

# Simintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

SPECIALE EVENTO



Fondazione CDL Milano:  
gli incontri di AccadeMia

## DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO?

pag. 32

\*\*\*

▪ CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: L'INTERPELLO FANTASMA" DELLE COSE (APPARENTEMENTE) GIÀ DETTE, OVVERO SE IL FISCO SCOPERCHIA IL VASO DI PANDORA

\*\*\*

▪ APPALTI E CONCESSIONI: CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA

\*\*\*

▪ FINISCE IL DRAMMA DEL DATORE DI LAVORO?

\*\*\*

▪ INTELLIGENZA ARTIFICIALE E CONSULENZA DEL LAVORO: UNA STRADA PERCORRIBILE TRA OPPORTUNITÀ E CAUTELA

\*\*\*

\*\*\*

▪ CASS. 8 APRILE 2025, N. 9286: LA CONCILIAZIONE SINDACALE IN SEDE AZIENDALE E IL MAI SOPITO DIBATTITO FRA FORMA E SOSTANZA

\*\*\*

▪ TEMPO DI LAVORO: LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA

\*\*\*

SPECIALE  
EVENTO:

▪ UN CONFRONTO  
INTERPROFESSIONALE  
SULLE PARI  
OPPORTUNITÀ

pag. 29



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 5



IL LAVORO TRA LE RIGHE:

Al via la selezione delle opere finaliste pag. 48

LavoroDirittiEuropa

Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

Lavoro Diritti Europa  
pag. 49

AGOSTO 2025

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale  
dei Consulenti del Lavoro di MilanoDirettore Responsabile:  
**Potito di Nunzio**Redattore Capo:  
**D. Morena Massaini**Redazione:  
**Centro Studi Fondazione  
Consulenti del Lavoro di Milano**Segreteria di Redazione:  
**Valentina Brogгинi,  
Sara Mangiarotti**Progetto e Realizzazione Grafica:  
**Elena Dizione,  
Eleonora Iacobelli****Sede:** Via Aurispa 7, 20121 - Milano.  
Tel. 0258308188 [www.consulentidellavoro.mi.it](http://www.consulentidellavoro.mi.it)**Editore:** Consiglio Provinciale dei Consulenti  
del Lavoro di Milano.  
Via Aurispa, 7, 20121- Milano  
Tel. 0258308188 Fax. 0258310605  
[cpo.milano@consulentidellavoro.it](mailto:cpo.milano@consulentidellavoro.it)  
[PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it](mailto:PEC.ordine.milano@consulentidellavoropec.it)  
[sintesiredazione@gmail.com](mailto:sintesiredazione@gmail.com)Mensile - Registrazione Tribunale di Milano  
n.19 del 30 gennaio 2015Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

## Rubriche

### IL PUNTO

▪ ASSE.CO.: attività esercitabile esclusivamente dai Consulenti del Lavoro di **POTITO DI NUNZIO** PAG. **3**

### SENZA FILTRO

▪ Beautiful (2a puntata) DI **MANUELA BALTOLU** PAG. **37**

### UNA PROPOSTA AL MESE

▪ Regolarizzazioni Sig(h)  
DI **CHIARA JULIA FAVALORO** E **LUCA BONETTI** PAG. **40**

## Dottrina

▪ Carte di debito e Welfare aziendale: l'interpello "fantasma" delle cose (apparentemente) già dette, ovvero se il Fisco scoperchia il vaso di Pandora  
DI **CLAUDIO DELLA MONICA** E **ANDREA ASNAGHI** PAG. **6**

▪ Appalti e concessioni: Ccnl, rinnovi e verifiche di equivalenza  
DI **MAURO PARISI** PAG. **11**

▪ Finisce il dramma del datore di lavoro?  
DI **NINA CATIZONE** PAG. **16**

▪ Intelligenza Artificiale e Consulenza del Lavoro: una strada percorribile tra opportunità e cautela  
DI **LUCA DI SEVO** PAG. **19**

▪ Cass. 8 aprile 2025, n. 9286: la conciliazione sindacale in sede aziendale e il mai sopito dibattito fra forma e sostanza  
DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. **21**

▪ Tempo di lavoro: le sfide della sua regolamentazione giuridica  
DI **ANTONELLA ROSATI** PAG. **24**

▪ **SPECIALE EVENTO** • Un confronto interprofessionale sulle pari opportunità  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **29**

▪ **SPECIALE EVENTO** • Disuguaglianze e inclusione: a che punto siamo? A CURA  
DI **LUCIANA MARI** E **D.MORENA MASSAINI** PAG. **32**



## Sentenze

▪ Mobbing e la mancata prova da parte del lavoratore  
DI **CLARA RAMPOLLO** PAG. **43**

▪ Differenze retributive, trattamento di fine rapporto e omissione contributiva: prova testimoniale e onere della prova  
DI **DANIELA STOCHINO** PAG. **44**

▪ Rilevanza giuridica del licenziamento per GMO vs conservazione, in capo al lavoratore, del diritto al preavviso  
DI **PATRIZIA MASI** PAG. **45**

▪ L'assenza dal lavoro senza certificato medico, o con certificato medico retrodatato, configura la giusta causa di licenziamento  
DI **RICCARDO BELLOCCHIO** PAG. **46**

▪ Reintegra anche per il dirigente se le accuse a base del licenziamento sono un pretesto  
DI **ELENA PELLEGATTA** PAG. **46**



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

# ASSE.CO.: ATTIVITÀ ESERCITABILE ESCLUSIVAMENTE DAI CONSULENTI DEL LAVORO

**L'** Ispettorato Nazionale del lavoro, con nota del 20 agosto 2025 (prot. n. 306) inviata al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), ribadisce con fermezza che soltanto i Consulenti del Lavoro hanno le specifiche competenze tecniche e giuridiche per rilasciare le asseverazioni in materia lavoristica.

Da tempo il CNDCEC chiede l'estensione del protocollo ASSE.CO. anche all'Ordine dei Commercialisti. Il Protocollo (sottoscritto sin dal 2014 tra il Ministero del Lavoro e il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro) autorizza i Consulenti del Lavoro al rilascio delle Asseverazioni in materia di lavoro alle aziende che si sottopongono volontariamente alle prescritte verifiche per il riconoscimento di azienda priva di irregolarità in materia di lavoro e quindi iscrivibile nell'elenco ministeriale delle Aziende Asseverate. Una sorta di "bollino blu" che in alcuni casi consente alle aziende di beneficiare di agevolazioni regionali o acquisire punteggi di favore nelle gare pubbliche. È più in generale è spendibile nei processi di ESG ed entra a far parte dei bilanci sociali delle aziende. Il possesso dell'ASSE.CO. assicura la regolarità contributiva, contrattuale, l'assenza di contenzioso e l'eticità nella gestione delle risorse umane.

Ricordo brevemente la questione oggetto della nota su richiamata.

Il CNDCEC aveva richiesto all'Ispettorato Nazionale del Lavoro l'estensione del Protocollo in materia di ASSE.CO. anche all'Ordine dei commercialisti. L'Ispettorato del Lavoro non diede alcun riscontro e il CNDCEC propose ricorso al TAR per vedere soddisfatta la propria richiesta. Il Giudice amministrativo, pur sostenendo l'obbligo dell'Ispettorato di esaminare la proposta di protocollo, ha evidenziato la sussistenza di "margini di discrezionalità e adempimenti istruttori rimessi all'amministrazione, in quanto la pretesa del Consiglio si pone in tensione

dialogica con l'organizzazione, da parte dell'Ispettorato, dei poteri ispettivi attribuiti all'agenzia dalla legge, nel cui contesto si colloca il sistema di rilascio dell'asseverazione di conformità". In buona sostanza il TAR non è entrato nel merito della questione, che è di totale pertinenza della PA interessata, ma ha obbligato l'Ispettorato a dare riscontro al CNDCEC.

In adempimento della sentenza TAR Lazio n. 9974/2025, l'Ispettorato, con la nota in commento elaborata con l'apporto della Direzione centrale vigilanza e sicurezza del lavoro, riscontra la richiesta del CNDCEC riportando le valutazioni effettuate che hanno orientato la scelta contestata dallo stesso CNDCEC confermando sostanzialmente il primato ordinamentale dei Consulenti del Lavoro nel settore delle asseverazioni lavoristiche. Rimandando alla lettura dell'intera nota ([https://www.ancl.it/img\\_articoli/2995/10679/Nota\\_INL\\_del\\_20\\_agosto\\_2025\\_n.306.pdf](https://www.ancl.it/img_articoli/2995/10679/Nota_INL_del_20_agosto_2025_n.306.pdf)), di seguito alcune riflessioni e conclusioni dell'INL.

## I PILASTRI DELLA SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE

### 1. La riserva legislativa progressiva

L'Ispettorato evidenzia come il legislatore, "nel corso degli anni e con reiterati interventi legislativi, ha inteso affidare ai soli Consulenti del Lavoro determinate prerogative", elencando una serie di competenze esclusive che dimostrano la **vocazione specialistica crescente** della categoria quali, ad esempio, la certificazione dei contratti di lavoro (art. 76, D.lgs. n. 276/2003) laddove solo i Consigli provinciali dei Consulenti del Lavoro rientrano tra i soggetti abilitati, la stipula di accordi di modifica delle mansioni ex art. 2103 c.c. e la gestione delle procedure di dimissioni ex art. 26, D.lgs. n. 151/2015.

### 2. La limitazione territoriale dei commercialisti

Un aspetto cruciale evidenziato dall'INL riguarda il regime giuridico differenziato: "non tutti i commercialisti possono svolgere gli adempimenti la ➤

voristici e previdenziali ma esclusivamente quelli che abbiano previamente effettuato una specifica comunicazione” agli Ispettorati territoriali.

Tale limitazione territoriale **“a differenza di quella dei consulenti del lavoro, è quindi limitata agli ambiti territoriali previamente comunicati”**, configurando un sistema di autorizzazioni circoscritte rispetto all’abilitazione generale dei Consulenti del Lavoro.

### 3. *La formazione specialistica differenziata*

L’INL sottolinea l’**assenza di sovrapposibilità formativa** tra le due categorie: “Per i dottori commercialisti e gli esperti contabili non è infatti necessario, già in occasione del tirocinio, approfondire la materia del lavoro e della legislazione sociale nella stessa misura prevista per i consulenti del lavoro”.

Il *curriculum* formativo dei Consulenti del Lavoro include materie altamente specialistiche: diritto del lavoro, legislazione sociale e previdenziale, diritto sindacale, intermediazione e selezione del personale, contrattualistica del lavoro, contenzioso e conciliazione, mediazione e arbitrato.

#### LA VIGILANZA MINISTERIALE COME ELEMENTO QUALIFICANTE

L’INL evidenzia - lo si ribadisce - un aspetto di particolare rilevanza sistemica: “A differenza del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, sottoposto alla vigilanza del Ministero della giustizia, il Consiglio nazionale dell’Ordine dei consulenti del lavoro è infatti **vigilato** dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, lo stesso Ministero che esercita la vigilanza sull’Ispettorato nazionale del lavoro”, oltre che dal Ministero della Giustizia.

Questa **coincidenza di vigilanza ministeriale** costituisce “un elemento di **garanzia** sulla sua efficacia e rappresenta un presupposto fondamentale per il buon funzionamento della procedura”, poiché assicura “un unico Ministero vigilante nei confronti di tutti gli attori coinvolti nel rilascio e gestione dell’ASSE.CO.”.

Il documento sottolinea come l’Ispettorato svolga l’abilitazione professionale **“in stretta collaborazione con gli Ordini ed il Consiglio nazionale”**, creando negli anni “una profonda conoscenza dei professionisti iscritti all’Albo” e dei **“presidi di legalità e trasparenza attivati”**. Tale collaborazione ha consen-

tito di “instaurare preziose **forme di collaborazione** con il Consiglio nazionale che, in via sussidiaria, svolge attività di interesse comune per la promozione della **legalità** e della **trasparenza** del mercato del lavoro”.

#### LA NATURA PUBBLICA DELL’ASSEVERAZIONE

L’INL chiarisce un aspetto fondamentale: “l’ASSE.CO. è rilasciato dal Consiglio nazionale dell’Ordine dei consulenti del lavoro – ente pubblico non economico vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali – e non dal singolo consulente”.

Questo carattere **pubblicistico** dell’asseverazione richiede che il professionista “deve aver frequentato un apposito corso formativo a cura della Fondazione studi consulenti del lavoro di carattere strettamente tecnico e altamente specialistico ed essere iscritto in un apposito elenco”.

#### LA VALUTAZIONE CONCLUSIVA: INTERESSE PUBBLICO PRIMARIO

L’Ispettorato conclude che “la scelta del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, prima, e quella dell’Ispettorato nazionale del lavoro, dopo, siano pienamente rispondenti all’**interesse pubblico primario** di una corretta, efficace ed efficiente gestione dell’attività di vigilanza”. La nota evidenzia come un’eventuale **estensione** comporterebbe conseguenze sistemiche **inaccettabili**: “se si volesse estendere la possibilità di rilasciare l’ASSE.CO. da parte di soggetti non sovrapposibili ai consulenti del lavoro [...] tale prerogativa dovrebbe essere concessa anche al Consiglio Nazionale Forense ed a tutti i CAF del territorio nazionale, con le conseguenze che è possibile immaginare sotto il profilo organizzativo e gestionale dell’intero sistema della vigilanza”. Tuttavia, l’INL prospetta una possibilità di collaborazione tecnica **“ferma restando l’esclusività del solo consulente del lavoro ad operare come CdL Ass. e cioè in qualità di ‘Consulente del Lavoro Asseveratore’”**. Questa apertura conferma ancora una volta la differente specializzazione delle professioni, mantenendo la responsabilità principale in capo al soggetto specializzato.

#### UNA RIFLESSIONE SUL DIBATTITO INTER-PROFESSIONALE

Le recenti dichiarazioni del Presidente del CNDCEC, che qualifica la questione come “di ➤

scriminazione professionale” e rivendica “pari dignità professionale”, meritano una riflessione costruttiva nel rispetto del dialogo inter-professionale. È importante chiarire che il riconoscimento delle specificità ordinamentali non implica alcuna gerarchia di valore tra le professioni, ciascuna delle quali mantiene la propria dignità e il proprio ruolo fondamentale nell’ordinamento. La differenziazione riconosciuta dal TAR e confermata dall’INL si basa su criteri oggettivi - **competenze ordinamentali specifiche, sistemi di vigilanza ministeriale distinti e specializzazioni settoriali** - che il legislatore ha sviluppato nel corso dei decenni attraverso scelte normative ponderate.

La collaborazione tra professioni diverse rappresenta un valore aggiunto per il sistema-Paese, come dimostrato dall’apertura dell’INL a forme di collaborazione tecnica “ferma restando l’esclusività del solo consulente del lavoro ad operare come CdL Ass.”. Questo modello, già sperimentato con successo in altri ambiti normativi, consente di valorizzare le competenze complementari nel rispetto delle specializzazioni distintive. L’interesse pubblico primario, richiamato dall’Ispettorato, richiede che le funzioni di garanzia pubblica siano affidate ai soggetti che l’ordinamento ha specificamente formato e abilitato per tali compiti, attraverso percorsi formativi mirati

e sistemi di controllo integrati. Tale approccio non diminuisce il valore delle altre professioni, ma **ottimizza** l’efficacia dell’azione amministrativa nell’interesse della collettività.

#### CONCLUSIONI: LA SALVAGUARDIA DELL’ECCELLENZA PROFESSIONALE

Il TAR e L’Inl valorizzano il modello ordinistico dei Consulenti del Lavoro come **sistema integrato** di competenze, responsabilità e controlli, costruito attraverso formazione specialistica specifica, esame di Stato abilitante, sistema disciplinare interno, vigilanza ministeriale mirata e aggiornamento professionale continuo.

Il riconoscimento della **legittimità** dell’attuale differenziazione fondata sulle competenze ordinamentali evidenzia come tale differenziazione non solo sia legittima, ma rappresenti l’**interesse pubblico primario** nell’organizzazione efficiente della vigilanza del lavoro.

Il sistema ASSE.CO. rimane così definitivamente di competenza dei Consulenti del Lavoro i quali hanno le specifiche competenze, sono integrati nel sistema di vigilanza ministeriale, posseggono la formazione specialistica e vantano una collaborazione istituzionale consolidata. Elementi che garantiscono qualità, affidabilità e responsabilità nell’esercizio delle funzioni di garanzia pubblica affidate dalla legge<sup>1</sup>.

1. Si v. anche P. di Nunzio, [Lotta all’abusivismo: la nota INL rafforza la tutela delle professioni ordinarie](#), LDE, 2, 2025, sulla nota dell’Ispettorato Nazionale del Lavoro (n. 4304 del 12 maggio 2025) in materia di vigilanza sui CED e lotta all’abusivismo

che rappresenta un ulteriore tassello nel mosaico di tutele che l’ordinamento giuridico ha costruito attorno alle professioni ordinarie. Il documento dell’Inl si inserisce in un percorso consolidato di riconoscimento del valore pubblico e della specificità

delle competenze professionali riservate, offrendo strumenti operativi concreti per contrastare un fenomeno in crescente espansione; nel medesimo articolo di P. di Nunzio si fa anche già riferimento alla sentenza TAR del maggio 2025.

## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

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

**S**ono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende. Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Re-

sponsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un’ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto. Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

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

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di AIDP (Associazione Italiana Dirigenti Professionisti) e ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro)

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, iplace, FERRERO, illimity

www.fondazionecdlimilano.it

# CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: l'interpello "fantasma" delle cose (apparentemente) già dette, ovvero se il Fisco scopercchia il vaso di Pandora

• DI **CLAUDIO DELLA MONICA** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO  
**ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) •

## UN PO' DI STORIA (OVVERO COME SIAMO ARRIVATI A QUESTO PUNTO)

Come è noto agli addetti ai lavori, al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'art. 51 del TUIR sono individuate le opere, i servizi, le prestazioni e i rimborsi spesa che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente, in deroga al comma 1.

In particolare, l'ultimo periodo del comma 3 prevede che "Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito." Per i periodi d'imposta 2025, 2026 e 2027, il limite di 258,23 euro è aumentato a 1.000,00 (2.000,00 per i lavoratori dipendenti con figli, compresi i figli nati fuori del matrimonio riconosciuti e i figli adottivi, affiliati o affidati, che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 12, comma 2, del TUIR).

Il successivo comma 3 *bis* stabilisce che "Ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale".

L'art. 6 del D.M. 25 marzo 2016 specifica che i documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico (c.d. "voucher"):

- non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare;

- non possono essere monetizzati o ceduti a terzi;

- (per i beni e servizi di cui al comma 2 dell'art. 51) devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale (c.d. "voucher monouso"), senza integrazioni a carico del titolare.

Invece, i beni e servizi di cui al comma 3, ultimo periodo, del TUIR possono essere cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione (c.d. "voucher cumulativo") purché il valore complessivo degli stessi non ecceda il limite di importo (oggi) di euro 1.000,00 o 2.000,00.

