertificazione, il committente recupera le sanzioni per omesso versamento/evazione in rivalsa sul compenso del collaboratore. Se il rapporto è cessato, la contribuzione “a differenza” resta completamente a carico del collaboratore che provvede a dichiarare autonomamente il compenso nel quadro RR del Modello Redditi Persone Fisiche (auspicabile l’inserimento di apposita sezione oltre che di un quadro apposito anche nel modello 730) e versare (a conguaglio completamente a suo carico) i relativi contributi alla gestione separata (valutando l’esclusione del versamento degli acconti).  La nuova sezione del quadro RR dovrebbe permettere di inserire l’ammontare complessivo dei compensi percepiti nell’anno, il totale di quelli già denunciati in gestione separata dai committenti e certificati in CU quindi, per differenza calcolare il saldo dovuto.
Soglia esenzione fiscale art. 36, co. 6, D.lgs. n. 36/2021	Non è chiaro se la soglia di esenzione fiscale sia applicabile ai lavoratori subordinati. Il citato comma 6, nel disciplinare la soglia di esenzione, fa espressamente riferimento ai “compensi di lavoro sportivo nell’area del dilettantismo” e l’Agenzia delle Entrate non ha mai espressamente chiarito se l’accezione di “compenso” comprenda anche le retribuzioni. Gli “spunti” indirettamente forniti dall’Agenzia delle Entrate nella risposta alla Consulenza giuridica n. 956-13/2024 presentata dal CONI e dalle istruzioni delle CU2026, farebbero propendere per una possibile applicazione.  Manca una certezza ufficiale in tal senso, dato che l’interpretazione porterebbe prudenzialmente ad escluderla	Sarebbe auspicabile che l’Agenzia delle Entrate chiarisse puntualmente questo aspetto, confermando (o meno) l’applicabilità della soglia di esenzione fiscale anche alle retribuzioni dei lavoratori sportivi dipendenti di enti sportivi dilettantistici.

AMBITO	CRITICITÀ	PROPOSTA
Autocertificazione art. 36, co. 6-bis, D.lgs. n. 36/2021	Mancata o errata autocertificazione resa dal collaboratore. ↓ Attualmente è sempre il committente responsabile, agendo come sostituto d'imposta.	Se il rapporto è in essere, accertata la responsabilità del collaboratore nell'inadempimento/inesattezza dell'autocertificazione, il committente assoggetta (a conguaglio nella prima mensilità fiscale utile) i compensi e recupera le sanzioni e interessi da ravvedimento per omesso versamento in rivalsa sul compenso del collaboratore. Se il rapporto è cessato, al conguaglio e versamento provvede il collaboratore nel modello redditi.
	Informazioni contenute nell'autocertificazione. Il citato c. 6-bis fa generalmente riferimento ad una autocertificazione attestante l'ammontare dei compensi percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche rese nell'anno solare. ↓ Spesso il collaboratore comunica il compenso netto percepito, senza indicare le ritenute subite. Pertanto, il dato comunicato potrebbe essere "inattendibile" per un corretto assoggettamento e applicazione delle soglie di esenzione	La proposta è quella di uniformare in un modello specifico i dati da autocertificare. L'autocertificazione dovrebbe essere predisposta su apposito modello ministeriale (sulla scorta di una CU provvisoria "semplificata") rilasciata dal sostituto committente. Il modello ministeriale proposto avrebbe la funzione di dare maggiore certezza e uniformità dei dati esposti, potendo eventualmente anche essere utilizzato per chiedere al sostituto che effettua il conguaglio di tener conto dei redditi comunicati dal collaboratore.
Lavoratori sportivi autonomi in regime forfetario	I rapporti di lavoro sportivo in essere dal 07/2023 rilevano quale causa ostativa ex art. 1, co. 57, lett. d-bis), L. n. 190/2014²⁰ ai fini dell'accesso al regime forfetario. Interpretazione confermata dall'Agenzia delle Entrate nella risposta n. 14/2025 e Interpello n. 901-137/2025, che esclude solo i compensi rientranti tra i redditi diversi (articolo 67, comma 1, lettera m), del Tuir) percepiti nel periodo "ante riforma".	Dato che l'art. 28 del D.lgs. n. 36/2021 sancisce la naturale presunzione di lavoro autonomo delle prestazioni nell'area del dilettantismo, sarebbe auspicabile che il Legislatore la rafforzasse con una specifica deroga per i lavoratori autonomi sportivi in regime forfetario, esonerandoli dall'assoggettamento alla causa ostativa e la limitazione nell'applicabilità dell'aliquota 5% laddove la prestazione fosse stata resa in altri rapporti di lavoro autonomo e collaborazioni coordinate e continuative. Si potrebbe valutare di ritenerla, invece, applicabile solo in relazione all'esistenza di precedenti rapporti di lavoro sportivo subordinato.
	Impossibilità di applicare l'imposta sostitutiva con aliquota 5% se l'oggetto della prestazione resa da lavoratore sportivo autonomo è il medesimo di precedenti rapporti di lavoro sportivo (anche di altra natura). Interpretazione confermata dall'Agenzia delle Entrate Interpello n. 901-137/2025, ribadendo che deve essere rispettato quanto previsto dall'art. 1, co. 65, lett. b), L. n. 190/2014²¹.	
Perimetro soggettivo esenzione "maggiorata" dei premi sportivi	L'art. 36, co. 6-quater del D.lgs. n. 36/2021 prevede che le somme versate a propri tesserati, in qualità di atleti e tecnici che operano nell'area del dilettantismo sono soggette alla disciplina impositiva ex art. 30, D.P.R. n. 600/1973 con l'applicazione dell'ordinaria soglia di esenzione di 25,82 euro. L'art. 9, D.l. n. 38/2026, vigente dal 28 marzo 2026 al 31/12/2026, prevede che la soglia di esenzione sia elevata a 300,00 euro sui premi di cui all'articolo 36, comma 6-quater, del Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, versate agli atleti. ↓ Sostanzialmente sembrerebbe che l'esenzione "maggiorata" spetti solo ai premi erogati ai lavoratori con la qualifica tecnica di "atleta".	Sarebbe auspicabile un chiarimento sul perimetro soggettivo di applicabilità della soglia di esenzione dell'esenzione "maggiorata".