Nella circolare n. 28/E del 2016 è stato chiarito che il *voucher* cumulativo può rappresentare una pluralità di beni, determinabili anche attraverso il rinvio - ad esempio ad una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica, che il dipendente può combinare a sua scelta nel proprio "carrello della spesa".

Nella risposta n. 273 del 18 luglio 2019 il Fisco ha anche ammesso la possibilità di utilizzare un *budget* figurativo di spesa per la fruizione dei beni e servizi attraverso un circuito elettronico. ➤

▪ **CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: L'INTERPELLO "FANTASMA" DELLE COSE (APPARENTEMENTE) GIÀ DETTE, OVVERO SE IL FISCO SCOPERCHIA IL VASO DI PANDORA** ▪

**LA RISPOSTA AD INTERPELLO N. 5 DEL 15 GENNAIO 2025 (OVVERO COME PROVARE A TIRARE LA CORDA SENZA FARLA SPEZZARE)**

Con specifica istanza di interpello, la società istante ha sostanzialmente chiesto al Fisco se carte di debito nominative, da attribuire ai propri dipendenti, possano essere assimilate ai documenti di legittimazione di cui al comma 3 *bis* dell'art. 51 TUIR e dell'art. 6 del D.M. 25 marzo 2016, così da poter essere utilizzate per l'acquisto di beni e servizi riconducibili all'ultimo periodo del comma 3.

Le carte di debito nominative rispettano infatti i criteri stabiliti dai citati D.M. 25 marzo 2016 e circolare n. 28/E del 2016 e cioè:

- sono nominative, cioè utilizzabili unicamente dai titolari, tramite un PIN personale;
- non sono cedibili a terzi, né commercializzabili;
- non possono essere utilizzate per fini diversi da quelli menzionati;
- non possono essere utilizzate promiscuamente (cioè sia come *budget* di spesa figurativo previsto da piano *welfare* sia come denaro e/o moneta elettronica estranei alle politiche di *welfare*);
- non sono monetizzabili e/o convertibili (anche solo parzialmente) in denaro, sarebbe cioè preclusa qualsiasi operazione in moneta, come il prelievo o il versamento del contante, il trasferimento di denaro a terzi, operazioni di rimborso e simili.

Per quanto riguarda il circuito elettronico di riferimento, l'Istante evidenzia che le carte sono utilizzabili esclusivamente presso gli esercizi commerciali aderenti al circuito del *provider* che svolgono attività d'impresa nei soli settori preventivamente individuati dall'Istante come potenziali erogatori di *fringe benefit* per i propri dipendenti. La lista degli esercenti che rispondono alle condizioni previste è individuabile da parte dei beneficiari all'interno della piattaforma digitale nell'area riservata dedicata ad ogni utente.

L'Agenzia delle Entrate, forse un po' "superficialmente" vista *a posteriori*, considerata la tematica potenzialmente dirompente in ambito

*welfare*, risponde positivamente: "Nel caso di specie tenuto conto... delle modalità di utilizzo della carta presso un numero determinato di esercenti nei settori preventivamente individuati dall'Istante come potenziali erogatori di *fringe benefit* per i propri dipendenti, è possibile riconoscere alla carta di debito assegnata ai dipendenti dell'Istante la funzione di documento di legittimazione ai sensi del comma 3 *bis* dell'articolo 51 del TUIR. Pertanto, l'Istante, in qualità di sostituto d'imposta, sull'importo utilizzato dai propri dipendenti per l'acquisto dei beni e servizi previsti dal piano di *welfare* non è tenuto ad applicare la ritenuta a titolo d'acconto ai sensi dell'articolo 23 del Decreto Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600."

Parafraendo: 1) le carte devono essere utilizzate esclusivamente presso gli esercizi commerciali aderenti al circuito del *provider*; 2) gli esercenti, in numero limitato e perimetrato, devono essere selezionati *a priori* come potenziali erogatori di *fringe benefit*; 3) i beni e servizi devono essere precisamente identificabili; 4) i vincoli di spesa devono essere chiari e tracciabili.

Tutto bene quel che finisce bene, quindi.... eh no, peccato che l'Agenzia, presumibilmente perché non si è sentita sollecitata in tal senso, **non definisce a quali condizioni una rete di esercenti può effettivamente essere considerata limitata e predeterminata, né tanto meno chiarisce come deve avvenire il convenzionamento preventivo, e soprattutto non sottolinea che un semplice "filtro" merceologico sul circuito di pagamento non soddisfa i requisiti dei citati comma 3 *bis* dell'art. 51 TUIR e art. 6 del D.M. 15 marzo 2016.**

**LA RISPOSTA ALL' INTERPELLO INAMMISSIBILE N. 904-318/2025 DEL 22 MAGGIO 2025 (OVVERO QUANDO IL DIAVOLO SI ANNIDA NEI DETTAGLI)**

Con istanza di interpello del 12 marzo 2025, la società istante ha chiesto se, a certe determinate condizioni, le carte di debito (già trat- ➤

▪ CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: L'INTERPELLO "FANTASMA" DELLE COSE (APPARENTEMENTE) GIÀ DETTE, OVVERO SE IL FISCO SCOPERCHIA IL VASO DI PANDORA ▪

tate con la risposta ad interpello n. 5/2025) sono utilizzabili come strumento per l'erogazione di un *budget* spendibile in *fringe benefit* esenti entro i limiti stabiliti dall'ultimo periodo del comma 3 dell'art. 51 del TUIR (oggi euro 1.000,00 o 2.000,00).

Anche in questo caso le carte rispettano i criteri stabiliti dai citati D.M. 25 marzo 2016 e circolare n. 28/E del 2016.

Tuttavia, nello specifico, l'Istante chiarisce che gli esercizi commerciali fornitori di beni e servizi non sono vincolati da un accordo commerciale diretto con il *provider* ai quali lo stesso si è rivolto, ma accettano i pagamenti attraverso i propri istituti bancari aderenti al circuito internazionale Mastercard. Ne deriva che il perimetro della rete di accettazione non è direttamente controllato dal *provider* dal punto di vista contrattuale, ma dipende dalle dinamiche globali dei circuiti di pagamento internazionali. Tanto è vero che la rete proposta dal *provider* non dispone di un marchio comune distintivo, né presso i punti di vendita "fisici" degli esercizi commerciali, né su piattaforme *on line*.

In altre parole:

- manca un accordo commerciale diretto tra il *provider* e gli esercenti, che invece deve sostanziarsi in una convenzione formalizzata con ciascuno di loro;

- le carte di debito sono liberamente utilizzabili in una gamma così ampia e dinamica di esercizi commerciali e settori merceologici (accessori, *beauty*, benessere, carburante, casa, elettronica, esperienze, GDO, mobilità *green*, ricariche elettriche, *streaming*, trasporto pubblico) da superare di fatto i confini di una rete limitata e preventivamente determinata di potenziali erogatori di *fringe benefit* (questa limitazione risponde peraltro ai requisiti della Direttiva UE 2015/2366 - PSD2 – art. 3ki)<sup>1</sup>;

- il *provider* non controlla il perimetro della suddetta rete dal punto di vista contrattuale e può intervenire solo tecnicamente, senza garantire una gestione diretta e stabile degli esercenti coinvolti, poiché l'adesione degli stessi dipende dalle dinamiche globali dei circuiti di pagamento internazionali;

- la rete proposta dal *provider* non dispone di un marchio comune distintivo, né presso i punti di vendita "fisici" degli esercizi commerciali, né su piattaforme *on line*.

La posizione dell'Agenzia delle Entrate è all'inizio tanto semplice quanto scontata: istanza inammissibile in quanto i chiarimenti sono stati già forniti con la risposta n. 5/2025!

Tuttavia, "in ottica di collaborazione tra Amministrazione Finanziaria e contribuenti" (**leggasi: per non correre il rischio di non farsi capire una seconda volta ovvero non perdere l'occasione per "tirare la riga" dove va tirata**) risponde, eccome se risponde:

"La recente Risposta n. 5 del 15 giugno 2025, tenendo conto... delle modalità di utilizzo della carta presso un numero determinato di esercenti nei settori preventivamente individuati come potenziali erogatori di *fringe benefit* per i propri dipendenti, ha riconosciuto alla carta di debito assegnata ai dipendenti la funzione di documento di legittimazione ai sensi del comma 3 *bis* dell'articolo 51 del TUIR.

**Nel caso in esame, considerato che la Società ha affermato che il numero di esercenti non è determinato *a priori* e che le carte di debito sono liberamente utilizzabili in una gamma ampia e dinamica di esercizi commerciali e settori merceologici, si riscontra che i chiarimenti della Risposta n. 5 del 15 giugno 2025 non sembrano applicabili.**

Pertanto, l'Istante, in qualità di sostituto d'imposta, sarà tenuto ad applicare la ritenuta ►

1. Secondo la Direttiva citata, che disciplina i servizi di pagamento nel mercato interno, sono esclusi dall'ambito di applicazione della stessa i servizi basati su specifici strumenti di pagamento utilizzabili solo in modo limitato, in particolare quelli che consento-

no al detentore di acquistare beni o servizi soltanto nei locali dell'emittente o all'interno di una rete limitata di prestatori di servizi direttamente vincolati da un accordo commerciale ad un'emittente professionale. Questo, dunque è uno dei requisiti

fondamentali per distinguere uno strumento di pagamento come il *voucher* da uno strumento di pagamento generalizzato, assoggettato alla normativa bancaria (e in quanto tale rappresentativo di somme di denaro e non di beni e servizi).

▪ CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: L'INTERPELLO "FANTASMA" DELLE COSE (APPARENTEMENTE) GIÀ DETTE, OVVERO SE IL FISCO SCOPERCHIA IL VASO DI PANDORA ▪

a titolo d'acconto ai sensi dell'articolo 23 del Decreto Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600 sull'importo utilizzato dai propri dipendenti per l'acquisto dei beni e servizi previsti dal Piano di *welfare*."

In definitiva **la rete limitata e predeterminata implica che gli esercenti siano identificati e convenzionati prima dell'utilizzo, non che possano "fluttuare" liberamente in base alla disponibilità del circuito di pagamento prescelto. È proprio questa flessibilità illimitata a rendere il modello inammissibile.**

Ne deriva che a queste condizioni le carte di debito non sono documenti di legittimazione ma strumenti di pagamento generalizzato che aggirano il divieto di erogare prestazioni in denaro.

**CONCLUSIONI: DOVE VA IL WELFARE AZIENDALE (OVVERO QUANDO UNA CARTA DI DEBITO NON FA LA PRIMAVERA)**

Sotto sotto, la battaglia sotterranea è fra vecchi e nuovi *welfare-vendor*: chi si sente usurpato dall'ingresso di queste nuove e flessibili (in qualche caso evidentemente troppo) carte di debito e chi invece ne magnifica le potenzialità, tanto da dare spazio alla fantasia. Come sempre, a farla da padrone è il fattore "C" – che in questo caso rappresenta il commercio – perché il *welfare* è diventato sempre più un ricco terreno di mercato.

Tanto da chiedersi se non sia il caso di variare indirizzo. Certo, hanno cominciato gli ultimi governi, che sotto la voce "misure di *welfare* aziendale" hanno fatto passare come acqua fresca la dilatazione (1000, 2000, 3000 euro) del valore originario di 258,23 euro: lo strano numero decimale è perché nessuno aveva mai considerato di variare il valore in lire -le vecchie 500.000 lire - né tantomeno la necessità di un adeguamento stabile di questo ed altri valori stabiliti dall'art. 51 TUIR.

Ma così facendo non solo si travalica parte della funzione originaria del comma 3 (che era quella di non sottoporre a tassazione i regali o i servizi di piccola taglia fatti dal datore di lavoro) ma si annacqua il *welfare* aziendale in un mare *magnum* multiscope (dall'intervento di tentata defiscalizzazione del rincaro dell'energia a quello sul caro-immobili, passando per i buoni-spesa o benzina), perdendone così in parte la vocazione di bene di utilità sociale. Tuttavia, chi di fiscalità colpisce di fiscalità perisce: hai un bel predicare sullo scopo nobile del *welfare* in un'ottica di benessere e fidelizzazione, quando tutto (a cominciare dalle orribili pubblicità sui buoni-pasto: davvero nessuno interviene?) punta meramente sull'ottimizzazione fiscale, al limite *borderline* dell'elusione. E quello delle carte di debito non è in fondo che l'ultimo tentativo di far passare in sordina tutto quanto il mercato offre spudoratamente sul punto: nascono come funghi i portali del *welfare* fai-da-te ("nessun consulente - tutto *on line*", "le analisi dei dipendenti? Una perdita di tempo infinita, uno *stress*") e le mille soluzioni *prêt-à-porter*, l'importante è risparmiare tasse, il vero benessere è un fattore secondario. In una semplificazione di potente squallore, dipendenti concepiti come macchine senz'anima: se gli metti il carburante giusto (più soldi grazie a meno tasse) funzioneranno meglio<sup>2</sup>.

Sono riflessioni che invitiamo a fare perché oggi stigmatizziamo (molto opportunamente) carte di debito troppo liberiste, ma il futuro del *welfare* e la sua incerta regolazione non possono basarsi su miriadi di interpelli che una volta aprono una porta sbadatamente per poi richiuderla in fretta allorquando ci si accorge di un mondo che non aspetta altro che un piccolo spiraglio per entrarvi a man bassa ►

2. Il 7° rapporto Censis-Eudamon 2024 sul *welfare* aziendale registra insieme ad una sempre più ampia platea di lavoratori destinatari di misure di *welfare* aziendale,

un'alta percentuale di quegli stessi lavoratori che si sentono insoddisfatti del proprio posto di lavoro e non riconosciuti nelle proprie esigenze.

▪ CARTE DI DEBITO E WELFARE AZIENDALE: L'INTERPELLO "FANTASMA" DELLE COSE (APPARENTEMENTE) GIÀ DETTE, OVVERO SE IL FISCO SCOPERCHIA IL VASO DI PANDORA ▪

con un autoarticolato. Anche AIWA – benchè da un lato predichi e da un altro razzoli – già dal 2022, con un rafforzamento anche recentissimo del concetto, si è interrogata sul futuro del *welfare*, proponendo delle modifiche volte a potenziare la componente sociale del *welfare* aziendale.

In maniera molto tecnica, ma non per questo meno significativa, il Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, nell'ambito di proposte di riforma del TUIR<sup>3</sup>, ha suggerito, fra le altre misure riferite all'art. 51,<sup>4</sup> comma 2, di estendere (vedi voci eviden-

ziate in grassetto) i servizi di cui all'art. 100 ai seguenti ambiti: educazione, istruzione, ricreazione, **conciliazione vita-lavoro**, **benessere organizzativo**, **sostenibilità ambientale e sociale**, **assistenza sociale** e sanitaria o culto.

Dobbiamo sostenere le imprese, anche piccole, ad evolversi e ad imboccare con decisione le nuove prospettive di sviluppo, abbandonando un'idea del *welfare* aziendale come scorciatoia, più o meno lecita, al risparmio fiscale, al contrario apprezzandola e gestendola come una leva di benessere e di modernizzazione del lavoro nel suo complesso.

3. Vedi SINTESI, maggio 2024, pagg. 33-39: <https://consulentidellavoro.mi.it/wp-content/uploads/2024/06/10-PROPOSTE-MODIFICHE-TUIR.pdf>.

4. Le proposte sono state formulate nell'articolo sulla base

della nuova numerazione ipotizzata dal testo di riforma su cui Agenzia delle Entrate ha chiesto di intervenire: per chiarezza espositiva nel presente articolo il riferimento è rimasto alla numerazione attuale.

# APPALTI E CONCESSIONI: CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA\*

*Per il TAR Lombardia, con sentenza n. 1635/2025, il problema dell'equivalenza dei CCNL applicati, ai sensi del rinnovato Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. n. 36/2023), riguarda tutti gli accordi comunque diversi da quelli indicati dalla Stazione appaltante.*

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

**L**a crescente attenzione per il rispetto delle condizioni di lavoro nell'ambito dell'esecuzione degli appalti pubblici trova una puntuale disciplina nelle modifiche di recente introdotte nel Codice dei Contratti Pubblici (Decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023). L'intento è quello apprezzabile di coniugare al principio del risultato (*"le stazioni appaltanti e gli enti concedenti perseguono il risultato dell'affidamento del contratto e della sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza"*) la necessaria tutela e sicurezza del lavoro da impiegare nell'esecuzione degli incarichi.

## NOVITÀ DEL CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI

A tale fine l'**articolo 11 del Codice dei Contratti Pubblici** - come novellato dall'art. 2, D.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209 (Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36) - indica, assieme a ulteriori previsioni nel corpo del Decreto (per es. l'art. 110, su trattamenti salariali minimi inderogabili e costi della sicurezza), le condizioni a cui gli operatori economici, in qualità di datori di lavoro, possono accedere alle gare e all'aggiudicazione delle medesime. L'attenzione viene posta, soprattutto, sul-

l'"applicazione" del CCNL indicato dalla Stazione appaltante, o sulla dimostrazione dell'equivalenza sostanziale delle garanzie offerte dal diverso contratto collettivo che sia eventualmente applicato dall'impresa.

In quest'ultimo caso (art. 11, co. 4, cit.), al fine di offrire prova ed evidenza a tale equipollenza contrattuale, i partecipanti a gare e attività per forniture, servizi e concessioni devono produrre alla Stazione appaltante e all'ente concedente una dichiarazione definitiva, appunto, "di equivalenza".

## Art. 11, D.lgs. n. 36/2023

**1.** Al personale impiegato nei lavori, servizi e forniture oggetto di appalti pubblici e concessioni è applicato il contratto collettivo nazionale e territoriale in vigore per il settore e per la zona nella quale si eseguono le prestazioni di lavoro, stipulato dalle associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e quello il cui ambito di applicazione sia strettamente connesso con l'attività oggetto dell'appalto o della concessione svolta dall'impresa anche in maniera prevalente.

**2.** Nei documenti iniziali di gara e nella decisione di contrarre di cui all'articolo 17, c. 2 le stazioni appaltanti e gli enti concedenti indicano il contratto collettivo applicabile al personale dipendente impiegato nell'attività oggetto dell'appalto ►

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

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

## ▪ APPALTI E CONCESSIONI: CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA ▪

o della concessione svolta dall'impresa anche in maniera prevalente, in conformità al comma 1 e all'allegato I.01..

**2-bis.** In presenza di prestazioni scorporabili, secondarie, accessorie o sussidiarie, qualora le relative attività siano differenti da quelle prevalenti oggetto dell'appalto o della concessione e si riferiscano, per una soglia pari o superiore al 30%, alla medesima categoria omogenea di attività, le stazioni appaltanti e gli enti concedenti indicano altresì nei documenti di cui al c. 2 il contratto collettivo nazionale e territoriale di lavoro in vigore per il settore e per la zona nella quale si eseguono le prestazioni di lavoro, stipulato dalle associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicabile al personale impiegato in tali prestazioni.