20. Non possono avvalersi del regime forfetario: d-bis) le persone fisiche la cui attività sia esercitata prevalentemente nei confronti di datori di lavoro con i quali sono in corso rapporti di lavoro o erano intercorsi

rapporti di lavoro nei due precedenti periodi d'imposta, ovvero nei confronti di soggetti direttamente o indirettamente riconducibili ai suddetti datori di lavoro.

21. L'aliquota è stabilita nella misura del

5% a condizione che: b) l'attività da esercitare non costituisca, in nessun modo, mera prosecuzione di altra attività precedentemente svolta sotto forma di lavoro dipendente o autonomo.

AMBITO	CRITICITÀ	PROPOSTA
Ambito temporale di applicazione esenzione "maggiorata" dei premi sportivi	L'applicazione dei premi sportivi nasce come misura temporaneamente prevista, per il solo periodo dal 29 febbraio 2024 al 31/12/2024, dal D.l. 30 dicembre 2023, n. 215, convertito dalla L. 23 febbraio 2024, n. 18 (c.d. "Decreto Milleproroghe 2024"). Successivamente, all'art. 45, co. 9, D.lgs. n. 33/2025, l'esenzione viene prevista una stabilizzazione dell'esenzione, a decorrere dal 1° gennaio 2026. Tuttavia, con decorrenza dal 20 dicembre 2025, il D.lgs. 18 dicembre 2025, n. 192, all'art. 18 c. 4 lett. h), ha abrogato il comma 9 dell'art. 45 del D.lgs. 24 marzo 2025, n. 33. Giungiamo alla disposizione "salvagente" del decreto fiscale D.l. n. 38/2026 che all'art. 9 ripristina temporaneamente, dal 28 marzo 2026 al 31 dicembre 2026, l'esenzione precedentemente disciplinata all'art. 45, c. 9, D.lgs. n. 33/2025.	Sarebbe auspicabile la stabilizzazione dell'esenzione, dando certezza e continuità al trattamento impositivo dei premi sportivi in ambito dilettantistico.
Maestri di sci e istruttori di vela	L'art. 25, co 1, del D.lgs. n. 36/2021, nell'ultimo periodo dispone che <i>non sono lavoratori sportivi coloro che forniscono prestazioni nell'ambito di una professione la cui abilitazione professionale è rilasciata al di fuori dell'ordinamento sportivo e per il cui esercizio devono essere iscritti in appositi albi o elenchi tenuti dai rispettivi ordini professionali</i>. Stante che: 1. l'art. 3, L.n. 81/1991 prevede che l'esercizio della professione di maestro di sci è subordinata alla iscrizione in appositi albi professionali regionali tenuti, sotto la vigilanza della regione, dal rispettivo collegio regionale dei maestri di sci; 2. l'art. 49 <i>quinquies</i>, co. 2, D.lgs. n. 171/2005 prevede che l'iscrizione e la permanenza nell'elenco nazionale degli istruttori professionali di vela di cui all'articolo 49-sexies è condizione per l'esercizio della professione e per l'uso del titolo; si pone il dubbio se, ferma restando l'oggettiva appartenenza al settore sportivo, l'iscrizione al relativo albo/elenco preclude l'applicabilità della disciplina impositiva ex D.lgs. n. 36/2021 e dalle relative agevolazioni. I maestri di sci che operano in regime libero professionale (autonomo con partita iva), per quanto soggetti non imprenditori, sono soggetti all'obbligo di iscrizione alla gestione commercianti Inps e non alla gestione separata²². Inoltre, l'obbligo di iscrizione alla gestione commercianti permane per tutto l'anno anche se il maestro esercita effettivamente la propria attività nella sola stagione invernale.	Stante che l'art. 25, co. 1 del D.lgs. n. 36/2021 definisce "universalisticamente" il lavoratore sportivo, <u>senza alcuna distinzione di genere e indipendentemente dal settore professionale o dilettantistico</u>, si riterrebbe opportuno chiarire se, come auspicabile, anche i maestri di sci e istruttori di vela sono, nonostante l'appartenenza ad albi/ordini, qualificabili come lavoratori sportivi e, per quanto tali, destinatari della disciplina fiscale ex art. 36, c. 6. Inoltre, in merito all'obbligo contributivo di iscrizione alla gestione commercianti dei maestri di sci, sarebbe auspicabile che: 1. in caso di adesione al regime forfetario, fosse confermata la possibilità di applicare il regime contributivo agevolato ai sensi del comma 83 dell'articolo 1 della Legge n. 190/2014²³; 2. fosse data la possibilità di riproporzionare il contributo "minimale" dovuto dal maestro che svolge per una sola parte dell'anno.

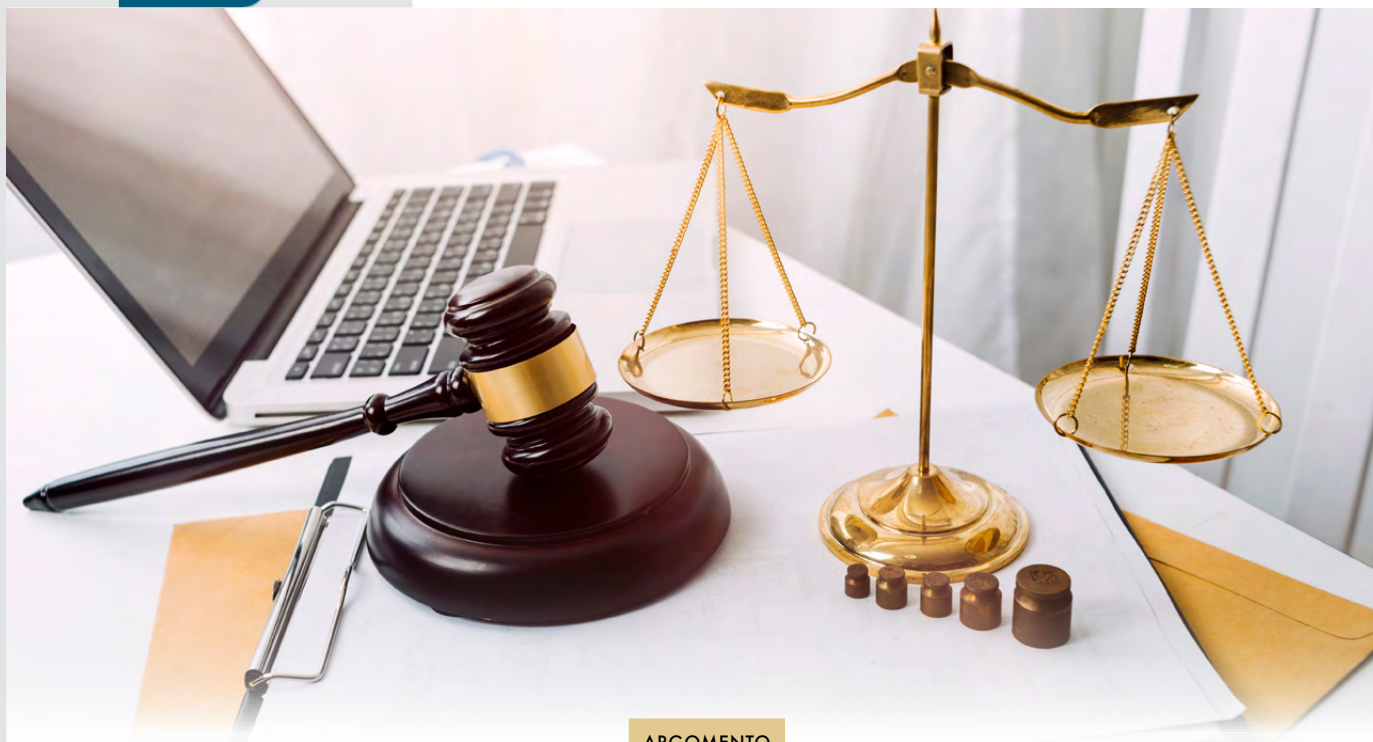
Le proposte rappresentate vogliono essere un lo spunto per portare alla luce quell'esigenza di maggiore chiarezza e semplificazione operativa di cui si ritiene, a parere dello scrivente, necessiti ancora oggi la disciplina del lavoro sportivo dilettantistico, per la sua più efficace operatività.

Ciò che si vuol sottolineare è l'esigenza di "condizioni" che permettano al committente

e al professionista che lo assiste di operare con la consapevolezza di avere informazioni e dati sufficienti (e soprattutto corretti!) per adempiere agli obblighi imposti al sostituto d'imposta, rafforzando la responsabilizzazione del collaboratore che, laddove non metta il committente nelle condizioni di essere adempiente, partecipi a pieno titolo alle responsabilità e agli effetti che ne derivano.

22. Circolare Inps n. 147 del 2 novembre 2004.
23. L'agevolazione consiste nella riduzione del

35% sulla contribuzione minimale (fissa) e su quella eccedente il minimale.



ARGOMENTO

DISCONOSCIMENTO DEL RAPPORTO DI LAVORO E CONSEGUENZE SUL PIANO LAVORATIVO

Cass., sez. Lavoro, Ord. 15 dicembre 2025, n. 32683

AUTORE
RICCARDO BELLOCCHIO
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda concerne una lavoratrice socia della cooperativa dal 1998 e dipendente a tempo indeterminato dal 2.5.2012 (7° livello). Successivamente diventa, dal 2003 al 31/12/2014, Presidente della cooperativa stessa. Durante l'assenza per maternità riceve una comunicazione di disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato da parte della DTL Basilicata per ritenuta incompatibilità tra carica di presidente e lavoro subordinato. Il Tribunale in prima istanza respinge la domanda della lavoratrice per l'accertamento del rapporto di lavoro subordinato con la cooperativa. Nel frattempo la Direzione Interregionale di Napoli annullava il verbale di disconoscimento del rapporto di lavoro perché non era stata fornita prova, da parte degli ispettori, della natura stessa del rapporto. Si giungeva quindi al secondo grado di giudizio presso la Corte d'Appello la quale valorizza l'annullamento del verbale ispettivo da parte della Direzione Interregionale del Lavoro di Napoli, accerta la subordinazione della lavoratrice, dichiara la continuità giuridica del rapporto, ne ordina il ripristino e condanna la cooperativa al pagamento delle retribuzioni maturate. La cooperativa ricorre per Cassazione sottoli-

neando l'erronea applicazione dei limiti probatori in materia di simulazione del contratto previsto dall'art. 1417 c.c. (un contratto di lavoro subordinato invece di uno autonomo in qualità di presidente della cooperativa per creare una falsa posizione previdenziale); la violazione dell'art. 2697 c.c. sull'onere della prova (dell'effettiva sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato quando il soggetto sia anche amministratore della società datrice di lavoro fosse a carico della cooperativa) nonché l'errata distribuzione dell'onere probatorio circa la subordinazione/simulazione in capo alla cooperativa.