**3.** Nei casi di cui ai c. 2 e 2-bis, gli operatori economici possono indicare nella propria offerta il differente contratto collettivo da essi applicato, purché garantisca ai dipendenti le stesse tutele di quello indicato dalla stazione appaltante o dall'ente concedente.

**4.** Nei casi di cui al c. 3, prima di procedere all'affidamento o all'aggiudicazione le stazioni appaltanti e gli enti concedenti acquisiscono la dichiarazione con la quale l'operatore economico individuato si impegna ad applicare il contratto collettivo nazionale e territoriale indicato nell'esecuzione delle prestazioni oggetto del contratto per tutta la sua durata, ovvero la dichiarazione di equivalenza delle tutele. In quest'ultimo caso, la dichiarazione è anche verificata con le modalità di cui all'articolo 110, in conformità all'allegato I.01..

**5.** Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti assicurano, in tutti i casi, che le medesime tutele normative ed economiche siano garantite ai lavoratori in subappalto.

...

In un contesto sistemico contraddistinto da note incertezze interpretative e dalla necessaria lacunosità della normativa, la disciplina di

appalti e concessioni pubbliche inerente i CCNL da rispettarsi trova ulteriore riferimento e operatività nelle previsioni del **nuovo Allegato I.01 al medesimo Codice dei Contratti Pubblici**, ora introdotto dall'art. 73, D.lgs n. 209/2024.

Merita innanzitutto di essere sottolineato come i contenuti di detto Allegato stemperino l'eccessivo rigore e l'insuperabile restrittività della previsione del menzionato art. 11, relativa alla "necessità" di applicare il CCNL indicato nel bando di gara nell'ambito dell'appalto pubblico (*"Al personale impiegato nei lavori, servizi e forniture oggetto di appalti pubblici e concessioni è applicato il contratto collettivo nazionale e territoriale in vigore per il settore e per la zona nella quale si eseguono le prestazioni di lavoro"*).

Ciò avviene (solo con apparente contraddizione tra l'art. 11 del Decreto legislativo e l'art. 2, Allegato I.01), escludendo la sussistenza di connotati "erga omnes" della contrattazione collettiva di riferimento, a favore di una ricerca sostanziale delle medesime garanzie, economiche e normative che devono essere assicurate ai lavoratori (cfr. art. 2, comma 4, Allegato I.01: *"Fermo restando quanto previsto dall'articolo 11, comma 3, le stazioni appaltanti e gli enti concedenti non possono imporre, a pena di esclusione, nel bando di gara o nell'invito l'applicazione di un determinato contratto collettivo quale requisito di partecipazione"*).

Superato il potenziale fraintendimento giuridico, l'Allegato I.01 offre regolamentazione al giudizio comparativo e sostanziale che la Stazione appaltante è chiamata a svolgere (cfr. art. 4, Allegato I.01: *"Quando, al di fuori delle ipotesi di cui all'articolo 3, l'operatore economico indica nell'offerta un diverso contratto collettivo di lavoro da esso applicato, si considerano, ai fini della valutazione di equivalenza, le tutele economiche e le tutele normative"*), affinché sia garantita l'effettiva equipollenza tra i ►

## ▪ APPALTI E CONCESSIONI: CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA ▪

CCNL in considerazione, ammettendosi, al più, “scostamenti” parziali e marginali.

### IL CASO

Sulle novità di fatto introdotte a partire dal 2025, i Tribunali Amministrativi Regionali hanno avuto modo di iniziare a esprimersi già nel corso dell’anno, venendo chiamati a risolvere le prime contese e a fornire indicazioni in ordine all’effettiva operatività della disciplina legale.

Un caso paradigmatico e di peculiare interesse sul punto, è quello affrontato e risolto dal TAR Lombardia di Milano, con la sentenza 12.05.2025, n. 1635.

Un Comune aveva bandito una gara di appalto, avente a oggetto la gestione del servizio di ristorazione per asili nido e scuole d’infanzia, scuole primarie e secondarie di primo grado, nonché servizio pasti al domicilio rivolto alla popolazione anziana e fragile del medesimo Comune.

Il costo della manodopera veniva stimato dalla stazione appaltante in base al vigente CCNL relativo ai settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, il quale costituiva contrattazione che le aziende partecipanti erano, quindi, chiamate ad applicare.

Vincente una delle concorrenti alla gara d’appalto, la prima impresa non aggiudicataria ricorreva al TAR, tra l’altro, sollevando eccezione di “Violazione e falsa applicazione dell’art. 11 del Codice e delle norme relative ai CCNL e di tutela dei lavoratori”. Infatti, a detta dell’azienda arrivata seconda nella gara, la Stazione appaltante aveva erroneamente ritenuto ammissibile la complessiva offerta dell’aggiudicatario nonostante quest’ultima avesse reso la dichiarazione circa l’applicazione del CCNL relativo ai settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo alla manodopera in difformità all’art. 11 del Codice dei Contratti pubblici.

In tale senso, si osservava come, da un lato, **l’aggiudicatario avesse dichiarato l’applicazione**

**del previsto CCNL** relativo ai settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, come da Disciplinare di gara, tuttavia con **riferimento a quello sottoscritto nel 2018 e scaduto nel 2021, anziché di quello vigente** dell’1.06.2024, a cui la Stazione appaltante aveva fatto riferimento. D’altro canto, si considerava come si sarebbe **omesso di produrre una dichiarazione di equivalenza delle tutele**, così come richiesta dall’art. 11 del predetto Codice.

### LA DECISIONE

Ad avviso del TAR Lombardia, tali circostanze fattuali sono sufficienti a concretare la chiara inottemperanza, da parte dell’impresa aggiudicataria, del combinato disposto di cui agli artt. 11 del Codice e del Disciplinare per due concorrenti ragioni.

Innanzitutto, in quanto veniva fatto *“esplicito riferimento ad un CCNL del 2018 non più valido e applicabile erga omnes, essendo il suddetto CCNL in regime di ultrattività (art. 220) solo sino alla sottoscrizione del relativo rinnovo che, come detto, è avvenuto il 5 giugno 2024”*. Sicché, oltre tale data, alcuna vigenza poteva essere riconosciuta al CCNL dichiarato dall’aggiudicatario.

In secondo luogo, in quanto, stante l’assenza di siffatta capacità normativa, l’aggiudicatario avrebbe dovuto almeno dichiarare in sede di gara che avrebbe applicato un CCNL diverso da quello previsto dalla Stazione appaltante, ossia il CCNL previgente, e quindi produrre la dichiarazione di equivalenza delle tutele offerte. Tale indicata equivalenza, avrebbe dovuto poi essere sottoposta a verifica, sia sul piano delle garanzie economiche, sia su quello delle tutele normative.

Del resto, onde superare ogni perplessità in ordine al mero formalismo dell’assunto, la sentenza n. 1635/2025 precisava come, nel merito, sussistesse comunque una rilevabile discontinuità tra i CCNL in comparazione ►

## ▪ APPALTI E CONCESSIONI: CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA ▪

(“*volendo entrare in media res del contenuto della nuova contrattazione, il CCNL recentemente rinnovato introduce elementi innovativi tanto sul piano economico quanto, e soprattutto, su quello normativo*”). Ciò, non solo sotto il profilo del trattamento economico (con una revisione economica a *tranche* per il settore ristorazione collettiva), ma pure normativo (con l'introduzione indubbia di discipline ed elementi innovativi e di favore, quali congedi per violenza di genere; classificazione del personale, mediante passaggi automatici al livello superiore di inquadramento; tutela della maternità, con periodi di maternità e paternità, nonché congedi parentali, utili ai fini della maturazione di ferie, riduzione d'orario, di tredicesima e quattordicesima; assistenza sanitaria integrativa, con aumento del contributo aziendale).

### TAR Lombardia, sentenza n. 1635/2025

La circostanza che l'operatore economico, in sede di domanda di partecipazione a gara di appalto, abbia dichiarato di applicare il CCNL indicato dalla Stazione Appaltante, spuntando l'apposita casella, benché in effetti applichi sì il medesimo CCNL, ma secondo quanto previsto dalle parti sociali precedentemente al suo rinnovo, necessita che, pena l'esclusione dalla gara, sia predisposta la prevista dichiarazione di equivalenza *ex art. 11* del Codice dei Contratti pubblici, e che si riscontri la garanzia della parità di tutele economiche e normative rispetto al CCNL vigente indicato e in vigore.

### IL PROBLEMA DELL'EQUIVALENZA TRA CCNL

La pronuncia del TAR Lombardia pare in linea di principio ragionevole, alla luce degli espressi riferimenti alla necessaria applicazione del CCNL previsto per appalti e concessioni o, in alternativa, alla dichiarazione e dimostrazione della sostanziale equivalenza del diverso CCNL applicato dall'impresa concorrente rispetto a

quello indicato nel Disciplinare di gara.

Va tuttavia tenuto in debita considerazione che quella di equivalenza costituisce una verifica di merito che -anche ammesso che lo scrutinio della parte economica sia più gestibile in termini di “misurabilità” - si può prestare a valutazioni potenzialmente incerte quanto alla parte normativa. Per esempio, ove si dovesse paragonare l'eventuale infungibilità di diversi istituti di favore presenti nei differenti contratti collettivi oggetto di comparazione. In quest'ultima ipotesi, si potrebbero rilevare evidenti **difficoltà nella “misurazione” di equivalenza e con riguardo agli scostamenti ammessi tra i differenti CCNL applicati**. È previsto, infatti, che tali “scostamenti” per la parte normativa possano essere “marginali”, non dicendo tuttavia la norma come considerare la misura dell'approssimazione ammissibile (art. 4, Allegato I.01, D.lgs. n. 36/2023, “*Indicazione da parte dell'operatore economico di un diverso contratto collettivo nazionale di lavoro*”).

Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti possono ritenere sussistente l'equivalenza delle tutele quando il valore economico complessivo delle componenti fisse della retribuzione globale annua ... risulta almeno pari a quello del contratto collettivo di lavoro indicato nel bando di gara o nell'invito e quando gli scostamenti rispetto ai parametri [normativi] ... sono marginali.

Ragione per cui equipollenze e “pesi” andrebbero apprezzati *ex ante* (almeno nel Disciplinare di gara, se non, meglio, dalla norma), neppure potendosi presumere che la comparazione si venga a sostanziare sempre e solamente in un mero *check up* sinottico della presenza o meno di discipline e istituti (ma si confronti la Delibera ANAC, n. 14 del 14.01.2025 e l'indicazione che “*si può ritenere ammissibile, di regola, uno scostamento limitato a soli due parametri*”). ➤

▪ APPALTI E CONCESSIONI:  
CCNL, RINNOVI E VERIFICHE DI EQUIVALENZA ▪

L'insegnamento che pare potersi trarre dalla decisione in commento è che, **in qualunque situazione in cui risulti applicato un CCNL comunque differente rispetto a quello individuato** dalle Stazioni appaltanti e dagli enti concedenti, ai fini dell'aggiudicazione di appalti e concessioni, **vada sempre presentata dai partecipanti alle gare la prevista dichiarazione di equivalenza.**

Un adempimento -omesso dall'impresa aggiudicataria nella vicenda giudicata dal TAR Lombardia- che nella fattispecie considerata, ove realizzato, avrebbe probabilmente potuto condurre in modo automatico all'**effetto della c.d. "presunzione di equivalenza" dei**

CCNL, alla luce di un'ulteriore previsione di semplificazione introdotta dal Decreto legislativo n. 209/2024.

Infatti l'art. 3, Allegato I.01, D.lgs. n. 36/2023 (Presunzione di equivalenza) stabilisce che, a prescindere da verifiche sostanziali, si ritenga **l'equipollenza di diritto di un diverso CCNL sottoscritto congiuntamente dalle medesime OO.SS. comparativamente più rappresentative** -seppure con organizzazioni datoriali diverse da quelle firmatarie del CCNL indicato dalla Stazione appaltante-, purché attinente al medesimo sottosettore e in relazione alle stesse dimensioni e natura giuridica dell'impresa.

In apparenza, la situazione del caso di specie.

# FINISCE IL DRAMMA DEL DATORE DI LAVORO?

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

**A**ppena è stata resa nota, una recentissima sentenza della Cassazione ha subito indotto alcuni ad esprimere una speranza: che volgesse al termine una stagione giurisprudenziale che ha trasformato i vertici aziendali, in testa i membri dei Consigli di amministrazione delle s.p.a., in vittime di un dramma nel mondo della sicurezza del lavoro. A mente fredda, ci chiediamo come stiano le cose.

## L'INDIVIDUAZIONE DEL DATORE DI LAVORO

Al centro dell'attenzione un problema quanto mai spinoso: l'individuazione del primo garante della sicurezza, il datore di lavoro. Nel lontano passato, la Cassazione affermava che, "nelle imprese gestite da società di capitali, gli obblighi inerenti alla prevenzione degli infortuni ed igiene sul lavoro, posti dalla legge a carico del datore di lavoro, gravano indistintamente su tutti i componenti del Consiglio di amministrazione". A un certo punto, aggiunse: "salvo il caso di delega, validamente conferita, della posizione di garanzia". Ma allora ci chiedemmo: quale delega? La nostra risposta fu: non la delega prevista dall'art. 16 del D.lgs. n. 81/2008, bensì la delega contemplata nell'art. 2381 c.c.:

"Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il Consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti. Il Consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire

direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega".

E ci fu agevole notare che la delega di cui all'art. 2381 c.c. nulla ha da spartire con la delega prevista dall'art. 16, D.lgs. n. 81/2008: una delega, quest'ultima, che costituisce una facoltà esclusiva del soggetto individuato come datore di lavoro (salva restando la subdelega ad opera del soggetto delegato dal datore di lavoro), e che ha per oggetto una o più funzioni antinfortunistiche (e nemmeno tutte), ma non la stessa qualità di datore di lavoro. Giammai, quindi, dissi, trova cittadinanza la figura non di rado evocata in alcune prassi aziendali del c.d. "datore di lavoro delegato". Tanto è vero che compete al datore di lavoro delegante la vigilanza sul delegato a norma del comma 3, primo periodo, dell'art. 16, D.lgs. n. 81/2008.

## LA SOLUZIONE DELLA SEZ. IV

Cinque sentenze hanno dato la risposta della Cassazione. Per prima, meritoriamente, Sez. IV, 27 febbraio 2023 n. 8476. Successivamente Sez. IV, 5 giugno 2024, n. 22586, Sez. IV, 6 giugno 2024, n. 22839, Sez. IV, 5 novembre 2024, n. 40682, Sez. IV, 7 aprile 2025, n. 13350.

Leggiamo, a titolo di esempio, la **n. 40682/2024**. Nel caso di specie, per un infortunio mortale sul lavoro, la Sez. IV conferma la condanna del presidente e di due membri del Consiglio di amministrazione di una s.p.a., nonostante la lamentata sussistenza di altri garanti e di deleghe. Quanto alla **delega di funzioni**, spiega che la delega di funzioni è lo strumento con il quale il datore di lavoro (e ►

## ▪ FINISCE IL DRAMMA DEL DATORE DI LAVORO? ▪

non anche il dirigente, pure investito a titolo originario come il preposto dal TUSL di compiti a tutela della sicurezza sui luoghi di lavoro) trasferisce poteri e responsabilità per legge connessi al proprio ruolo ad altro soggetto che diviene garante a titolo derivativo, con conseguente riduzione e mutazione dei doveri facenti capo al soggetto delegante, e che l'art. 16 TUSL richiede che la delega, accettata per iscritto da soggetto in possesso di tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate, risulti da atto scritto recante data certa, attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate e attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate, oltre a prevedere la necessaria conoscibilità della delega mediante adeguata e tempestiva pubblicità, permanendo in capo al datore di lavoro delegante l'obbligo di vigilanza in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite, obbligo che peraltro s'intende assolto in caso di adozione e attuazione efficace del modello di verifica e controllo di cui all'art. 30, comma 4, TUSL (il c.d. MOG). Sottolinea ancora che non sono invece delegabili (art. 17 TUSL) alcuni obblighi che ineriscono l'essenza della figura del datore di lavoro e della sua posizione di garante all'interno del contesto produttivo, per l'intima correlazione con le scelte aziendali di fondo (trattasi della nomina del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, della valutazione dei rischi e della redazione del relativo documento).

Per quel che concerne la **delega gestoria**, la Sez. IV opera un distinguo tra le società di capitali più semplici e le società di capitali in cui, invece, l'amministrazione sia affidata a un organo collegiale quale il consiglio di amministrazione: nelle prime, l'amministratore unico, titolare dell'amministrazione ordinaria e stra-

ordinaria, assume anche la posizione di garanzia datoriale, nelle seconde, l'individuazione della posizione datoriale è più complessa, anche in ragione della molteplicità di possibili modelli di amministrazione offerti dalla normativa societaria. Invero, nell'ipotesi in cui non siano previste specifiche deleghe di gestione, l'amministrazione ricade per intero su tutti i componenti del consiglio e **tutti** i componenti del consiglio sono investiti degli obblighi inerenti alla prevenzione degli infortuni posti dalla legislazione a carico del datore di lavoro. Ma di frequente accade che il Consiglio di amministrazione deleghi le proprie attribuzioni o solo alcune di esse ad **uno o più** dei suoi componenti o a un comitato esecutivo (c.d. *board*) attraverso la c.d. delega gestoria disciplinata dall'art. 2381 c.c., ove sono dettate le condizioni per accedere al modello in esame, i limiti entro cui è possibile ricorrervi e gli effetti che l'adozione del modello determina nel rapporto fra delegati e deleganti. Con un'avvertenza: che, nell'ottica di accrescimento della tutela del lavoratore, a seguito della delega gestoria l'obbligo di adottare le misure antinfortunistiche e di vigilare sulla loro osservanza si trasferisce dal Consiglio di amministrazione al delegato, rimanendo in capo al Consiglio di amministrazione residui doveri di controllo sul generale andamento della gestione e di intervento sostitutivo.