La Cassazione respinge ogni motivazione e ribadisce che nel processo del lavoro le limitazioni probatorie sulla simulazione non operano automaticamente, ma vanno riportate al caso specifico.

Tuttavia, la valutazione delle prove è riservata al giudice di merito.

Così come non vi è stata inversione dell'onere della prova. In quanto l'accertamento della subordinazione è giudizio di fatto insindacabile in Cassazione se adeguatamente motivato e l'annullamento del verbale ispettivo ha fatto venir meno il presupposto del disconoscimen- ➤



to e quindi il venir meno della distribuzione dell'onere probatorio.

La decisione chiarisce quindi alcuni principi:

- l'incompatibilità tra carica sociale e lavoro subordinato non è automatica ma va verificata in concreto;

- l'annullamento di un verbale ispettivo può incidere decisamente sulla qualificazione del rapporto;

- in Cassazione non è possibile rivalutare il merito probatorio sotto forma di violazione di legge.

ARGOMENTO

LICENZIAMENTO DISCIPLINARE LEGITTIMO ANCHE IN CASO DI ASSOLUZIONE PENALE

Cass., sez. Lavoro,
2 marzo 2026,
n. 4684

AUTORE
ANGELA
LAVAZZA
Consulente
del Lavoro
in Milano

La vicenda riguarda un dirigente del MEF (Ministero delle Finanze) che aveva impugnato davanti al Tribunale il provvedimento disciplinare che ne aveva disposto il licenziamento, chiedendone la dichiarazione di nullità o illegittimità. La sanzione era stata irrogata dall'Amministrazione in relazione ad una complessa vicenda penale che aveva coinvolto il dirigente per concorso omissivo nel reato di peculato. Secondo l'Amministrazione, il dirigente – responsabile dell'Ufficio incaricato dei controlli sulla gestione “Fuori Bilancio” destinata alle “*Particolari e straordinarie esigenze anche di ordine pubblico della Città di Palermo*” – era rimasto totalmente inerte pur nella piena consapevolezza che ingenti somme venivano convogliate in modo irregolare e che vari soggetti, incluso il Liquidatore, stavano compiendo manovre illecite. Il Tribunale inizialmente gli aveva dato ragione, annullando il licenziamento: poiché il processo penale si era concluso con l'assoluzione “*per non aver commesso il fatto*”, secondo il giudice non vi erano più i presupposti per mantenere la sanzione disciplinare. Invece, la Corte d'Appello di Roma ha però capovolto la decisione. La Corte ha evidenziato che l'assoluzione nel processo penale non cancellava il comportamento omissivo del dirigente, che rimaneva grave sotto il profilo disciplinare: quel “*silen-zio*”, definito dai giudici come una vera e propria condotta omertosa, era sostanzialmente equivalente all'inerzia contestata dall'Amministrazione. Una condotta che, secondo la Corte, tradiva il dovere di controllo e vigilanza che il suo ruolo richiedeva. Il dirigente ha

quindi proposto ricorso per cassazione. La Cassazione ha respinto il ricorso, chiarendo alcuni punti fondamentali: la Pubblica Amministrazione non ha l'obbligo di svolgere una indagine parallela rispetto a quella penale; può basarsi sugli atti del processo penale per avviare e concludere il procedimento disciplinare, senza dover acquisire ulteriori elementi o prove; può utilizzare quegli stessi atti anche davanti al giudice del lavoro per dimostrare la fondatezza degli addebiti.

Inoltre, la Suprema Corte precisa che il fatto contestato al dirigente non coincide con il reato per cui era stato assolto ma riguarda l'aver completamente omesso l'attività di controllo, pur essendo consapevole delle “canalizzazione” di ingenti somme di denaro del Fondo e delle manovre illecite attuate da più soggetti. Questa omissione, secondo la Cassazione, è talmente grave da rompere irrimediabilmente il vincolo fiduciario che deve esistere tra dirigente e datore di lavoro. Per questo motivo, la Suprema Corte ritiene correttamente applicata la norma del contratto collettivo nazionale applicato, art. 9, co. 9, lett. D, che prevede il licenziamento quando un dipendente attua: “*atti e comportamenti... di gravità tale da non consentire la prosecuzione neppur provvisoria del rapporto di lavoro ai sensi dell'art. 2119 c.c.*”

La Suprema Corte conferma la legittimità del licenziamento: la condotta omissiva del dirigente, pur non integrando un reato, costituisce un illecito disciplinare grave, incompatibile con l'incarico rivestito.



È ILLEGITTIMO IL LICENZIAMENTO PER ASSENZE DOVUTE A MALATTIA CHE SIA COMMINATO PRIMA DEL SUPERAMENTO EFFETTIVO DEL PERIODO DI COMPORTO

Cass., sez. Lavoro,
11 marzo 2026,
n. 5469

AUTORE
ELENA
PELLEGGATTA
Consulente
del Lavoro
in Milano

La vicenda prende avvio dal licenziamento comminato per giustificato motivo oggettivo dal datore di lavoro al lavoratore, confermato in primo grado dal Tribunale. In appello, il giudice riconosce le doglianze del lavoratore e annulla il licenziamento, condannando la società reclamata alla reintegrazione del lavoratore nel posto precedentemente occupato e a corrispondergli l'indennità risarcitoria, commisurata all'ultima retribuzione globale di fatto, dal giorno del licenziamento a quello dell'effettiva reintegra (nel limite di dodici mensilità) e al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali dal giorno del licenziamento a quello dell'effettiva reintegrazione maggiorati degli interessi nella misura legale. Nel ricorso introduttivo della fase sommaria del procedimento il lavoratore aveva, tra l'altro, esposto che in data 19.1.2022 la società gli aveva comunicato l'intenzione di procedere al licenziamento per giustificato motivo oggettivo, rappresentando di avere difficoltà organizzative nella gestione del lavoro dei turni notturni, con particolare riferimento al primo turno, in relazione all'elevato numero di lavoratori ai quali, in conseguenza di prescrizioni mediche di inidoneità parziale, era precluso lo svolgimento di attività lavorativa in orario notturno, nonché a causa dell'elevato assenteismo che caratterizzava tale tipologia di turno; che la società, in seguito al riscontro di un notevole numero di assenze del ricorrente nei giorni in cui era pianificato al primo turno, aveva rilevato sia una notevole difficoltà organizzativa in termini di maggiori costi connessi alle indennità riconosciute ai sostituti per la variazione del turno, sia uno scarso rendimento della prestazione resa dal lavoratore; che, prima che fosse sottoscritto il verbale di mancato accordo della procedura svoltasi innanzi alla I.T.L., gli veniva irrogato il licenziamento per giustificato motivo

oggettivo, per le motivazioni richiamate in precedenza; che, sempre secondo il lavoratore, il licenziamento era illegittimo sia per mancato superamento del periodo di comportamento, sia perché irrogato prima del completamento della procedura e della sottoscrizione dell'accordo innanzi alla I.T.L.

Nell'analisi del caso in oggetto, la corte di Appello rilevava che non erano stati contestati l'esistenza della malattia, né la sua giustificazione, né profili disciplinari dovuti a inadempimento, ma i risvolti negativi, a fronte di ripetute assenze, sull'utilità della prestazione resa dal ricorrente; che il datore di lavoro in sintesi aveva posto a fondamento del licenziamento il dato oggettivo dell'assenteismo, dovuto a malattia, che aveva comportato l'insorgere di rilevanti difficoltà per l'organizzazione dei turni di lavoro e per l'aggravio dei relativi costi; che, secondo il Tribunale, il licenziamento sarebbe stato legittimo perché non comminato per il superamento del comportamento, ipotesi non realizzatasi e non contestata, ma giustificato dal dato oggettivo dell'incidenza negativa che la misura, la tempistica e la concreta modalità di fruizione dei congedi avevano determinato nell'organizzazione del datore di lavoro e, di conseguenza, nell'utilità stessa della prestazione lavorativa; che si sarebbe trattato, sempre secondo la ricostruzione seguita in primo grado, di un licenziamento per giustificato motivo oggettivo per eccessiva morbilità, avendo il datore di lavoro dimostrato l'impossibilità di utilizzare la prestazione lavorativa frazionata e il rilevante pregiudizio arrecato dalle assenze, circostanze del tutto estranee alla previsione di cui all'art. 2110 c.c.; che dunque la malattia del lavoratore, certificata e non oggetto di alcuna contestazione, non poteva costituire una condotta imputabile al lavoratore, non essendo possibi- ➤



le individuare nella stessa alcun elemento di volontarietà, che potesse configurare una violazione del dovere di collaborazione, e pertanto non si poteva configurare un licenziamento per scarso rendimento che, comunque, costituisce grave inadempimento degli obblighi contrattuali del lavoratore suscettibile di licenziamento per giustificato motivo soggettivo. Ricorre dunque per Cassazione la società datrice di lavoro, con unico motivo la ricorrente denuncia “*ex art. 360, comma 1, n. 3, cod. proc. civ.: violazione e/o falsa applicazione di norme di diritto per aver ritenuto nullo il licenziamento per giustificato motivo oggettivo per lo scarso rendimento della prestazione resa dal Lavoratore, ritenendo che l’art. 2110 cod. civ. impedisca qualsiasi forma di recesso prima del superamento del periodo di comporto in caso di assenze per malattia*”. Resiste il lavoratore. Gli Ermellini giudicano il ricorso come infondato con rilevanti profili d’inammissibilità.

In particolare, viene richiamato il disposto dell’art. 3, L. n. 604/1966, dove si riferisce al licenziamento per giustificato motivo con preavviso determinato “da ragioni inerenti all’attività produttiva, all’organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa”. Secondo la ricorrente, nel caso di specie, il licenziamento è stato intimato proprio in virtù del fatto che l’oltremodo elevato numero di assenze quando era pianificato in primo turno ha comportato l’insorgere di rilevanti difficoltà per il datore di lavoro, tanto sul piano organizzativo, quanto dal punto di vista di aggravio di costi.