**INTERVIENE LA SEZ. III**

È nel contesto che abbiamo appena rappresentato che ora interviene la sentenza che ha fatto fiorire le speranze di alcuni osservatori. Si tratta di una sentenza della Sez. III e, dunque, di una Sezione diversa da quella che si era sinora pronunciata in materia. Mi riferisco alla **n. 22584 del 16 giugno 2025**. Dove la Sez. III prende le mosse dalla definizione di datore di lavoro contenuta nell'art. 2, comma 1, lettera b), D.lgs. n. 81/2008 come "il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secon- ➤

**▪ FINISCE IL DRAMMA DEL DATORE DI LAVORO? ▪**

do il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa". Osserva che questa definizione, con l'avverbio "comunque", ha inteso dare netta preminenza al criterio sostanziale che deve essere in ogni caso rispettato e che prevale quando vi è discordanza tra la situazione formale e quella reale. Sottolinea che, nelle aziende di grandi dimensioni, è frequente il caso in cui il soggetto dotato della legale rappresentanza non coincide con quello in grado di esercitare l'effettivo potere di organizzazione dell'azienda e del lavoro dei dipendenti ed è a quest'ultimo che dovranno attribuirsi le connesse responsabilità prevenzionali. Sostiene che il dato normativo consente di distinguere un datore di lavoro in senso giuslavoristico da uno o più datori di lavoro (sussistendo distinte unità produttive) in senso prevenzionale. Considera evidente che la responsabilità del soggetto preposto alla direzione dell'unità produttiva è condizionata alla congruità dei suoi poteri decisionali e di spesa rispetto alle concrete esigenze prevenzionali. Ne ricava che egli sarà qualificabile come datore di lavoro ai fini della sicurezza solo se gli saranno attribuiti poteri e disponibilità finanziarie adeguate ad effettuare gli adempimenti prescritti dalla legge e solo entro quei limiti, mentre, per tutti gli altri adempimenti per i quali non dispone dei

mezzi e dei poteri per realizzarli, le eventuali violazioni (e relative conseguenze) non saranno a lui ascrivibili". Dunque, un datore di lavoro anche a mezzo servizio.

**IL CONCETTO DI UNITÀ PRODUTTIVA**

In effetti, dall'art. 2, comma 1, lettera b), D.lgs. n. 81/2008, si desume che il datore di lavoro è il soggetto che ha la responsabilità dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa. Attenzione, però. Dell'unità produttiva evidentemente così come definita dall'art. 2, comma 1, lettera t), D.lgs. n. 81/2008 "ai fini ed agli effetti delle disposizioni di cui al presente decreto legislativo" (e, dunque, anche dell'art. 2, comma 1, lettera b, di tale decreto):

**“stabilimento o struttura dotati di autonomia finanziaria e tecnico funzionale”.**

Una peculiarità, questa, che sembra invece sfuggita alla Sez. III, limitatasi a prendere in considerazione l'art. 2, co. 1, lettera b), ma distratta a proposito dell'art. 2, co. 1, lettera t). Dunque, intanto, ad esempio, un direttore di stabilimento è individuabile come datore di lavoro in quanto quello stabilimento sia dotato di effettiva, piena, incondizionata autonomia finanziaria, e in tale stabilimento il direttore eserciti i poteri decisionali e di spesa.

Davvero finito il dramma dei consiglieri di amministrazione?

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E CONSULENZA DEL LAVORO: una strada percorribile tra opportunità e cautela

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

**L**’intelligenza artificiale (IA) sta progressivamente ridefinendo l’organizzazione e l’erogazione di servizi professionali.

Uno studio di Consulenza del Lavoro che storicamente riveste un ruolo professionale fondato su competenze tecniche, relazionali e normative non risulta avulso dalle nuove dinamiche emergenti che possono portare nuove prospettive di sviluppo, efficienza e innovazione attraverso l’adozione intelligente di strumenti IA; sorgono tuttavia non pochi interrogativi su quale possa essere il giusto modo di affrontare questi cambiamenti.

Prima di mettere in pratica queste prospettive, ho seguito personalmente un percorso di formazione ed ho fatto in modo che i collaboratori di studio facessero altrettanto.

Conclusa la fase formativa di base, ho cominciato a riflettere attentamente sul tema, cercando una o più aree su cui concentrarsi per ottenere dei margini di miglioramento dell’attività. Tutto ciò nel rispetto di un principio di base da cui vorrei cercare di non prescindere: promuovere un utilizzo consapevole e bilanciato dell’intelligenza artificiale.

Questi presupposti mi hanno spinto a percorrere la strada della condivisione ed infatti ho ritenuto saggio e utile coinvolgere i collaboratori in un’analisi approfondita e condivisa, con l’obiettivo di individuare insieme gli ambiti su cui concentrarsi.

Il *brainstorming* recentemente condotto ha prodotto riflessioni articolate, non prive di perplessità, ma indubbiamente proiettate verso una possibile trasformazione operativa.

Ci siamo prima interrogati sulle possibili aree di intervento così come percepite liberamente

da ciascun membro dello *staff*. Da questa prima analisi abbiamo estrapolato una griglia di attività a cui abbiamo cercato di dare un valore, sia in termini di “urgenza” che di “fattibilità” (così come percepita in base alle competenze acquisite).

Alla luce delle tecnologie già presenti in studio (piattaforme per l’elaborazione delle retribuzioni, *workflow*, presenze, attività e fatturazione, strumenti di produttività, banche dati, licenze IA) si delineano oggi sei principali aree di intervento in cui l’intelligenza artificiale può concretamente offrire un valore aggiunto.

## **GESTIONE AUTOMATIZZATA DELLE RILEVAZIONI DELLE ATTIVITÀ**

Ci si aspetta che l’IA torni utile nella semplificazione dei processi di monitoraggio e gestione del tempo: riusciremo ad integrare l’IA con i sistemi di *timesheet* attualmente in uso? Ciò permetterebbe di migliorare ulteriormente la rilevazione delle prestazioni e la valutazione della redditività delle attività svolte.

## **STESURA E VERIFICA AUTOMATICA DELLA DOCUMENTAZIONE HR**

Una seconda area ricca di potenzialità riguarda la redazione monitorata di documenti contrattuali e lettere. Sono presenti sul mercato diversi *Chatbot* “pensati” per una redazione di documenti curata e in linea con le esigenze dell’utente. Nostro compito sarà quello di selezionare accuratamente le fonti e curare la redazione dei documenti sfruttando al meglio quanto l’IA potrà offrirci. Saremo in grado di eseguire queste attività con spirito critico nei confronti dei risultati ottenuti? ➤

## ▪ INTELLIGENZA ARTIFICIALE E CONSULENZA DEL LAVORO: UNA STRADA PERCORRIBILE TRA OPPORTUNITÀ E CAUTELA ▪

### CONTROLLI E QUADRATURE CEDOLINI

L'area dell'elaborazione delle buste paga resta tra le più delicate. L'IA può intervenire in maniera concreta in alcuni ambiti, come ad esempio l'analisi dei dati e la verifica delle elaborazioni per "scovare" errori nascosti in tempi brevi e con precisione. Dovremo però fare attenzione a non delegare totalmente il controllo. Forse rischieremo di perdere la sensibilità verso la corretta elaborazione del cedolino paga?

### OTTIMIZZAZIONE DELLA POSTA ELETTRONICA E GESTIONE FAQ

La mole di *e-mail* in entrata, spesso ripetitive o di natura informativa, rappresenta un ostacolo all'efficienza...potremmo standardizzare delle risposte, creare degli agenti che rispondano a domande frequenti, alleggerire il carico delle telefonate per quesiti ritenuti semplici. In questo caso la sfida sarà quella di non perdere il contatto con il cliente e non dare la percezione di aver delegato un *robot* a svolgere la nostra funzione di *partner*. Saremo in grado di mantenere viva la sensazione di assistenza che i clienti richiedono?

### PIANIFICAZIONE DEI CARICHI DI LAVORO

L'intelligenza artificiale può contribuire alla pianificazione e alla distribuzione dei carichi di lavoro... la gestione delle agende individuali e condivise può subire un'importante accelerazione grazie all'IA. Ma non si rischia di perdere il controllo?

### REPORTISTICA AUTOMATICA E NUOVI SERVIZI AL CLIENTE

L'IA può migliorare la capacità dello studio di offrire servizi consulenziali più evoluti e personalizzati. Ci aiuterà a gestire rapidamente le esigenze dettate dal mercato, ed a progettare nuove attività da implementare. Forse dovremo fare attenzione a non illuderci di poter offrire qualcosa solo basandoci su quanto l'IA potrà suggerirci. Saremo umili in questo senso?

### CONCLUSIONE: VERSO UN'ADOZIONE GRADUALE E CONSAPEVOLE

L'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità concreta ma non priva di rischi. I vantaggi in termini di efficienza, rapidità e qualità del servizio sono già percepibili, ma la fattibilità tecnica ed economica va valutata attentamente per ogni ambito.

Non a caso per ogni ambito di riflessione ho suggerito un interrogativo: ritengo che sia assolutamente necessario mantenere uno spirito critico per affrontare correttamente questo cambiamento.

Anteponere l'intelligenza umana e soprattutto l'intelligenza emotiva all'intelligenza artificiale, a mio avviso è la chiave di lettura giusta per poterne beneficiare a tutto tondo!

Nell'attività di implementazione è consigliabile procedere per fasi progressive, avviando piccoli progetti pilota nei settori più "maturi" - ad esempio l'automazione delle FAQ e la redazione assistita di lettere - per poi estendere l'utilizzo ad ambiti più strutturati (reportistica avanzata, quadrature, pianificazione).

Alcuni passaggi operativi suggeriti:

1. Mappatura dei processi interni per identificare le attività ripetitive e automatizzabili.
  2. Definizione di linee guida per l'uso responsabile dell'IA, con controllo umano nei passaggi critici.
  3. Formazione interna mirata su *prompt engineering* e interazione con strumenti IA.
  4. Valutazione di *tool* integrabili con i *software* in uso.
  5. Analisi del ROI su eventuali investimenti, anche in previsione di estensioni future.
- La riflessione condivisa dai partecipanti al *brainstorming* è chiara: l'IA non sostituisce il consulente del lavoro, ma può diventarne un alleato prezioso, purché se ne comprenda natura, limiti e potenzialità. Il nostro ruolo rimane centrale nella lettura del contesto, nell'interpretazione normativa e nel supporto umano, dimensioni che nessuna macchina potrà rimpiazzare.

# Cass. 8 aprile 2025, n. 9286: LA CONCILIAZIONE SINDACALE IN SEDE AZIENDALE E IL MAI SOPITO DIBATTITO FRA FORMA E SOSTANZA

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

**A** chi scrive, nell'affrontare l'argomento, sovviene in prima battuta lo splendido dipinto della "Scuola di Atene" di Raffaello Sanzio, al cui centro sono posti Platone (con un dito rivolto verso l'altro) e Aristotele (con una mano ferma, sospesa fra terra e cielo). Spesso la raffigurazione aristotelica venne interpretata come una contrapposizione cielo/terra (mondo ideale contro concretezza), studi più recenti notano che la mano di Aristotele non punta verso il basso, come hanno insegnato per decenni nei licei gli storici dell'arte, rappresentando non una contrapposizione ma una felice sintesi in cui la forma e la sostanza concorrono a formare un tutto unico e razionale.

Abbandonando velocemente questa suggestione, che ci porterebbe a navigare su altre ben ardite sponde (e su cui la filosofia del diritto avrebbe molto da raccontare), la Cassazione, con la sentenza n. 9286/2025 torna a riaffermare a distanza di circa un anno (Cass., n. 10065/2024) un concetto che fino a poco fa appariva di poco interesse. La validità o meno di una conciliazione sindacale fino ad allora si era piuttosto attestata, giustamente, su un aspetto che chi scrive riteneva, e ritiene tuttora, fondamentale, ovvero sia la necessità, ai fini dell'efficacia di una conciliazione in materia di lavoro sottoscritta ai sensi dell'art. 411, co. 3 c.p.c. (in sede sindacale), dell'effettiva assistenza sindacale (*ex multis* Cass., n. 25796/2023) sia per quanto riguarda la consapevolezza da parte del lavoratore delle rinunce ivi espresse che le concessioni reciproche con cui viene a realizzarsi una transazione.

Lo sfondo, è bene ricordarlo sinteticamente, è quello dell'art. 2113 c.c. che rende impugnabili (entro 6 mesi) le rinunce e transazioni espresse da un lavoratore rispetto a diritti derivanti da disposizioni di legge o contratto collettivo: un'elementare forma di garanzia, quasi una "clausola di ripensamento", con cui già il legislatore di quasi un secolo fa aveva inteso difendere il lavoratore rispetto alla conclusione di accordi particolarmente sfavorevoli (o ingannevoli), prevedendo che, a ciò evitare, gli accordi e le rinunce in tema lavoristico acquisissero una forma di irrevocabilità solo ove conclusi in ambiti, previsti appunto dalla norma, in cui si ritiene che al lavoratore venga fornita adeguata garanzia ed informazione.

Nella pratica quotidiana, la conciliazione in sede sindacale può assumere diverse forme:

**a)** il semplice incontro avanti un sindacalista con la redazione o la sottoscrizione di un accordo in cui la presenza del sindacalista ha una funzione quasi "notarile" (l'accertamento dell'identità delle parti e la constatazione dell'assenza di condizionamenti o vizi di volontà delle parti);

**b)** un accordo sottoscritto alla presenza di un conciliatore sindacale il cui sindacato ha partecipato attivamente alle trattative che hanno portato all'accordo, frutto di reciproche e spesso laboriose concessioni;

**c)** la sottoscrizione di un accordo ai sensi dell'art. 412/ter c.p.c. ovvero sia "presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative". ➤

▪ **CASS. 8 APRILE 2025, N. 9286: LA CONCILIAZIONE SINDACALE IN SEDE AZIENDALE E IL MAI SOPITO DIBATTITO FRA FORMA E SOSTANZA** ▪

Osserviamo, senza nessun intento malizioso e con disincantato realismo, che molto spesso la situazione della lettera a) che precede, peraltro pratica parecchio diffusa, ha un costo per chi sottoscrive la conciliazione che va a sostenere economicamente le organizzazioni sindacali. Con ciò non si vuol sostenere che tale pratica, nella maggior parte dei casi, dia la stura ad abusi e violazioni di diritti dei lavoratori: certo, un conciliatore sindacale onesto ed esperto rifuggirebbe prontamente da accordi che all'evidenza appaiono improponibili o smaccatamente sfavorevoli. Tuttavia è chiaro che, comparsa in un film la cui trama si è svolta sostanzialmente altrove, il conciliatore così intervenuto spesso può non essere pienamente consapevole (né pertanto trasferire tale consapevolezza al lavoratore) delle vicende che han condotto le parti a quell'accordo e quindi della portata ed equità dello stesso. Conseguentemente ogni operatore lavoristico deve (o dovrebbe) essere pienamente conscio della scarsa, anzi nulla, tenuta di tali accordi, specialmente se realizzati in costanza di rapporto di lavoro (e quindi con un'eventuale impugnabilità differita – ai sensi del 2113 c.c. – a sei mesi ma non già decorrenti dalla data di stipula dell'accordo bensì dalla data di cessazione del rapporto, con effetti antecedenti anche di notevole portata). Beninteso, la sede "topografica" in cui si svolgesse tale conciliazione, in assenza di reale assistenza, non avrebbe decisivo rilievo, essendo già mancata la funzione principale. Sia concesso qui di osservare che anche nella situazione di cui alla lettera c) può esser dubbia l'assistenza riservata al lavoratore, specie quando essa avviene sì in una sede (quale ad esempio quella di un'associazione datoriale) precisamente individuata dalla contrattazione collettiva e rispettandole le modalità formali, e alla presenza di un sindacalista dei lavoratori, il quale, tuttavia, alla pari del precedente, spesso è del tutto estraneo al processo di assistenza ed alla formazione dell'accordo, svolgendo di fatto la medesima funzione meramente "notarile" di cui alla fattispecie precedente (né potendosi supporre,

sarebbe paradossale, che tale garanzia sia rafforzata dalla presenza della parte datoriale).

Avendo quindi sgombrato il campo da ipotesi che sarebbero di per sé assorbenti (senza una reale assistenza sindacale, la conciliazione in sede sindacale non acquisisce quelle caratteristiche di inoppugnabilità ai sensi dell'art. 2113, comma 4 c.c.), non ci resta che considerare l'ipotesi b), cioè quella in cui si sia effettivamente verificata l'assistenza sindacale.

In quel caso, infatti, l'ipotesi prospettata dalla sentenza in commento (che aveva avuto un precedente in quella già citata del 2024) è che il dettato dell'art 411, comma 3, c.p.c. con il termine di "sede sindacale" abbia inteso riferirsi ad una sede fisico-topografica, identificata appunto in quella del sindacato che abbia assistito il lavoratore.

Il ragionamento – non convincente – della Suprema Corte del 2025, non si spinge a tanto, in realtà, limitandosi ad affermare che la sede fisica di sottoscrizione non assume un mero requisito formale, bensì sostanziale, anzi "funzionale", avendo voluto in tal modo il legislatore individuare un luogo in cui la volontà del lavoratore venga "espressa in modo genuino e non coartata", sicché in caso di effettiva assistenza sindacale "la stipula in una sede diversa non produce di per sé effetto invalidante sulla transazione". Ciò malgrado, ed è qui a parere di chi scrive che Cassazione entra in un cortocircuito logico, se la conciliazione viene conclusa in sede aziendale, tale sede sarebbe "priva di quel carattere di neutralità indispensabile a garantire, unitamente all'assistenza prestata dal rappresentate sindacale, la libera determinazione della volontà del lavoratore".

Non è però in alcun modo motivata tale affermazione apodittica, che invero in realtà potrebbe essere ribaltata dall'esperienza concreta, soprattutto se si pensa che in sede di legittimità, nel caso oggetto di esame della Suprema Corte, era stata accertata un'assistenza effettiva e concreta del lavoratore.

Rispetto alla sede aziendale, ben conosciuta dal lavoratore ed oggetto di frequentazione, ►

▪ CASS. 8 APRILE 2025, N. 9286: LA CONCILIAZIONE SINDACALE  
IN SEDE AZIENDALE E IL MAI SOPITO DIBATTITO FRA FORMA E SOSTANZA ▪

spesso risulta incutere più soggezione una sede formale e di primo forte impatto, anche emozionale. Pensiamo, rimandando alla fattispecie b) sopra considerata, il lavoratore convocato presso una sede di qualche famosa associazione datoriale, ove più volte mi è capitato di aver visto la necessità, da parte del conciliatore sindacale, di preliminarmente tranquillizzare e mettere a suo agio il lavoratore. Senza contare l'eventuale scomodità del lavoratore, anch'essa carica di un portato psicologico non indifferente, a raggiungere sedi diverse dal luogo abituale in cui si è magari per anni recato (oppure, pensiamo ad un lavoratore in *smart working*, magari in modalità quasi *full-remote*).

Tali aspetti possono essere ben chiari al conciliatore, che così, proprio nel solo interesse del lavoratore, potrebbe essere portato ad individuare una sede (ad esempio, quella aziendale) in cui senta di poter rendere al lavoratore la maggior tranquillità e serenità possibili, necessarie alla sottoscrizione consapevole dell'accordo realizzato. Perché altrimenti è proprio la figura del conciliatore che viene ad essere svalutata, un conciliatore che si considera, da un lato, capace di assistere il lavoratore in una trattativa, magari complessa, ma poi paradossalmente incapace di decidere quale sia la sede fisica adatta (nell'interesse del lavoratore) alla sottoscrizione della stessa. Perché è in quella scelta della sede (quale essa sia, per mille motivazioni plausibili) che si esprime la "funzionalità" invocata dalla Cassazione.