Tuttavia, rilevano gli Ermellini che il ragionamento decisorio della Corte di appello aveva piuttosto giudicato irrilevanti le prove articolate dalla società al fine di provare i disagi subiti a causa delle assenze, in quanto conseguenze fisiologiche della malattia, che la legge impone al datore di lavoro di tollerare nella misura fissata nel periodo di comporto, spiegando come fosse inevitabile, infatti, che la malattia avesse conseguenze negative, ipoteticamente anche gravi, sulla produttività della prestazione. Aggiungendo infine come il da-

tore di lavoro non avesse mai ventilato l’abuso del trattamento di malattia da parte del lavoratore ma anzi, non avesse ritenuto di addebitare alcun abuso dell’istituto. Rileva il giudice di secondo grado che non è stata contestata l’esistenza della malattia, né la sua giustificazione, né profili disciplinari dovuti a inadempimento, ma i risvolti negativi, a fronte di ripetute assenze, sull’utilità della prestazione resa dal ricorrente: in sintesi il datore di lavoro ha posto a fondamento del licenziamento il dato oggettivo dell’assenteismo, dovuto a malattia, che ha comportato l’insorgere di rilevanti difficoltà per l’organizzazione dei turni di lavoro e per l’aggravio dei relativi costi.

Appare corretto alla Suprema Corte il ragionamento del giudice di Appello, che conferma un già costante indirizzo di legittimità esistente per il quale, quando vi sia un collegamento tra il licenziamento e le assenze per malattia del lavoratore le regole dettate dall’art. 2110 c.c. prevalgono, in quanto speciali, sulla disciplina del licenziamento e si sostanziano nella regola consistente nell’impedire al datore di lavoro di porre fine unilateralmente al rapporto sino al superamento del limite di tollerabilità dell’assenza (c.d. comporto) predeterminato dalla legge, dalle parti o, in via equitativa, dal giudice. Nell’ottica di un contemperamento tra gli interessi confliggenti del datore di lavoro, a mantenere alle proprie dipendenze solo chi lavora e produce, e del lavoratore, a disporre di un congruo periodo di tempo per curarsi senza perdere i mezzi di sostentamento, solo quel superamento è condizione di legittimità del recesso. Lo scarso rendimento e l’eventuale disservizio aziendale, determinato dalle assenze per malattia del lavoratore, infatti, non possono legittimare, prima del superamento del periodo massimo di comporto, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

E rimandano alla medesima sentenza della Corte che aveva, altresì, ribadito che il licenziamento per scarso rendimento è riconducibile ad una ipotesi di recesso per giustificato ►



motivo soggettivo che, per essere legittimo, deve connotarsi di una condotta imputabile al lavoratore la quale, complessivamente valutata e sulla base delle allegazioni e delle prove offerte, evidenzia una violazione della diligente collaborazione dovuta dal dipendente e determini una rilevante sproporzione tra gli obiettivi fissati e quanto effettivamente realizzato nel periodo di riferimento, tenuto conto della media di attività tra i vari dipendenti ed indipendentemente dal conseguimento di una soglia minima di produzione con conseguente grave inadempimento del lavoratore dei compiti a lui affidati“.

In definitiva, condivisibilmente i giudici di secondo grado hanno sottolineato che il licenziamento per scarso rendimento del lavoratore possa essere un licenziamento per giustificato motivo soggettivo (e non oggettivo), ove risulti (addebitato e poi) provato un grave inadempimento degli obblighi contrattuali a suo carico, richiamando anche Cass., n. 9453/2023. Viene quindi confermato che, nel licenziamento per scarso rendimento del lavoratore, rientrando nel tipo del licenziamento per giu-

stificato motivo soggettivo, il datore di lavoro cui spetta l'onere della prova, non può limitarsi a provare solo il mancato raggiungimento del risultato atteso o l'oggettiva sua esigibilità, ma deve anche provare che la causa di esso derivi da colpevole negligente inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore nell'espletamento della sua normale prestazione. Per quanto detto, la società non aveva ascritto al lavoratore uno "scarso rendimento" nel senso proprio dianzi precisato, e neanche in relazione a giorni e periodi nei quali la prestazione era stata da lui resa. Piuttosto, come efficacemente sintetizzato dalla Corte di merito, aveva posto a fondamento del licenziamento il dato oggettivo dell'assenteismo, dovuto a malattia, che, sempre secondo la datrice di lavoro, aveva comportato l'insorgere di rilevanti difficoltà per l'organizzazione dei turni di lavoro e per l'aggravio dei relativi costi. Tuttavia, il licenziamento così intimato, in base ai su riportati principi di diritto cui si è senz'altro conformata la sentenza impugnata, in mancanza di superamento del periodo di comporto *ex art. 2110, comma secondo, c.c.*, è da considerarsi *contra legem*.

ARGOMENTO

GIUDIZIO TRIFASICO: IMPRESCINDIBILE PER IL CORRETTO INQUADRAMENTO DEI RAPPORTI DI LAVORO NELLE DECISIONI GIUDIZIALI

Il caso in analisi vede protagonista M.F., *ex* dipendente di una S.r.l., inquadrato dal contratto individuale al terzo livello CCNL commercio, con mansioni di commesso di negozio. Sostenendo di aver sempre svolto mansioni di direttore, con inquadramento al primo livello, adisce il tribunale territoriale di Roma richiedendo l'accertamento del diritto all'inquadramento al livello ritenuto corretto, nonché le relative differenze retributive. D'altra parte, la Società datrice di lavoro eccepisce la presenza di un verbale di conciliazione giudiziale firmato da entrambe le parti, in cui l'*ex* dipendente riconoscerebbe come cor-

retto il suo inquadramento contrattuale al terzo livello del CCNL.

Sulla base di quest'ultima eccezione, il Tribunale rigetta le domande dell'attore, senza eseguire alcuna attività istruttoria.