Si potrebbe anche aprire il tema dell'opportunità della sede aziendale nel caso di accordi intervenuti su una molteplicità di lavoratori, oppure allorché potrebbe essere più facile reperire qualche documentazione resasi necessaria all'ultimo momento per verificare un aspetto della conciliazione fino ad allora non considerato. Sono tutti aspetti che nell'esperienza concreta chi scrive ha visto molteplici volte realizzarsi.

Ultimo, ma non ultimo, sarebbe da sottolineare anche l'aspetto "politico" della presenza del sindacato in azienda, presenza spesso non gradita

al datore anche solo in sede di conciliazione; sindacato che nella difesa e nell'assistenza del lavoratore potrebbe voler dimostrare di essere sul campo e nel luogo più vicino alla genesi del problema: addirittura si ribalterebbe in questa prospettiva la presunta neutralità, sede aziendale come sede non neutrale nel senso di rendere appieno il significato del presidio del sindacato. Vi sono quindi molteplici aspetti sostanziali che rendono, a parere di chi scrive, il sapore di pura ed inutile formalità nella disquisizione di Cassazione sulla sede. Semmai quello della sede prescelta per la conciliazione potrebbe essere un elemento aggiuntivo, ma mai di per sé decisivo, ai fini della valutazione dell'effettiva assistenza fruita dal lavoratore; come accade altre volte, nella pratica giurisprudenziale lavoristica, si ha più l'impressione di un elemento invocato, senza una particolare consecuzione logica, per accompagnare una decisione già presa sotto altri aspetti, quasi sempre in funzione protettiva della c.d. "parte debole".

È anche per prevenire questi squilibri in materia, forse, che, giudicando la tendenza eccessivamente formalistica, il legislatore del 2024 (art. 20 della L. n. 203/2024) ha introdotto, opportunamente, disposizioni relativamente alle conciliazioni in materia di lavoro svolte in modalità telematica che, soprattutto a causa del Covid-19, hanno preso largamente piede anche nelle conciliazioni sindacali.

D'altronde, è l'esperienza concreta e quotidiana che ci rappresenta come l'eccessivo formalismo colmi quasi sempre un vuoto di sostanzialità, creando situazioni di squilibrio. Ma è il mondo del lavoro, anche riguardo agli aspetti giuridici più propri, che ha bisogno di concentrarsi non solamente su aspetti formali, ed anzi di *bypassarli* per la realizzazione di un diritto approssimativamente il più vicino possibile alla giustizia vera.

Se la forma è necessaria modellazione della sostanza, volta a darne concretezza ed efficacia, senza sostanza la forma diventa un puro simulacro, dannoso sia nei suoi effetti pratici che in quelli culturali.

■ Vito Sandro Leccese si interroga sul ruolo del *tempo* nel diritto

# TEMPO DI LAVORO: LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA\*

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

Il tempo continua a rivestire un ruolo imprescindibile per il diritto poiché è insito nella dimensione esistenziale dei lavoratori. Si sono inoltre aggiunti nuovi modi di lavorare che sfidano legislatori, interpreti e soggetti collettivi interessati a porsi la questione dei rischi e dei bisogni di protezione, oltre che delle opportunità che il lavorare “senza tempo” comporta. Un esempio, per tutti: la celere diffusione dell’intelligenza artificiale (IA) generativa consente di automatizzare molte attività, riducendo il tempo necessario per svolgerle; essa, al contempo, permette di lavorare in modo asincrono e da remoto.

E ciò incide su numerosi aspetti connessi alla disciplina dei tempi di vita e di lavoro, sia sul piano delle tutele che su quello della revisione dell’orario di lavoro.

In primo luogo, l’accreciuta e accelerata disponibilità di tempo liberato rende ancor più complesse le riflessioni concernenti gli effetti delle innovazioni tecnologiche sui livelli occupazionali e sul governo collettivo di questi aspetti: a partire dal dibattito sulla plausibilità della ben nota previsione rifkiniana sulla “fine del lavoro”<sup>1</sup>.

In secondo luogo, sul piano dei rapporti individuali di lavoro, quella disponibilità di tempo liberato, unita alla possibilità di ampliare le modalità asincrone di svolgimento della prestazione, offre al *management* una ragguarde-

vole opportunità di rispondere ai bisogni di conciliazione vita-lavoro, mediante la flessibilizzazione degli orari, perseguendo, al contempo, obiettivi di incremento della produttività. Al contrario le stesse caratteristiche del processo produttivo e i condizionamenti derivanti dalle variabili organizzative fanno sì che spesso la libertà dei tempi del lavoratore digitale sia solo apparente<sup>2</sup>.

Ebbene, quello che l’indagine intende mettere in discussione è proprio l’idea della perdita di centralità del tempo nell’esecuzione della prestazione lavorativa, anche subordinata e, per conseguenza, della crescente irrilevanza della sua regolazione giuridica.

Il lavoro è pur sempre espressione e applicazione di energie lavorative fisiche e/o mentali, che, in quanto tali, sono erogate in un tempo e in uno spazio; solo che, in alcuni casi, quel tempo e quello spazio sono collocati altrove rispetto ai tradizionali luoghi di produzione e distanti dalle coordinate spazio-temporali di altri lavoratori.

In definitiva, il lavoro è dentro il tempo e lo spazio, poiché c’è sempre un (altro) luogo fisico e un (altro) tempo della prestazione.

La questione, dunque, verte su un altro aspetto e cioè sulla ricerca e adozione di nuove soluzioni normative che consentano di rispondere meglio alle sfide poste da queste modalità di lavoro, diverse rispetto al modello *standard* di lavoratore. ➤

\* Sintesi dell’articolo pubblicato in LLI, Vol. 11, No. 1, 2025, ISSN 2421-2695 dal titolo *Lavoratori “senza tempo”? Rischi, bisogni di protezione, opportunità*.

1. J. Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam’s Sons, 1995.

2. M. Franceschetti - D. Guarascio, *Il lavoro ai tempi del management algoritmico. Taylor è tornato? RGL*, 2018, I, 705 ss.

▪ TEMPO DI LAVORO:  
LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA ▪

**UN PROFILO DI ANALISI: I LAVORI “SENZA TEMPO”  
NELLA COSTITUZIONE E NELL’ATTUALE QUADRO  
REGOLATIVO DELL’UNIONE (DIRIGENTI E NON SOLO)**

L'esempio dei dirigenti e, più in generale, del personale direttivo delle aziende ha un suo rilievo intrinseco nella nostra dimensione regolativa, se si considera che la loro tradizionale esclusione dalle tutele relative alle durate massime dell'orario ha subito il vaglio della giurisprudenza costituzionale sia pure con riferimento alla questione di legittimità, per contrasto con l'art. 36, co. 2<sup>3</sup>.

Nell'argomentare sulla legittimità costituzionale dell'art. 1, co. 2, R.D.L. n. 692, la Consulta ha affermato che per la «speciale categoria dei dirigenti [...] il legislatore non [sarebbe] tenuto a fissare un orario giornaliero e nemmeno settimanale», a causa delle caratteristiche stesse della loro prestazione, connotata da poteri di iniziativa e autonomia, direttamente connessi al carattere fiduciario della prestazione, il cui esercizio inciderebbe anche sulla quantità e sulla collocazione temporale della prestazione stessa, che risulterebbero quindi necessariamente variabili; quella prestazione, dunque, mal si adatterebbe a essere svolta «secondo periodicità costante o uniforme» e la durata del lavoro avrebbe di per sé una «misura non prevedibile né determinabile». D'altra parte, la Corte ha ammesso che, anche qualora non possano operare tetti giornalieri e settimanali di durata, sussiste pur sempre la necessità di individuare «un limite quantitativo globale» della prestazione, a tutela della salute e della integrità fisico psichica dei lavoratori, il quale tenga conto delle obiettive esigenze e delle caratteristiche dell'attività richiesta.

Il giudice ordinario, in particolare, può esercitare «un controllo sulla ragionevolezza della

*durata delle prestazioni di lavoro pretese dall'imprenditore» e, una volta individuato quel limite globale, può anche valutare se la retribuzione complessivamente percepita sia «proporzionata alla qualità e quantità del lavoro compiuto, in conformità al principio enunciato dall'art. 36 [c. 1] Cost.».*

Questa valutazione non potrà avere a oggetto la mera durata della prestazione, ma dovrà tenere conto soprattutto della «intensità e tempestività dell'impegno, spesso discontinuo e variamente concentrato in rapporto alle più diverse esigenze».

In primo luogo, l'esistenza di margini, anche ampi, di autonomia nell'esecuzione della prestazione e nella scelta della collocazione temporale «variamente concentrata» della stessa, «non implica affatto necessariamente che la [...] prestazione non possa e non debba essere assoggettata ad un limite di durata massima»<sup>4</sup>.

Inoltre, è la stessa Corte a riconoscere che anche la salute e l'integrità dei lavoratori in questione debbano essere tutelate contro l'eccessivo sfruttamento mediante la fissazione di un «limite quantitativo globale» alla prestazione, salvo poi escludere che il limite debba necessariamente individuarsi su un arco temporale giornaliero o settimanale; e l'affermazione non è accompagnata da alcun elemento utile a individuare un diverso periodo di riferimento<sup>5</sup>.

La verifica deve invece riguardare direttamente il contenuto dell'attività concretamente svolta in ogni singola fattispecie; attività che, per risultare esclusa, deve rivestire tutte le caratteristiche (autonomia, poteri decisionali e responsabilità) che nella pronuncia già risultavano enfatizzati<sup>6</sup>.

3. «La durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge».

4. P. Ichino, L'orario di lavoro e i riposi. Artt. 2107-2109, in Il Codice civile. Commentario, diretto da P. Schlesinger, Giuffrè, 1987, 34; P. Ichino - L. Valente, L'orario di lavoro e i riposi. Artt.

2107-2109, in Il Codice civile. Commentario, fondato da P. Schlesinger, diretto da F.D. Busnelli, Giuffrè, 2012, 147.

5. Cfr. T. Treu, Commento all'art. 36, in Commentario della Costituzione. Rapporti economici, tomo I, a cura di G. Branca, Zanichelli-Il Foro

Italiano, 1979, 134; V. Leccese, L'orario di lavoro. Tutela costituzionale cit., 321.

6. V. Leccese, L'orario di lavoro. Tutela costituzionale cit., 322; cfr. già P. Tosi, Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro, Franco Angeli, 1974, 110.

## ■ TEMPO DI LAVORO: LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA ■

### LA CORTE DI GIUSTIZIA: VERSO UN PROGRESSIVO RIDIMENSIONAMENTO DELLA CATEGORIA DEI LAVORATORI “SENZA TEMPO”?

L'armamentario concettuale qui brevemente riproposto (posizione della Corte e relativa critica) deve infatti confrontarsi con il mutato assetto regolativo derivante dalla disciplina dell'Unione e della giurisprudenza della Corte di giustizia, la quale si è sinora mossa in una direzione decisamente restrittiva rispetto alle fattispecie che possono essere sottratte alle tutele europee in materia di durate massime e di riposi.

L'art. 17, par. 1, della Direttiva 2003/88, consente agli Stati membri, nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, di derogare alla gran parte delle tutele poste dalla direttiva allorché «*la durata dell'orario di lavoro, a causa delle particolari caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata e/o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi*»; in particolare, quando si tratta: a) di dirigenti o di altre persone aventi potere di decisione autonomo; b) di manodopera familiare; o c) di lavoratori nel settore liturgico delle chiese e delle comunità religiose».

A sua volta, il nostro legislatore, nel riprodurre la struttura della previsione europea, ha riproposto il presupposto dell'esclusione in essa contemplata, ma ne ha ampliato l'elenco, inserendo nella prima lettera il riferimento anche al «*personale direttivo delle aziende*»<sup>7</sup> e aggiungendo, poi, una lettera relativa alle «*prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di telelavoro*»<sup>8</sup>.

La disciplina in questione non è risultata esente da critiche e proposte di modifica.

In particolare, nel quadro di uno dei percorsi

avviati in vista della modifica della direttiva del 2003 (nessuno dei quali portato a termine), il Parlamento Europeo mise in luce i rischi connessi alla deroga contemplata dall'art. 17, par. 1, e propose di restringerne la portata<sup>9</sup>.

A direttiva invariata, il dibattito si è corroborato allorché la Corte di Giustizia dell'Unione, con due sentenze, la prima del 2019<sup>10</sup>, la seconda del 2024<sup>11</sup>, ha affermato che dalla direttiva va desunto un obbligo, per gli Stati membri, di imporre ai datori di lavoro l'istituzione di un sistema che consenta la misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore, al fine di garantire che le previsioni in materia di orario massimo e di riposo minimo giornaliero siano effettivamente rispettate; obbligo che però, come afferma la stessa Corte, non sussiste allorché si tratti, appunto, delle attività cui si riferisce l'art. 17, par. 1, dir. n. 2003/88.

L'approccio teleologico si è poi rafforzato, da qualche tempo, grazie al richiamo, ormai presente in quasi tutte le pronunce in materia, all'art. 31, par. 2, della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea<sup>12</sup>, il quale prevede che «*ogni lavoratore ha diritto a una limitazione della durata massima del lavoro e a periodi di riposo giornalieri e settimanali e a ferie annuali retribuite*»; ed è alla luce del riconoscimento di questo generale e fondamentale «diritto» che vanno poi interpretate le stesse clausole della dir. n. 2003/88 che lo precisano<sup>13</sup>, le quali «*non possono essere oggetto di un'interpretazione restrittiva a detrimento dei diritti che il lavoratore [ne] trae*»<sup>14</sup>.

Guidata da questo “faro”, dunque, già in una sentenza del 2006 la Corte aveva osservato che dalla stessa formulazione della previsione derogatoria contenuta nell'art. 17, par. 1, ri- ➤

7. Art. 17, c. 5, lett. a, D.lgs. n. 66/2003.

8. Art. 17, c. 5, lett. d, D.lgs. n. 66/2003.

9. V. la Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 17 dicembre 2008, che propone numerosi e significativi emendamenti alla Posizione comune (CE) n. 23/2008 definita dal Consiglio il 15

settembre 2008, adottata in vista dell'adozione di una direttiva di modifica della dir. 2003/88.

10. C. giust. 14 maggio 2019, C-55/18, CCOO.

11. C. giust. 19 dicembre 2024, C-531/23, Loredas.

12. Cui va riconosciuto, ai sensi dell'art. 6, par. 1, del Trattato Ue, il medesimo valore giuridico dei

Trattati.

13. C. giust. 14 maggio 2019, CCOO, cit., punto 31 e sentenze ivi citate.

14. C. giust. 14 maggio 2019, CCOO, cit., punto 32; C. giust. 19 dicembre 2024, Loredas, cit., punto 28.

## ■ TEMPO DI LAVORO: LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA ■

sulta che «essa si applica solo ai lavoratori il cui orario di lavoro nella sua interezza non è misurato o predeterminato o può essere determinato dai lavoratori stessi, a causa della natura dell'attività esercitata»<sup>15</sup>.

Nel 2010 la Corte aveva anche chiarito che la deroga può operare solo se risulti provato che al lavoratore è riconosciuta la facoltà di decidere del numero delle ore di lavoro da prestare<sup>16</sup>. Più recentemente la Corte ha ribadito che la deroga prevista dall'art. 17, par. 1, dir. n. 2003/88 «non è applicabile a un'attività subordinata [...] qualora non sia dimostrato che l'orario di lavoro, nel suo complesso, non sia misurato o predeterminato o che possa essere stabilito dal lavoratore stesso»<sup>17</sup>.

La pronuncia risulta interessante in virtù del fatto che in essa la Corte ha fornito elementi più dettagliati per la valutazione del giudice del rinvio, chiarendo che, ai fini dell'esclusione dalle tutele, non è sufficiente che i lavoratori abbiano «una certa autonomia riguardo al loro orario di lavoro e, più particolarmente, all'organizzazione dei loro compiti quotidiani, dei loro spostamenti e dei periodi d'inattività»; né rilievo decisivo assume il fatto che il datore di lavoro possa incontrare difficoltà oggettive «per quanto riguarda il controllo dell'esercizio quotidiano delle attività dei suoi dipendenti», qualora sussistano comunque elementi tali da far ritenere al giudice del rinvio che il datore conservi un qualche potere nella individuazione dei periodi in cui lavorare<sup>18</sup>.

In un'altra pronuncia, relativa all'attività lavorativa di personale universitario, la Corte ha poi affidato al giudice del rinvio il compito di verificare se «almeno una parte dell'orario di lavoro [...] fosse determinata dal loro datore di

lavoro, il che escluderebbe la possibilità che la deroga di cui all'articolo 17, paragrafo 1, della direttiva 2003/88 possa essere [...] applicabile»<sup>19</sup>. Infine, nella più recente pronuncia sull'obbligo di misurazione dell'orario<sup>20</sup>, il giudice dell'Unione, nel ritenere che esso sussista anche con riferimento al rapporto delle lavoratrici domestiche, implicitamente esclude la loro diretta riconducibilità alla nozione di manodopera familiare.

Nel complesso, dalle pronunce della Corte emerge un progressivo ridimensionamento, ai fini dell'applicazione delle tutele garantite dalla dir. n. 2003/88, della categoria dei lavoratori «senza tempo», tanto che la stessa Commissione europea, nel riproporre taluni passaggi di quelle pronunce, ha affermato non solo che la deroga «non può [...] essere applicata estensivamente a un'intera categoria di lavoratori» (anche se rientrante nell'elenco esemplificativo di cui all'art. 17, par. 1), ma anche che essa «potrebbe comprendere determinati dirigenti di alto livello il cui orario di lavoro, nel suo complesso, non è misurato o predeterminato, dal momento che essi non sono obbligati ad essere presenti sul posto di lavoro a orari fissi ma possono decidere autonomamente l'organizzazione del proprio orario di lavoro. Analogamente, la deroga potrebbe applicarsi per esempio a determinati esperti, avvocati inquadrati in un rapporto di lavoro in ruoli di responsabilità o esponenti del mondo accademico che hanno una notevole autonomia nella determinazione del proprio orario di lavoro»

### ALTRI PROFILI DI INDAGINE: CONFRONTI E PROSPETTIVE

La ricerca pone anche altri interrogativi, che coinvolgono sia i profili retributivi, sia quelli ►

15. C. giust. 7 settembre 2006, C-484/04, Commissione v. Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord, punto 20.

16. C. giust. 14 ottobre 2010, C-428/09, Union syndicale Solidaires Isère, punto 40 ss. (corsivo nostro). Non basta, dunque, che al lavoratore sia riconosciuta una pur ampia flessibilità nella scelta

della collocazione della prestazione (cioè del momento in cui lavorare): si pensi a certi modelli di flessibilità, anche spinta, dei tempi, che vede il lavoratore in grado di distribuire l'orario in modo diverso tra i giorni o le settimane, ma pur sempre nel rispetto – sia pure come media – di specifici limiti di orario.

17. C. giust. 26 luglio 2017, C-175/16, Hälvä, punti 45 e 49.

18. C. giust. 26 luglio 2017, Hälvä, cit., spec. punti 33-36.

19. C. giust. 17 marzo 2021, C-585/19, Academia de Studii Economice din București, punti 60-63.

20. C. giust. 19 dicembre 2024, Loredas, cit.

## ▪ TEMPO DI LAVORO: LE SFIDE DELLA SUA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA ▪

qualificatori (si pensi ai *platform workers*) sia quello del rapporto tra tutela della salute e svolgimento della prestazione “senza tempo”. D'altra parte, il lavoro “senza tempo” offre un grande potenziale in termini di *capabilities* e in questa prospettiva diviene fondamentale il confronto diretto con i protagonisti delle relazioni collettive di lavoro, oltre che l'analisi della produzione contrattuale, al fine di verificarne la percezione – potenzialmente anche diversa – di bisogni, rischi, ma anche opportunità che derivano dalla liberazione dai vincoli temporali, specie in connessione con la digitalizzazione del lavoro.

Anche su questo piano, infatti, la sfida per il soggetto collettivo è alta e variegata: da un lato, esso è chiamato a entrare in contatto con un mondo del lavoro talora trasportato altrove rispetto alla tradizionale struttura organizzativa; dall'altro è impegnato a intercettare i nuovi bisogni, potenzialmente anche molto parcellizzati, rendendosene interprete, senza

dimenticare la propria opera di mediazione degli interessi.

In particolare, i percorsi di regolazione, anche in materia di orari e loro superamento, che perseguono l'obiettivo di un miglior adattamento alle esigenze dei singoli «*non devono in alcun modo essere intesi come contrapposti o alternativi alle forme di azione collettiva dei lavoratori*», ma promossi e attuati «*proprio nell'ambito di una cornice normativa anche di fonte collettiva, e in funzione sinergica con l'azione sindacale, creando cioè i presupposti per nuove tecniche di rinvio regolativo dalla legge e dal contratto collettivo al contratto o patto individuale*»<sup>21</sup>.

Non si tratta di elaborare nuove tecniche, ma di sfruttare quelle che già esistono: si pensi alla disciplina del *welfare* già sperimentata in alcuni contesti aziendali e di alcune forme di flessibilità dell'orario “a scelta”, anche nel quadro del *matching* tra esigenze organizzative e individuali o, ancora, a talune discipline collettive sul lavoro agile.

21. A. Perulli - V. Speciale, Dieci tesi sul diritto del lavoro, il Mulino, 2022, 89.

Consulenti del Lavoro in prima linea per le pari opportunità: l'esperienza di Milano

# UN CONFRONTO INTERPROFESSIONALE SULLE PARI OPPORTUNITÀ

*Il webinar dedicato al tema “Comitati e Commissioni Pari Opportunità nelle Libere Professioni”, al quale ha partecipato **Luciana Mari**, Consigliera dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, ha evidenziato come le diverse categorie professionali stiano sperimentando approcci innovativi alle pari opportunità, con l’obiettivo comune di superare le frammentazioni attuali e costruire strategie più efficaci. L’esperienza dei Consulenti del Lavoro di Milano si distingue per l’approccio sistemico e la capacità di tradurre i principi in azioni concrete misurabili, rappresentando un modello di riferimento per il panorama professionale nazionale.*



• A CURA DELLA **REDAZIONE** •

Il 29 maggio 2025, l’Associazione Primavera ha organizzato un *webinar* sui “Comitati e Commissioni Pari Opportunità nelle Libere Professioni”, un evento che ha rappresentato un momento di confronto strategico tra diverse categorie professionali sui temi della parità e dell’inclusione.

L’Associazione Primavera, presieduta da Serena Lanini e Roberta Postiglione nel ruolo di segretaria, è un’Associazione di Promozione Sociale nata circa un anno fa che riunisce professionisti di tutta Italia caratterizzati da esperienze negli organismi di parità degli ordini professionali. Come ha spiegato la presidente Lanini durante l’evento, “l’obiettivo della nostra associazione è promuovere il principio di pari opportunità negli ordini professionali at-

## PARTECIPANTI AL WEBINAR

Il webinar ha visto la partecipazione di figure di primo piano del panorama professionale italiano.

- **Serena Lanini** - Presidente Associazione Primavera
  - **Elena Demarziani** - Presidente Comitato Pari Opportunità ODCEC Milano
- **Daniela Carlà** - Coordinatrice Noi Rete Donne

### COMITATI PARI OPPORTUNITÀ ELETTIVI

- **Costanza Gargano** - Presidente Comitato Pari Opportunità Ordine Avvocati Milano
- **Maria Masi** - Avvocata del foro di Nola, già Presidente Consiglio Nazionale Forense
- **Michele de Tavonatti** - Presidente Comitato Nazionale Pari Opportunità CNDCEC
- **Marcella Caradonna** - Presidente ODCEC Milano

### COMMISSIONI PARI OPPORTUNITÀ

- **Luciana Mari** - Consigliera Ordine Consulenti del Lavoro Milano
- **Maria Teresa Zocchi** - Referente Pari Opportunità Ordine Medici Chirurghi e Odontoiatri Milano
- **Ester Castano** - Consigliera alle Pari Opportunità Ordine Giornalisti Lombardia
  - **Barbara Blasi** - Per la Commissione Pari Opportunità Ordine Architetti Milano
  - **Silvia Fagioli** - Presidente Commissione Pari Opportunità Ordine Ingegneri Milano

### AUTONOMIA E RAPPRESENTANZA ESTERNA DEI COMITATI PARI OPPORTUNITÀ

- **Susanna Pisano** - Presidente Confprofessioni Sardegna
- **Andrea Scheller** - Segretario CPO Ordine Avvocati Trento
  - **Marilisa D’Amico** - Professoressa Ordinaria Diritto Costituzionale e Prorettrice con delega alla Legalità, Trasparenza e Parità di Diritti Università degli Studi di Milano

traverso la messa a disposizione delle esperienze dei nostri associati”.

### L’INTERVENTO DI LUCIANA MARI:

#### MILANO - UN MODELLO DI ECCELLENZA TERRITORIALE

In questo contesto di confronto interprofessionale, l’intervento di Luciana Mari, consigliera dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano *con delega alle pari opportunità*, ha messo in luce un approccio innovativo e concreto alla promozione della parità di genere che sta facendo scuola nel panorama professionale lombardo. ►

## ■ UN CONFRONTO INTERPROFESSIONALE SULLE PARI OPPORTUNITÀ ■

**UNA GENESI LUNGIMIRANTE:****DALLA VISION NAZIONALE ALL'AZIONE LOCALE**

La commissione pari opportunità dei Consulenti del Lavoro affonda le sue radici in una *vision* strategica nazionale sviluppata quasi quindici anni fa. “La commissione nasce per volontà del Consiglio Nazionale”, ha spiegato Luciana Mari, “quando in seno al Consiglio Nazionale è stata istituita la commissione pari opportunità che poi ha demandato e ha creato tutte quelle che sono le regole di gestione e l’obiettivo delle commissioni di valorizzazione della parità di genere”.

L’intuizione del Consiglio Nazionale è stata quella di riconoscere il ruolo strategico dei Consulenti del Lavoro come osservatori privilegiati del mercato del lavoro. “I Consulenti del Lavoro hanno una buona visione di quello che è il mercato del lavoro grazie ai clienti che vengono gestiti”, ha sottolineato Luciana Mari, evidenziando come questa professione sia naturalmente posizionata per intercettare dinamiche discriminatorie e promuovere cambiamenti positivi. Il Consiglio Nazionale ha quindi creato un regolamento quadro che è stato poi divulgato ai consigli provinciali per il recepimento e la personalizzazione locale, permettendo un adattamento alle specificità territoriali pur mantenendo una coerenza nazionale.

**L'ESPERIENZA MILANESE:****INNOVAZIONE E PROTOCOLLO LOMBARDO**

Il Consiglio Provinciale di Milano si è distinto per la tempestività con cui ha abbracciato l’iniziativa nazionale, forte di un terreno già fertile: la Commissione Consulenti del Lavoro per il sociale dedicava infatti parte dei suoi lavori alla parità di genere. Questa sensibilità preesistente ha permesso di sviluppare un concetto originale e inclusivo: le “**opportunità pari**”, definite come “dare la possibilità a chiunque abbia delle difficoltà di potersi sentire integrato nel mondo del lavoro”, allargando il *focus* dalla sola parità di genere a una visione più ampia di inclusione sociale e lavorativa. Il vero salto di qualità è arrivato con il proto-

collo di intesa regionale, un *unicum* nazionale che mette in rete soggetti diversi ma complementari: la Consulta delle Professioni Lombarde, l’ANCL regionale, l’Ispettorato territoriale del lavoro dell’area di Milano e la consigliera di parità regionale. Come ha spiegato Luciana Mari, “queste istituzioni si mettono insieme per collaborare, valorizzare e sensibilizzare”, con ogni soggetto che apporta competenze specifiche: i Consulenti del Lavoro mettono sul campo la conoscenza diretta delle realtà del mondo del lavoro, l’Ispettorato porta con sé l’autorevolezza istituzionale, la consigliera di parità utilizza l’*expertise* nelle discriminazioni di genere.

Il protocollo si traduce in “buone prassi” concrete: dall’analisi dei *gap* retributivi al monitoraggio delle condizioni lavorative, dall’attenzione alla genitorialità alle azioni sistematiche di sensibilizzazione. “Con azioni concrete si può aiutare la valorizzazione all’interno del mondo del lavoro”, ha sottolineato Luciana Mari, evidenziando un approccio orientato al risultato. Il primo *step* rimane la formazione, considerata il fondamento per qualsiasi cambiamento culturale duraturo.

**GLI STRUMENTI INNOVATIVI:****QUESTIONARIO, INTERPROFESSIONALITÀ E WELFARE**

Tra le iniziative più innovative spicca la creazione di un questionario articolato da sottoporre a colleghi, studi e aziende clienti. L’obiettivo è mappare percezioni ed esigenze attraverso domande specifiche (“Come ti senti nel luogo di lavoro? Hai trovato disparità negli accessi alla carriera?”) per costruire una base dati oggettiva su cui fondare interventi mirati. “Attraverso questa raccolta dati vogliamo arrivare a fare delle azioni concrete”, ha sottolineato Luciana Mari.

L’approccio milanese riconosce, inoltre, nell’interprofessionalità una leva strategica fondamentale: “È importante mettere in campo le nostre professionalità e unirle per la valorizzazione della parità di genere”. Non un semplice coordinamento, ma una strategia di moltiplicazione del ►

**■ UN CONFRONTO INTERPROFESSIONALE SULLE PARI OPPORTUNITÀ ■**

le competenze dove ogni professione apporta il proprio *expertise* per obiettivi comuni.

L'esperienza si distingue anche per l'attenzione al *welfare* aziendale come strumento concreto. Esempio significativo: i permessi per i periodi mensili della donna, introdotti in molte realtà "per aiutarla ad affrontare al meglio la sua condizione lavorativa e non farla sentire in una situazione di imbarazzo, ma di tranquillità". Un cambio di paradigma culturale che va oltre gli aspetti normativi tradizionali.

**VISION INCLUSIVA E MODELLO REPLICABILE**

L'approccio milanese va oltre la parità di genere, estendendosi ai giovani per "dare opportunità pari a chi si trova in una situazione di disagio lavorativo". Una prospettiva che riconosce come le discriminazioni colpiscano categorie diverse, richiedendo approcci flessibili.

Il modello si configura come replicabile grazie agli elementi di successo: *vision* nazionale con adattamento locale, reti territoriali solide, approccio *evidence-based* e traduzione di principi in azioni concrete. Il protocollo lombardo dimostra come superare i limiti istituzionali attraverso ecosistemi collaborativi.

Le sfide future rimangono significative: l'implementazione richiede un cambiamento culturale paziente, mentre la raccolta dati rappresenta solo il primo passo verso strategie misurabili.

La capacità di passare dall'analisi all'implementazione costituirà il vero banco di prova.

**CONCLUSIONI: UN LABORATORIO PER IL FUTURO**

L'esperienza dei Consulenti del Lavoro di Milano, emersa durante il *webinar* dell'Associazione Primavera, rappresenta un laboratorio interessante per il futuro delle politiche di parità nelle professioni ordinistiche. La combinazione di approccio sistemico, attenzione ai dati, collaborazione interprofessionale e *focus* sui risultati concreti offre spunti preziosi per altre realtà che vogliono sviluppare strategie efficaci in questo campo.

La strada tracciata da Milano dimostra come l'efficacia delle politiche di parità passi attraverso la costruzione di reti territoriali solide, la traduzione di principi astratti in azioni concrete e la capacità di coinvolgere tutti gli *stakeholder* del sistema economico e sociale.

In un momento in cui l'Italia si prepara al recepimento delle direttive europee 1499 e 1500 del 2024 sulla parità di trattamento e le pari opportunità, con particolare riferimento agli organismi per la parità istituiti negli Stati membri dell'UE, esperienze come quella milanese offrono modelli concreti su cui costruire politiche nazionali e locali più efficaci e inclusive.

Per seguire il *webinar* clicca [qui](#).

Fondazione CDL Milano: gli incontri di AccadeMIa

# DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO?

*L'incontro organizzato dall'AccadeMIa di Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano ha messo a confronto esperti, istituzioni e aziende sul tema della diversità e inclusione. Emergono convergenze significative e anche sfide concrete nell'implementazione di politiche efficaci.*

• A CURA DI **LUCIANA MARI** E **D. MORENA MASSAINI** CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO •

**L**o scorso 9 giugno, ospite di *InPlace* presso lo spazio IlluMI di Milano, l'AccadeMIa della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano ha dato vita, in collaborazione con l'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e l'ANCL Up di Milano, ad un nuovo incontro dedicato a un tema di estrema attualità: ***Disuguaglianze e inclusione - A che punto siamo e qual è l'attuale visione delle imprese straniere e italiane?***

L'incontro si inserisce in una serie di appuntamenti che hanno preso il via sul finire del 2023 e che si propongono come **riflessioni sul mondo del lavoro che cambia**: dialoghi che spaziano dal diritto alla filosofia, dalla sociologia all'economia, dall'etica alla libertà. L'evento di giugno incarna perfettamente lo spirito di AccadeMIa: quello di essere un luogo di incontro, riflessione e crescita professionale, dove il confronto e il dialogo costruttivo tra diverse *expertise* genera conoscenza pratica e spendibile nel quotidiano lavorativo.

## IL CUORE DELLE POLITICHE DEI

Quando parliamo di diversità, equità e inclusione, non stiamo semplicemente discutendo di strategie aziendali o di adempimenti normativi.



Sopra, un momento del dibattito. In basso da sinistra: Stefano Gheno, Professore UCSC in Gestione delle risorse umane, D. Morena Massaini, Direttrice Fondazione CDL Milano, Potito di Nunzio, Presidente Fondazione CDL Milano, Sandra Cattapan, Banca Mediolanum, e Paolo Mora, Regione Lombardia.



Stiamo parlando di un **cambiamento culturale** profondo che trasforma il modo stesso di concepire il lavoro e le relazioni umane nelle organizzazioni. ➤

▪ DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO? ▪



A sinistra, un momento del dibattito tra i relatori. In alto Potito di Nunzio e Stefano Gheno. In basso, Morena Massaini accanto a Paolo Mora e Sandra Cattapan.

Siamo oggi mossi dalla consapevolezza che il dibattito sul tema delle politiche DEI non si può non affrontare: occorre riflettere sul valore dell'azione di pratiche inclusive che possono rappresentare una strategia vincente per le imprese. Può significare accedere a nuovi mercati, stimolare l'innovazione e contribuire alla stabilità sociale.

Al contrario, non valorizzare pienamente il capitale umano potrebbe limitare gravemente il potenziale di crescita.

*Due concetti, un'unica visione*

Le politiche DEI rappresentano molto più di un insieme di linee guida: sono la manifestazione concreta di una visione. Diversità e inclusione sono concetti strettamente interconnessi:

- La **diversità** riflette le caratteristiche uniche di ogni individuo - etnia, età, genere, orientamento affettivo, convinzioni, esperienze personali, abilità cognitive e fisiche
- L'**inclusione** è la strategia che consente di riconoscere e valorizzare queste differenze, creando ambienti dove ogni persona possa sentirsi genuinamente accolta e rispettata.

*Una trasformazione necessaria ma complessa*

I dati ci dicono che le organizzazioni che abbracciano **autenticamente** queste politiche registrano maggiore innovazione, creatività e soddisfazione dei clienti. Diverse imprese stanno lavorando per garantire equità e abbattere ogni forma di discriminazione, crean-



do ambienti in cui ciascuno possa esprimere appieno il proprio potenziale.

Tuttavia, sarebbe ingenuo non riconoscere le **sfide**. Nonostante la crescente sensibilità sul tema, molte organizzazioni faticano ad attuare un reale cambiamento, probabilmente ostacolate da consuetudini radicate o pregiudizi inconsci. L'implementazione delle politiche DEI potrebbe incontrare **resistenze** culturali e richiede **investimenti** significativi in formazione e consulenze.

*Il dibattito del nostro tempo*

Non dimentichiamolo: viviamo in un momento storico in cui queste politiche sono al centro di **dibattiti** accesi, con posizioni che spaziano dall'entusiasmo più convinto alla critica più severa. È proprio per questo che AccadeMIa ha deciso di stimolare riflessioni e dibattiti su questo tema.

L'obiettivo dell'incontro è stato quello di esplorare insieme le sfumature, le complessità e le opportunità che le politiche DEI offrono. Come si possono superare, ove esistenti, le re- ➤

▪ DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO? ▪

sistenze culturali mantenendo un dialogo costruttivo?

Quali strumenti di monitoraggio - indicatori di *performance*, *dashboard* integrate, sistemi di valutazione - permettono di misurare realmente l'impatto delle iniziative?

Le politiche DEI, quando implementate con autenticità e continuità, non si limitano a migliorare l'ambiente di lavoro: trasformano la cultura aziendale, rendendola più resiliente, più innovativa e più capace di attrarre e trattenere i migliori talenti.

Una cultura aziendale inclusiva favorisce il benessere dei dipendenti, riduce *turnover* e assenteismo e facilita la collaborazione e la fiducia tra colleghi.

*Esaurita questa breve introduzione al tema, a seguire un report dell'incontro del 9 giugno u.s.*

**DALLA TEORIA ALLA REALTÀ: LE VOCI DEI PROTAGONISTI**

L'incontro di AccadeMIa ha rivelato un quadro sorprendentemente onesto e financo disincantato sulla realtà delle politiche di diversità e inclusione nelle aziende italiane. A partire dalle basi teoriche fino ad arrivare alle esperienze concrete sul campo, è emerso un racconto corale che sfida molti luoghi comuni. Il Professor Gheno, Psicologo e Professore in psicologia delle risorse umane presso l'Università Cattolica di Milano e membro del comitato scientifico di Fondazione CDL Milano, ha aperto i lavori con una provocazione che ha dato il tono a tutto l'evento: "La diversità è la cosa più normale che esista in natura - due cose perfettamente uguali non esistono - eppure è una delle cose che ci crea maggiori difficoltà." Il docente di psicologia delle risorse umane ha messo il dito nella piaga di quello che ha definito il "**paradosso della diversità**": nelle aziende cerchiamo costantemente i "diversi" - li chiamiamo talenti quando ci piacciono - ma poi scopriamo che sono difficili da gestire proprio perché non sono come gli altri. La sua proposta è radicale: abbandona



Paolo Mora  
accanto  
a Sandra  
Cattapan.

nare il termine "uguaglianza" per abbracciare quello di "**equità**", ovvero l'idea che soggetti diversi possano godere di trattamenti non uguali ma equivalenti negli esiti.