Segue, dunque, il ricorso in Appello che, a seguito di attività istruttoria testimoniale, accoglie le domande del lavoratore, ossia il riconoscimento dell'inquadramento al primo livello del CCNL e le relative differenze retributive, con le seguenti motivazioni: in primo luogo, l'oggetto della conciliazione e del conseguente verbale risulta essere l'impugnazione del licenziamento per GMO. Questi non riguarda ►

Cass., sez. Lavoro, Ordinanza 20 gennaio 2026, n. 1212

AUTORE
ALICE
PATTONIERI
Consulente del Lavoro
in Milano



in alcun modo la questione dell'inquadramento contrattuale del lavoratore; secondariamente, nel verbale non vi è alcun riconoscimento espresso, da parte del lavoratore, dell'adeguatezza del terzo livello contrattuale; infine, testimoni ritenuti attendibili dalla Corte territoriale confermano lo svolgimento di mansioni di primo livello da parte del ricorrente.

Contro tale sentenza, la società decide di ricorrere in Cassazione, presentando diverse motivazioni. Di queste ultime, tre sono accolte dalla Suprema Corte. Tra tutte, una merita una particolare analisi: la società lamenta l'errata applicazione del giudizio denominato trifasico che, come il nome stesso lascia intendere, sarebbe costituito da tre fasi. Queste, nel caso di specie, corrisponderebbero a:

- 1) l'accertamento di fatto delle attività lavorative concretamente svolte;
- 2) l'individuazione delle qualifiche e dei gradi previsti dal CCNL applicato;
- 3) il confronto tra i rispettivi risultati.

Ai fini dell'osservanza del procedimento trifasico, è necessario che ciascuno dei suddetti momenti sia passato al vaglio nell'ambito del ragionamento decisorio. Nel caso in questione, l'articolazione trifasica del ragionamento decisorio non si configura minimamente. La Corte d'Appello si è limitata a considerare dichiarazioni meramente descrittive della situazione di fatto, ossia lo svolgimento da parte dell'attore di attività di "direttore di negozio",

senza indicare né quali fossero gli elementi costitutivi del primo livello CCNL commercio, né quali fossero quelli del terzo livello formalmente risultanti da contratto individuale. Di conseguenza, è mancato anche il raffronto tra gli elementi riconosciuti come sussistenti a livello fattuale e quelli risultanti a livello documentale, circostanza che nega alla parte interessata l'eventualità di procedere con l'impugnazione della decisione, nonché alla Suprema Corte di verificare la conformità della sentenza d'appello.

Pertanto, affinché il procedimento decisionale potesse essere considerato valido, sarebbe stato necessario che la Corte d'Appello accertasse, mediante acquisizione probatoria, lo svolgimento da parte dell'ex dipendente di attività effettivamente riconducibili alla mansione di responsabile di negozio. Successivamente, avrebbe dovuto individuare gli aspetti costitutivi delle attività classificate nel primo livello del CCNL applicato, individuare gli stessi elementi costitutivi delle attività classificate nel terzo livello (risultante da contratto individuale), confrontare gli elementi individuati e capire quale tra questi si addiceva maggiormente a definire il rapporto di lavoro in concreto. Questa risulta la motivazione preponderante per la quale la sentenza viene cassata dalla Suprema Corte e inviata nuovamente alla Corte territoriale per nuovo giudizio.

ARGOMENTO

FERIE NON GODUTE DEI DIRIGENTI: LA CASSAZIONE RIBADISCE L'ONERE DELLA PROVA A CARICO DEL DATORE DI LAVORO

Con l'ordinanza dell'8 gennaio 2026 la Corte di Cassazione è intervenuta nuovamente sul tema dell'indennità sostitutiva per ferie non godute, con particolare riferimento ai lavoratori con qualifica dirigenziale, ribadendo che l'autonomia organizzativa del dirigente non è di per sé sufficiente a escludere

il diritto al compenso economico. La Suprema Corte ha infatti precisato che, per negare l'indennità, il datore di lavoro deve dimostrare non solo la possibilità astratta di fruire delle ferie, ma anche di aver posto il lavoratore concretamente nelle condizioni di esercitare tale diritto e che questi abbia scelto ►

Cass., sez. Lavoro, Ordinanza 8 gennaio 2026, n. 418

AUTORE
GIORGIO PEZZONI
Consulente del Lavoro in Milano e Chiavari



consapevolmente di non usufruirne.

La vicenda trae origine da una controversia tra un dirigente e la società datrice di lavoro. La Corte d'appello di Roma, in parziale riforma della decisione di primo grado, aveva condannato l'azienda al pagamento di una somma rilevante a titolo di danno pensionistico e aveva inoltre riconosciuto al lavoratore il diritto all'indennità sostitutiva per 39,26 giorni di ferie non godute, risultanti dall'ultima busta paga relativa alla cessazione del rapporto di lavoro. La società aveva quindi proposto ricorso per cassazione articolando diversi motivi di censura.

In particolare, l'azienda sosteneva che il dirigente, in ragione del suo ruolo apicale e della sua autonomia decisionale, fosse libero di organizzare i periodi di riposo e che, pertanto, non potesse essere riconosciuta l'indennità sostitutiva. La ricorrente lamentava inoltre che la Corte territoriale non avesse adeguatamente valutato la posizione dirigenziale del lavoratore, non avesse ammesso prove testimoniali richieste sul punto, non si fosse pronunciata sull'eccezione di prescrizione relativa ai periodi più risalenti e non avesse determinato in modo puntuale la retribuzione giornaliera da utilizzare per il calcolo dell'indennità.

La Corte di Cassazione ha ritenuto fondate, per quanto di ragione, le doglianze della società. Richiamando il più recente orientamento giurisprudenziale, ha affermato che, anche nei confronti dei dirigenti, il diritto alle ferie co-

stituisce una posizione indisponibile che il datore di lavoro deve garantire in modo effettivo. Non è quindi sufficiente dimostrare che il dirigente avrebbe potuto scegliere autonomamente quando assentarsi, ma occorre verificare se l'azienda abbia effettivamente consentito la fruizione del riposo, adottando comportamenti idonei a permetterne l'esercizio. L'onere di tale prova grava sul datore di lavoro.

Nel caso concreto, la Cassazione ha rilevato che la Corte d'appello non aveva compiuto accertamenti adeguati su tali aspetti. In particolare, non aveva esaminato in modo approfondito la posizione professionale del dirigente, non aveva valutato la rilevanza delle prove richieste dalla società, non aveva determinato l'importo dovuto indicando la retribuzione giornaliera di riferimento e non aveva affrontato l'eccezione di prescrizione sollevata dalla datrice di lavoro. La decisione risultava quindi carente sotto diversi profili, rendendo necessario un nuovo esame della controversia.

Alla luce di tali considerazioni, la Suprema Corte ha accolto il ricorso, cassato la sentenza impugnata e rinviato la causa alla Corte d'appello di Roma in diversa composizione, che dovrà riesaminare la vicenda attenendosi ai principi enunciati e provvedere anche sulle spese del giudizio di legittimità. La pronuncia ribadisce così che il diritto alle ferie, anche per i dirigenti, deve essere garantito in modo concreto e che, in assenza della prova dell'effettiva possibilità di fruizione, può sorgere il diritto all'indennità sostitutiva.



X Premio Letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano

L'Ordine dei Consulenti del lavoro di Milano ha istituito la **Decima Edizione di "Il lavoro tra le righe - Premio letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano"**, riconoscimento annuale per le migliori pubblicazioni in materia di lavoro.

[**Regolamento e termini per la presentazione delle opere.**]
Il concorso è articolato in sei sezioni:

1 Amministrazione del personale

Argomenti di amministrazione del personale, ossia gestione dei rapporti di lavoro (opere monografiche e manuali completi).

2 Diritto del lavoro

Dottrina e analisi della giurisprudenza del lavoro (opere monografiche o manuali o collane sul diritto del lavoro, previdenziale, assicurativo e sindacale, escluse le tesi di laurea).

3 Informazione e Iniziative Editoriali

Pubblicazioni periodiche (mezzo stampa od online) su argomenti esclusivi in materia di lavoro e giuslavoristici, compresi articoli, reportage, saggi divulgativi, iniziative editoriali o progetti di comunicazione sul lavoro.

4 Saggistica sul lavoro, relazioni industriali, risorse umane e nuove tecnologie

Opere monografiche su gestione del capitale umano, aspetto organizzativo e socio economico del personale, industry 4.0, intelligenza artificiale ecc.

5 Romanzo sul lavoro

Narrativa in genere, romanzi, racconti, che hanno come tema principale o correlato il lavoro in ogni sua forma.



6 Menzione Speciale

Un autore, un'opera, un gruppo di ricerca, un ente o un soggetto che si è distinto nel mondo del lavoro per aspetti rilevanti di analisi scientifica, di promozione della ricerca, di innovazione, di relazioni industriali, di tematiche od esperienze di rilevanza sociale o nel campo artistico e della comunicazione.



Le opere devono essere state pubblicate tra il 1 gennaio 2025 e il 30 aprile 2026.

Le opere, presentate dall'Autore o dall'Editore, saranno analizzate da un Comitato direttivo composto dal Presidente del Consiglio dell'Ordine Provinciale di Milano (membro di diritto); dai membri del CDA della Fondazione e dal suo Direttore (membro di diritto); dai Coordinatori del Centro Studi, del Centro Ricerche e delle altre branche di attività della Fondazione CDL di Milano (membri di diritto); da Consulenti del lavoro ed esponenti del mondo della cultura nominati dal Presidente della Fondazione.



Sarà assegnato un premio per ogni sezione, salvo diversa decisione della Giuria e ad insindacabile decisione della stessa e del Comitato Direttivo. La manifestazione di consegna del premio, che consisterà nella consegna di una Targa di riconoscimento ed una pergamena con le motivazioni della vincita, avverrà nell'autunno del 2026, in data e luogo che saranno oggetto di tempestiva comunicazione a tutti i partecipanti al premio.



Le opere (libri, testi, riviste, pubblicazioni per un massimo di 15 titoli) dovranno essere spedite in almeno 5 copie all'**Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano**, oppure, in caso di opere in formato digitale o e-book inviate all'e-mail:

premioletterario@fondazionecdl milano.it



Ricezione opere entro il 16 giugno 2026.

Per le riviste, potranno essere inviate da tre a un massimo di cinque numeri a scelta pubblicate nel periodo considerato.



Sulla busta, o nell'oggetto dell'email, dovranno essere riportate la sezione di appartenenza e la seguente indicazione:
**Consulenti del Lavoro di Milano
Centro Studi
PREMIO LETTERARIO
Via Aurispa 7
20122 Milano**



Per permettere al maggior numero di giurati di leggere i testi è fortemente raccomandato l'invio delle opere in formato PDF o versione ebook.

Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine

Siamo lieti di ricordare l'uscita del n.1/2026 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.3/2025 di LDE ha registrato oltre 136 mila accessi (130.555 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

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".