Questa riflessione teorica ha trovato un'eco immediata nelle parole dell'avvocato Falasca di DLA Piper, che ha individuato con precisione il momento in cui le politiche di inclusione hanno iniziato a perdere la loro forza propulsiva: "Quando abbiamo trasformato l'impegno alla sostenibilità in un adempimento da inserire nel bilancio." Quello che era una conquista culturale è diventato troppo rapidamente un obbligo normativo, generando paradossalmente la reazione opposta che stiamo vedendo oggi negli Stati Uniti. Per Falasca il punto è chiaro: l'inclusione deve essere prima di tutto una **questione culturale**, con norme che accompagnano piuttosto che impongono. Quando il sistema normativo corre troppo avanti rispetto ai cambiamenti della società, il risultato è inevitabilmente una reazione di rigetto.

Questa analisi si conferma nel racconto del dott. Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine CDL Milano e di Fondazione CDL Milano, che ha svelato le difficoltà concrete incontrate nell'organizzare l'evento stesso. "È stato difficile organizzare questo evento. Di diversità ne parlano tanti - troppi - ma quando si tratta di applicarla concretamente, la storia cambia," ha spiegato senza giri di parole. Le multinazionali invitate - italiane, americane, europee - hanno risposto tutte allo stesso ➤

## ▪ DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO? ▪

modo: “Preferiamo non esporci.” Il motivo? L’onda lunga della politica americana *post-Trump*, che ha inviato un messaggio chiaro alle aziende chiedendo di dichiarare di aver “messo al bando le politiche DEI.” Il risultato è un paradosso stridente: **tutti ne parlano, nessuno vuole esporsi**.

Eppure, come ha dimostrato il dott. Mora, Direttore della Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Lombardia, quando le politiche di diversità vengono implementate con un approccio pragmatico e *business-oriented*, i risultati arrivano. “Il risultato viene meglio a chi sa valorizzare la diversità,” ha spiegato portando dati concreti: un numero elevato di imprese lombarde ha aderito alla certificazione della parità di genere, sostenute da una dote economica cospicua messa in campo dalla Regione. L’approccio lombardo punta sulla funzionalità aziendale: l’obiettivo non è limitarsi a una certificazione, ma dimostrare che la diversità è un **vantaggio competitivo**. Particolarmente significativo il lavoro sul modello di impresa inclusiva per la disabilità, dove si è partiti dalla constatazione che il rispetto della Legge n. 68/99 viene vissuto dalle aziende come un “balzello” per arrivare a proporre progetti concreti di finanziamento a fondo perduto per favorire l’inclusione di persone con disabilità.

La testimonianza aziendale è arrivata dalla dott.ssa Cattapan, Responsabile Coordinamento Estero Risorse Umane e *Diversity Manager* di Banca Mediolanum, che ha raccontato un percorso iniziato nel 2021 con una filosofia precisa: “Cerchiamo di parlare più del **valore che dà la diversità** piuttosto che delle disparità.” Il caso Mediolanum è emblematico perché mostra sia i successi che i limiti delle politiche DEI: sulla carta l’azienda è perfettamente equilibrata rispetto alla presenza in azienda di uomini e donne, ma la realtà è che **più l’inquadramento sale, più le donne spariscono dai ruoli apicali**. La strategia adottata - investire sul *middle management* femminile e formare i responsabili - ha portato alla certifi-

cazione di parità di genere per tutte le società italiane del gruppo nel maggio 2024, ma non senza difficoltà burocratiche significative.

Anche l’esperienza internazionale del gruppo Mediolanum offre spunti interessanti: dall’Irlanda, dove la diversità culturale ha portato a creare uno spazio per la preghiera quotidiana per i colleghi musulmani, alla Germania, dove un *manager* evitava riunioni a porte chiuse con colleghe donne per paura di denunce per molestie. È proprio da quest’ultimo esempio che la dott.ssa Cattapan ha lanciato una riflessione provocatoria: “Rispetto alle iniziative su diversità e inclusione, forse qualche **eccesso** c’è stato? Si è forse perso un po’ il **buon senso** nell’approcciare questa tematica?”

**CONCLUSIONI: ALLA RICERCA DI UN EQUILIBRIO SOSTENIBILE**

L’incontro organizzato dalla Fondazione Consulenti del Lavoro ha messo in luce un panorama complesso e sfaccettato sul tema della diversità e inclusione, rivelando tanto punti di convergenza quanto approcci differenti tra i vari attori coinvolti.

Emerge con chiarezza un **consenso trasversale** su alcuni principi fondamentali. Tutti i relatori concordano sul fatto che **la cultura deve precedere la norma**: dalle parole del Professor Gheno sul “paradosso della diversità” che richiede fatica e gradualità, alle riflessioni dell’Avvocato Falasca sui rischi dell’*over-regulation*, fino all’esperienza pratica di Mediolanum che ha privilegiato la formazione interna prima della comunicazione esterna.

Un secondo punto di convergenza riguarda **il riconoscimento della complessità intrinseca** del tema. Sia il dott. di Nunzio che la dott.ssa Cattapan evidenziano come le politiche DEI, se mal gestite, possano creare divisioni anziché inclusione. Tutti riconoscono che gestire la diversità “costa fatica” - psicologica, organizzativa ed economica - e che chi non lo ammette parte già svantaggiato.

Infine, emerge unanime **la necessità di un approccio *business-oriented***: da Regione ►

## ▪ DISUGUAGLIANZE E INCLUSIONE: A CHE PUNTO SIAMO? ▪

Lombardia che punta sul “vantaggio competitivo della diversità” a Mediolanum che sceglie la “positività” come valore guida, tutti concordano che la diversità deve essere percepita come ricchezza e opportunità, non come obbligo etico.

Nonostante le diverse sfumature, tutti i relatori convergono su un messaggio finale: **la necessità di superare gli eccessi ideologici** per abbracciare un approccio più pragmatico e sostenibile. La riflessione della dott.ssa Cattapan sugli “eccessi” che hanno fatto “perdere il buon senso”, le preoccupazioni di Falasca sull’eccesso normativo e l’esperienza del dott. di Nunzio con le aziende che “preferiscono non esporsi” disegnano un quadro dove l’entusiasmo iniziale lascia spazio a una fase di consolidamento più matura.

La sintesi emersa dall’incontro può essere ri-

assunta in una formula: *diversità come valore, inclusione come processo, equità come obiettivo.*

Un approccio che combina gradualità nell’implementazione, *focus* sul *business case*, investimento nella formazione, supporto soprattutto alle PMI e misurazione dei risultati.

Come ha efficacemente concluso il dott. di Nunzio: “La diversità non si impone, si coltiva”. Una frase che racchiude il senso di un percorso che richiede tempo, pazienza e soprattutto la capacità di trovare equilibri sostenibili tra ideali e realtà, tra innovazione e tradizione, tra diritti individuali e coesione sociale.

*L’incontro ha dimostrato che, al di là delle differenze di approccio, esiste uno spazio comune per costruire politiche di diversità e inclusione efficaci, purché si mantenga salda la bussola del pragmatismo e del buon senso.*

**Clicca [qui](#) per il video integrale dell’evento.**

# BEAUTIFUL (2a puntata)

• DI MANUELA BALTOLU CONSULENTE DEL LAVORO IN SASSARI •

**S**ono appena passati pochi mesi dalla prima puntata della nostra saga “*BEAUTIFUL*”<sup>1</sup> incentrata sulla gestione degli incentivi all’occupazione introdotti dal D.l. n. 60/2024, che, manco a dirlo, urge la scrittura della seconda.

Riassumendo brevemente la puntata precedente, ricordiamo che il citato D.l. è entrato in vigore l’8 maggio 2024, è stato convertito in legge il 6 luglio 2024 (L. n. 95/2024), con emanazione dei D.M. attuativi in ordine sparso nel corso del 2025, a volte pubblicati in anteprima sul sito istituzionale [www.programmagoverno.gov.it](http://www.programmagoverno.gov.it), poi ritirati, poi ripubblicati, a volte in G.U., altre volte nel sito del Ministero del lavoro.

I benefici erano stati inizialmente introdotti per le assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato intervenute dal 1° settembre 2024 ma, di fatto, è stato possibile recuperare i relativi importi<sup>2</sup> solo da giugno 2025, con apertura delle istanze telematiche Inps a partire dal 16 maggio 2025, con esclusione del *bonus* giovani Zes (art. 22, co. 3, D.l. n. 60/2024) e del *bonus* donne Zes (art. 23, co. 2, D.l. n. 60/2024) che, invece, per effetto della relativa autorizzazione UE<sup>3</sup>, sono stati resi fruibili per le sole assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato intervenute dal 17 maggio 2025, poiché soggette a presentazione preventiva dell’istanza rispetto all’evento incentivato, con esclusione quindi di assunzioni e trasformazioni intervenute nel periodo 01/09/2024 – 16/05/2025.

Sorvoliamo sul fatto che, nel testo del D.l. n. 60/2024, tutti gli incentivi, con la sola eccezione del *bonus* donne, erano subordinati

all’autorizzazione UE, per poi, successivamente, essere in gran parte attribuiti a Regolamenti UE di esenzione che, come noto, non necessitano di tale autorizzazione preventiva. Sorvoliamo anche sul fatto che, in contrapposizione con il dettato normativo del D.l. n. 60/2024, esclusivamente i *bonus* ZES per giovani e donne sono stati inseriti nella citata autorizzazione, mentre sia il sottosegretario al Ministero del Lavoro Durigon, che anche l’Inps nella circolare n. 90/2025, hanno affermato che il *bonus giovani no Zes*, contrariamente a quanto indicato dal D.l. n. 60/2024, poiché riguarda tutti i datori di lavoro privati dell’intero territorio nazionale, non avendo carattere selettivo, non costituisce aiuto di Stato e, pertanto, non è subordinato alla preventiva autorizzazione della UE.

Da ultimo, sorvoliamo anche sulle difficoltà di trasmissione delle istanze telematiche che, prima di essere risolte, hanno appesantito ulteriormente e per diversi giorni, le ordinarie attività degli studi professionali, quali, a mero titolo di esempio, i blocchi all’invio dell’istanza relativa al *bonus* giovani derivanti dalla presenza di precedenti contratti di apprendistato non proseguiti in contratti a tempo indeterminato che, come noto, sono ininfluenti sulla spettanza dell’incentivo.

Nonostante la catena di eventi appena descritta, con il supporto di diverse pillole di antiacido ed un senso di frustrazione dilagante, si è preso atto della situazione e ci si è adeguati alle regole, mentre si offriva ai propri clienti supporto psicologico (compreso nel prezzo della consulenza, *Ça va sans dire*), in quanto ►

1. Vedi Sintesi di aprile 2025.

2. Solo per *bonus* giovani (art.22) e *bonus* donne (art.23), per gli altri incentivi manca ancora circolare operativa Inps.

3. Decisione C(2025) 649 final del 31.01.2025.

non riuscivano a farsi una ragione di tale narrazione dei fatti, ancora una volta degna delle migliori *soap opera*, in particolare per i destinatari dei *bonus Zes*.

Rassegnati ad aver ormai toccato il fondo in materia di incentivi (e non con riferimento alle risorse economiche), tutti i soggetti coinvolti hanno dovuto constatare in seguito che il peggio non era ancora arrivato.

Infatti, quando il momento di crisi mistica sembrava, a fatica, superato, ecco che il 18 di giugno u.s., l'Inps pubblica il messaggio n. 1935, in cui dà atto che *“il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha comunicato che la Commissione europea ha richiesto di includere, tra i criteri di ammissibilità della spesa sul programma per gli incentivi all'occupazione per i giovani, l'aumento netto del numero totale di lavoratori nell'impresa.*

*Nello specifico, all'esito del negoziato per la riprogrammazione del Programma nazionale giovani, donne e lavoro 2021-2027 con la Commissione europea, il citato Dicastero ha precisato che la legittima fruizione dell'esonero contributivo di cui al comma 1 dell'articolo 22 del decreto Coesione, per le assunzioni/trasformazioni effettuate a decorrere dal 1° luglio 2025, è subordinata al rispetto del requisito dell'incremento netto dell'occupazione”.*

In buona sostanza, appena terminate le scorte dei medicinali utilizzati per digerire quanto descritto, ci si è trovati di fronte all'ennesima modifica della regolamentazione del **bonus giovani**, sulla base di una richiesta della UE generata in fase di aggiornamento del programma nazionale giovani e donne (di cui, peraltro, non abbiamo alcun documento ufficiale, né indicazione dei relativi estremi), che impone, **per le assunzioni/trasformazioni effettuate dal 1° luglio 2025 in poi, l'obbligo che tali eventi generino incremento occupazionale.**

Tralasciamo che, a parere di chi scrive, appare contro ogni logica del diritto il fatto che una norma pienamente in vigore, autorizzata in

parte dalla UE, che ha imposto chiare limitazioni e paletti alla sua applicazione, possa subire una variazione di tale portata per effetto di una revisione di un programma di aiuti, anch'esso già pienamente in vigore che, tutt'al più, avrebbe dovuto generare effetti per normative entrate in vigore a partire dalla data di aggiornamento, e non retroattivamente.

Peraltro, non risultando ufficialmente approvato l'aggiornamento del programma nazionale giovani e donne, non si capisce come possa già dispiegare i suoi effetti.

Infine, sarebbe quantomeno opportuno che un atto di prassi dell'istituto di previdenza sociale che apporta modifiche sostanziali come quelle indicate, indichi puntualmente i riferimenti documentali del provvedimento che ha generato tali variazioni.

---

Per il **bonus** giovani no Zes siamo pertanto passati da incentivo con obbligo di autorizzazione UE, ad incentivo che non è aiuto di Stato, ad incentivo in cui le cui assunzioni/trasformazioni devono generare incremento occupazionale in seguito ad un non meglio precisato aggiornamento di un documento già esistente!!!

---

Come se tutto ciò non fosse sufficiente per una fornitura perenne di farmaci gastroprotettori, la sorpresa dell'ultima ora consiste nel fatto che l'istituto di previdenza, o chi per lui, pare abbia “dimenticato” che anche i *bonus Zes*, sia giovani che donne, hanno delle somme arretrate da recuperare, per le assunzioni/trasformazioni intervenute dal 17 al 31 maggio 2025.

Sia nella circolare n. 90/2025 (*bonus* giovani) che nella n. 91/2015 (*bonus* donne), non vi è, infatti, traccia dei relativi codici, identificati esclusivamente per gli arretrati delle altre tipologie di *bonus* (giovani e donne no Zes), per il periodo dal 01/09/2024 al 31/05/2025, che potranno essere recuperati negli *uniemens* di giugno, luglio ed agosto 2025.

Per i *bonus Zes* non è stato inserito alcun re- ➤

cupero, il *software* di controllo Inps dei flussi *uniemens* genera in merito un errore bloccante, poiché il periodo di 05/2025 non è compatibile con il codice relativo agli arretrati che, come detto, riguarda i soli *bonus no Zes*.

Riepilogando, per i *bonus ZES* abbiamo *in primis* perso gli incentivi per le assunzioni/trasformazioni dal 01/09/2024 al 16/05/2025, siamo stati obbligati a presentare dal 16/05/2025 istanza preventiva e a verificare che gli eventi incentivati generassero incremento occupazionale, ed in ultimo impossibilitati a recuperare gli arretrati di maggio 2025.

Alla luce delle descritte vicissitudini pare proprio che il significato dell'acronimo ZES, in origine "Zona Economica Speciale", si stia sempre più trasformando in *Zona Emarginati Senza speranza*, che a breve comprenderà anche le regioni Umbria e Marche, come annunciato dal comunicato stampa del Consiglio dei Ministri n. 138 del 4 agosto 2025; attendiamo con ansia di sapere se anche tali regioni potranno accedere agli incentivi Zes, laddove il D.D.L. approvato dal C.d.M. entri in vigore in tempo utile per usufruire delle misure, ovvero entro il 31 dicembre p.v. Curioso poi che il 6 giugno u.s., SkyTG24<sup>4</sup> abbia pubblicato un articolo in cui dava conto che "In soli 15 giorni, tra il 16 e il 30 maggio

2025, i datori di lavoro hanno presentato oltre 60mila domande di accesso agli incentivi per l'assunzione stabile di *under 35* e donne senza impiego retribuito da lungo tempo. Per il momento, spiega il Ministero, la maggioranza delle richieste presentate ha riguardato l'esonero contributivo per l'inserimento di personale non dirigenziale sotto i 35 anni di età. L'Inps ha ricevuto 55.525 domande, che si stima **impegnino circa 579 milioni di euro degli oltre 1,4 miliardi disponibili** grazie al co-finanziamento dell'Europa attraverso il Programma Nazionale giovani, donne e lavoro."

Sarà mica la paura che le risorse risultassero insufficienti a spingere per l'inserimento di ulteriori limitazioni all'applicazione degli incentivi? E sarà mica la stessa paura che blocca la manina che deve (ancora) scrivere le circolari operative Inps sul *bonus* relativo agli *over 35* occupati nella ZES (art. 24, D.l. n. 60/2024), e sul *bonus* giovani *under 35* assunti nei settori strategici per lo sviluppo di nuove tecnologie e la transizione digitale ed ecologica (art. 21, D.l. n. 60/2024), relativi, rispettivamente, ad assunzioni effettuate dal 01/09/2024 e dal 01/07/2024?

Temiamo che, nostro malgrado, così come l'originale, anche la nostra personale versione di *Beautiful* non possa considerarsi ancora conclusa...

4. <https://tg24.sky.it/economia/2025/06/06/bonus-giovani-donne-assunzioni-esoneri-contributivi>.

# REGOLARIZZAZIONI SIG(H)

Una proposta per semplificare il recupero degli esoneri contributivi spettanti ma non fruiti

• DI **CHIARA JULIA FAVALORO** AVVOCATO E CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO  
**LUCA BONETTI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

**A**ll'interno del panorama giuslavoristico italiano non mancano gli interventi legislativi finalizzati ad arginare, almeno temporaneamente, l'impatto del costo del lavoro sull'equilibrio economico delle imprese.

Tra le iniziative più significative, sono certamente degne di nota le agevolazioni contributive volte a promuovere l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e la stabilizzazione dei loro contratti di lavoro.

Si pensi, ad esempio, all'esonero contributivo introdotto dal Decreto legge n. 60/2024 (c.d. "Decreto Coesione"), convertito con modificazioni dalla Legge n. 95/2024, finalizzato a promuovere le assunzioni effettuate nel periodo compreso tra il 1° settembre 2024 e il 31 dicembre 2025, attraverso il riconoscimento di una decontribuzione totale (secondo specifici limiti mensili) per una durata complessiva di 24 mesi, per i lavoratori che, alla data dell'assunzione o della trasformazione, non abbiano ancora compiuto 35 anni e non siano mai stati titolari, nel corso della propria vita lavorativa, di un contratto a tempo indeterminato, né con il medesimo, né con altro datore di lavoro.

Un elemento ricorrente e di particolare rilievo degli ultimi interventi normativi è il fatto che gli esoneri contributivi possano essere riconosciuti anche in "continuità" qualora il lavoratore, già assunto a tempo indeterminato da un precedente datore di lavoro che abbia fruito solo parzialmente dell'incentivo, venga successivamente assunto da un nuovo datore.

In tal caso, quest'ultimo potrà beneficiare dell'esonero per

il periodo residuo spettante, a condizione che siano rispettati tutti i requisiti soggettivi e oggettivi previsti dalla disciplina vigente.

Per agevolare la verifica di tali condizioni, già dal 2018 l'Inps ha implementato una *utility* informatica raggiungibile dal proprio sito istituzionale attraverso la quale i datori di lavoro ed i loro intermediari possono acquisire (senza che tale verifica abbia alcun valore certificativo, ama ricordarci l'Istituto) le informazioni in ordine allo svolgimento di rapporti di lavoro a tempo indeterminato da parte di uno specifico lavoratore.

Tuttavia, nella prassi quotidiana non è raro imbattersi in situazioni in cui i datori di lavoro si accorgano, anche a distanza di tempo, che per un lavoratore in possesso dei requisiti normativamente previsti, non sia mai stato effettivamente applicato uno degli esoneri contributivi previsti dalla normativa vigente.

Le cause di tale omissione possono essere molteplici: semplice disattenzione, scarsa condivisione delle informazioni necessarie da parte del lavoratore, fino a ritardi nella trasmissione dei dati tra il cliente e il professionista. In tutti questi casi, l'omesso utilizzo dell'agevolazione contributiva non dipende da un'oggettiva carenza dei presupposti di legge in capo al rapporto di lavoro o al lavoratore, ma da disfunzioni organizzative o comunicative nella gestione operativa delle assunzioni. ➤



**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")

Si pensi, ad esempio, ad un datore di lavoro che abbia assunto un lavoratore il 1° gennaio 2023 e che solo nel mese di maggio 2025 si renda conto che per lo stesso lavoratore risultava applicabile una specifica agevolazione per le assunzioni a tempo indeterminato vigente al tempo della stabilizzazione (in questo caso quella prevista dall'art. 1, co. 297, della L. n. 197/2022).

Nell'ambito del termine prescrizionale tale agevolazione non risulta "persa" e può essere recuperata retroattivamente dal datore di lavoro, ma il recupero delle quote di esonero spettanti e non fruiti nei periodi di paga correnti non risulta sicuramente essere un'operazione agevole.

Il processo di verifica e di recupero delle quote spettanti si sostanzia, infatti, nel seguente processo:

- verifica "a ritroso" della sussistenza dei requisiti normativamente richiesti in capo al lavoratore e in capo al datore di lavoro (ad esempio, assenza di licenziamenti all'interno dell'unità produttiva per determinati periodi di tempo precedenti o successivi all'assunzione);
- richiesta di variazione dei flussi Uniemens all'Inps attraverso il cassetto previdenziale;
- modifica dei singoli flussi Uniemens di ogni lavoratore per ogni mese interessato dal recupero;
- attesa della lavorazione del credito da parte dell'Istituto;
- verifica del credito contributivo emerso dalle regolarizzazioni Uniemens inoltrate;
- presentazione dell'istanza di compensazione del credito o richiesta di pagamento diretto tramite accredito bancario.

Insomma, non proprio una passeggiata! Eppure, ci sarebbe un modo semplice ed efficace per semplificare i processi e garantire la corretta fruizione degli strumenti a disposizione. L'Inps potrebbe automatizzare un sistema in grado di incrociare i dati anagrafici riportati nell'Unilav di assunzione del lavoratore con i dati presenti nei propri archivi contributivi:

in tal senso, il sistema potrebbe riconoscere se per tale soggetto, siano già stati fruiti periodi di esonero contributivo e per quale durata, così da consentire l'accesso a tali strumenti anche ad eventuali successivi datori di lavoro.

Tali dati, oggi accessibili solo tramite l'*utility* Inps, potrebbero essere restituiti in automatico al soggetto che ha trasmesso l'Unilav, permettendo un riscontro immediato ed aggiornato. Si potrebbe introdurre, in tal senso, una funzione di *alert* automatico, ad esempio sotto forma di *pop-up*, che, al momento della trasmissione dell'Unilav, fornisca al professionista un quadro informativo completo sia sull'eventuale fruizione pregressa di agevolazioni contributive da parte di precedenti datori di lavoro, con indicazione della relativa durata residua, sia sulla possibile applicazione di una nuova agevolazione al rapporto di lavoro in base ai dati presenti negli archivi contributivi dell'Istituto e alle caratteristiche dichiarate nell'Unilav stesso. La comunicazione, standardizzata e generata in tempo reale, riporterebbe – in forma sintetica ma completa – le informazioni oggi reperibili tramite interrogazione manuale dell'*utility*, quali la data del primo rapporto di lavoro a tempo indeterminato, la data di inizio e i mesi effettivamente fruiti di precedenti agevolazioni, oltre all'indicazione dell'agevolazione potenzialmente spettante con il relativo periodo di fruizione disponibile.

Un simile sistema consentirebbe al professionista, in sinergia con il datore di lavoro, di verificare immediatamente la sussistenza delle condizioni per applicare lo sgravio e di procedere alla fruizione dello stesso già nel primo flusso contributivo utile. Ciò ridurrebbe sensibilmente il rischio di mancata applicazione delle agevolazioni spettanti e, di conseguenza, di successivi e complessi recuperi contributivi. In alternativa (o in aggiunta), si potrebbe ipotizzare l'introduzione di una procedura semplificata di recupero contributivo per tutti quei casi in cui l'esonero spettante non sia sta- ➤

to fruito nei tempi corretti.

In tale scenario, il datore di lavoro potrebbe trasmettere all'Inps tramite il c.d. "cassetto previdenziale" un prospetto riepilogativo unico, predisposto secondo un *format* standardizzato, contenente l'indicazione del credito contributivo complessivo da recuperare, i periodi di paga interessati, il riferimento puntuale delle denunce Uniemens cui il credito si riferisce e i dati identificativi del lavoratore interessato. Ricevuto il prospetto, l'Inps, a seguito dei dovuti controlli documentali e degli incroci dei dati informatici in proprio possesso, potrebbe autorizzare il recupero in un'unica soluzione,

consentendo al datore di lavoro di portare l'intero importo a compensazione in un solo flusso contributivo o, in alternativa, di richiedere il pagamento diretto tramite accredito bancario. Un simile sistema eliminerebbe l'obbligo di rettificare retroattivamente ciascun flusso Uniemens mese per mese, operazione oggi complessa, onerosa e soggetta a lunghi tempi di lavorazione, garantendo al contempo una riduzione significativa dei tempi amministrativi e una maggiore certezza nella gestione dei crediti.

Insomma, basterebbe così poco per semplificare il futuro!



ARGOMENTO

## Mobbing e la mancata prova da parte del lavoratore

Cass., sez. Lavoro,  
3 giugno 2025,  
n. 14890

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

**L**a vicenda vede protagonista una dipendente a cui sono state irrogate delle sanzioni disciplinari che in risposta ha richiesto un risarcimento per presunto *mobbing* in ambiente di lavoro nocivo.

In primo grado la dipendente ottiene con sentenza del Tribunale di Torino l'annullamento delle sanzioni disciplinari e la condanna del datore di lavoro al pagamento di una somma di denaro a titolo di risarcimento danni, ma non l'inquadramento ad un livello superiore ed il riconoscimento degli straordinari.

L'azienda propone ricorso in appello e la Corte d'Appello di Torino, riformando la pronuncia di primo grado, respinge le richieste di risarcimento della dipendente e conferma le sanzioni disciplinari perché vengono valutate in diverso modo le prove testimoniali, contesta l'errata applicazione del principio di non contestazione, escludendo infine la configurabilità sia del *mobbing* che dello *straining*.

La dipendente ed anche l'azienda hanno proposto ricorso e la Corte ha deciso di esaminare per ragioni di pregiudizialità logica-giuridica prima le ragioni della dipendente che sono:

- Violazione del principio di non contestazione;
- Errata valutazione delle risultanze istruttorie;

- Omessa considerazione della valutazione del CTU;

- Omesso esame di fatti decisivi.

Tutti questi motivi sono stati rigettati; infatti, la Corte ha ritenuto che la difesa del datore di lavoro fosse fondata sulla negazione delle condotte mobbizzanti allegate dalla ricorrente, rendendo inapplicabile il principio di non contestazione; l'accertamento della sussistenza di una contestazione rientra in esclusiva nei poteri del giudice di merito.

Il secondo motivo è stato rigettato perché nel caso specifico la Corte d'Appello ha escluso sia l'esistenza del *mobbing/straining* sia la sussistenza di condotte antigiuridiche, ritenendo che le azioni del datore di lavoro rientrassero nel legittimo potere direttivo e di controllo dell'imprenditore.

Il terzo ed il quarto motivo non sono stati accolti perché la consulenza tecnica era basata su circostanze ritenute non contestate dal primo giudice; esclusa l'applicazione del principio di non contestazione, la CTU risultava superflua ed infine non è ravvisabile l'omesso esame di un fatto decisivo.

L'unico motivo di ricorso accolto è quindi quello del datore di lavoro che richiedeva la nullità ►



della sentenza per violazione dell'art. 112 c.p.c. cioè in esecuzione della sentenza di primo grado si contesta l'omessa pronuncia da parte della Corte d'Appello sulla domanda di restituzione delle somme percepite dalla lavoratrice.

Rinviano la causa alla Corte d'Appello di Torino in diversa composizione si evidenziano quattro principi giuridici rilevanti:

- Principio di non contestazione: l'accertamento della sussistenza di una contestazione rientra nei poteri del giudice di merito;
- Onere della prova: è il lavoratore che deve provare sia il danno che la nocività dell'ambiente di lavoro ed il nesso causale;
- Valutazione delle prove: è riservata al giudice di merito ed è sindacabile in Cassazione

solo per vizi specifici;

- Motivazione: è sindacabile solo per violazione del "minimo costituzionale".

Questa sentenza della Cassazione, la n. 14890/2025, rappresenta un importante precedente in materia di *mobbing e straining* sul luogo di lavoro, ribadendo l'importanza dell'onere della prova in capo al lavoratore, la distinzione tra legittimo esercizio del potere direttivo e condotte vessatorie, l'autonomia del giudice di merito nella valutazione delle prove e non da ultimo la necessità di pronunciarsi su tutte le domande delle parti. Questa decisione offre quindi importanti linee guida per la gestione delle controversie in materia di ambiente di lavoro nocivo e di tutela della salute dei lavoratori.

#### ARGOMENTO

## Differenze retributive, trattamento di fine rapporto e omissione contributiva: prova testimoniale e onere della prova

La Corte d'Appello di Catanzaro, in riforma della sentenza di primo grado pronunciata dal Tribunale di Paola, accoglieva l'appello proposto dalla lavoratrice la quale sosteneva di aver prestato la propria attività lavorativa con la mansione prevalente di fornaia dal 2004 al 2009, per sei giorni settimanali, per come emerso dalle dichiarazioni testimoniali, confermando poi la prosecuzione fino al 2011 – come confermato dallo stesso datore di lavoro, senza attribuire rilevanza alle ulteriori affermazioni circa la riduzione di orario (*part-time*) e/o diverse mansioni, posto che non risultava tale modifica da atto scritto. Ai fini della determinazione del *quantum* la Corte si rifaceva ai conteggi prodotti dalla lavoratrice, attesa la non esplicita contestazione degli stessi da parte del datore di lavoro. Tale sentenza veniva impugnata dal datore di lavoro, il quale lamentava:

- l'omesso esame di un fatto rilevante ai fini del giudizio;
- l'utilizzo dei conteggi prodotti dalla lavoratrice, benché sia stato contestato *ad origine* la

sussistenza del rapporto di lavoro;

- violazione del principio *tantum devolutum quantum appellatum*, per essersi la Corte occupata anche di questioni non sottoposte al proprio vaglio;
- che comunque la pronuncia della Corte d'Appello si baserebbe esclusivamente su presunzioni.

La Suprema Corte di Cassazione ha **respinto il ricorso** proposto ricordando preliminarmente che non costituisce "fatto" il cui mancato esame possa integrare il vizio suscettibile di impugnazione in Cassazione, le deduzioni e argomentazioni difensive svolte da una delle parti.

La pregressa instaurazione di un rapporto di lavoro non formalizzato rende ingiustificato il patto di prova stipulato solo successivamente, sicché il recesso per mancato superamento della prova illegittimamente pattuita risulta parimenti ingiustificato, con applicazione in favore della lavoratrice della tutela risarcitoria prevista dall'articolo 8 della Legge n. 604 del 1966.

Ha quindi riaffermato che nel rapporto di lavoro subordinato instauratosi di fatto senza ►

Cass., sez. Lavoro, 22 maggio 2025, n. 13682

AUTORE  
DANIELA  
STOCHINO  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano



formali limitazioni di durata e di orario, da considerarsi pertanto a tempo pieno e indeterminato, le eventuali successive modifiche di inquadramento professionale da qualifica superiore a inferiore risultano irrilevanti ai fini retributivi, atteso il dettato dell'art. 2103 c.c. che sancisce l'irriducibilità del trattamento economico correlato alla qualifica superiore ormai acquisita.

Ha quindi ricordato che eventuali riduzioni di orario e la pattuizione di un contratto di lavoro *part-time* devono essere provate per

iscritto dal datore di lavoro e che in mancanza di tale prova deve ritenersi che il rapporto sia proseguito a tempo pieno.

Infine, la Cassazione, ha ribadito che il convenuto ha l'onere della specifica contestazione dei conteggi elaborati dall'attore ai sensi dell'articolo 416, comma 3, del codice di procedura civile, e tale onere persiste anche quando il convenuto contesti in radice la sussistenza del credito, poiché la negazione del titolo degli emolumenti pretesi non implica necessariamente l'affermazione dell'erroneità della quantificazione.

#### ARGOMENTO

## Rilevanza giuridica del licenziamento per GMO vs conservazione, in capo al lavoratore, del diritto al preavviso

Cass., sez. Lavoro,  
10 giugno  
2025, n. 15513

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

**N**i.Ma., assunto nel 2002 da Industria Ca.Pi. Spa, ha ricevuto il 22 gennaio 2019 la comunicazione preventiva di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, legato alla soppressione della sua struttura. Il tentativo di conciliazione è stato fissato per il 1° febbraio e rinviato all'8 febbraio su richiesta del lavoratore. In pari data, il lavoratore ha richiesto il congedo straordinario biennale per assistere la madre. Il giorno successivo, l'azienda ha formalizzato il licenziamento, con effetto retroattivo all'8 febbraio, esonerando il lavoratore dal preavviso. L'Inps ha rigettato la domanda di congedo, ritenendo che il rapporto di lavoro fosse già cessato alla data della richiesta. Ni.Ma. presenta ricorso, sottolineando che la lettera di licenziamento era entrata nella sua sfera di conoscibilità solo l'11 febbraio 2019 e chiedendo la rettifica dell'UniLav e il riconoscimento del congedo straordinario. I giudici di primo e secondo grado respingono le sue richieste.

La Corte d'Appello, in particolare, stabilisce che, ai sensi dell'art. 1, co. 41 della L. n. 92/2012, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo produce effetti retroattivi a

partire dal giorno della comunicazione in cui era stato avviato il procedimento di cui all'art. 7 della L. n. 604/66, che, nel caso specifico, era stato avviato il 22 gennaio 2019.

La Cassazione rileva che, nelle ipotesi di licenziamento per g.m.o. soggetto al tentativo obbligatorio di conciliazione dinanzi all'Ispettorato del Lavoro, l'effetto estintivo del rapporto si produce:

- al termine del periodo di preavviso decorrente dall'inizio della procedura qualora, nella comunicazione di avvio o nella lettera di licenziamento, il datore dichiari di voler ricevere la prestazione durante il relativo periodo;
- al momento dell'avvio del procedimento, con diritto del dipendente all'indennità sostitutiva del preavviso, laddove nulla venga dichiarato sul preavviso;
- al termine della procedura, se il procedimento viene avviato senza interruzione del rapporto, con qualificazione del periodo lavorato in pendenza della procedura stessa come preavviso prestato.

Su tali presupposti, la Suprema Corte accoglie il ricorso del dipendente, con rinvio l'impugnata sentenza.



## ARGOMENTO

## L'assenza dal lavoro senza certificato medico, o con certificato medico retrodatato, configura la giusta causa di licenziamento

Cass., sez. Lavoro, 22 maggio 2025, n. 13747

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

**I**nteressante sentenza della Corte di Cassazione in merito al ricorso presentato da una lavoratrice assente senza produzione di certificato medico per più giorni nell'arco dello stesso mese. La lavoratrice si era assentata 3 giorni, dal 22 al 24 marzo 2023, e poi due giorni il 27-28 marzo, senza comunicazioni tempestive come previste dal CCNL del terziario (artt. 184 (obbligo di immediata notizia), 235 (giustificazione delle assenze, 48 ore)). La lavoratrice in sede di contestazione disciplinare produceva un certificato retrodatato e nonostante questo veniva licenziata per giusta causa. Nonostante il ricorso in tribunale e in appello il licenziamento veniva considerato corretto e quindi la lavoratrice presentava ricorso in Cassazione chiedendo se la produzione tardiva del certificato medico escluda l'“assenza ingiustificata” o la riconduca a mera giustificazione tardiva, quale sia l'onere della prova della malattia/giustificazione da parte del lavoratore e sull'uso della circolare Inps n. 147/1996 (riconoscibilità dello stato morboso

solo dalla data della visita ambulatoriale). Infine, se c'era proporzionalità con il provvedimento di licenziamento a fronte di più giorni di assenza non comunicati/ingiustificati.

La Corte disconosce tutti i motivi del ricorso ed afferma come l'assenza dal lavoro vada comunicata immediatamente e giustificata entro 48 ore; altrimenti, è ingiustificata con le conseguenze disciplinari previste dal CCNL. Corretta quindi l'applicazione degli articoli del contratto richiamati dal datore di lavoro in merito. Nella contestazione disciplinare il datore deve provare l'assenza ed è il lavoratore che deve provare malattia/impedimento e, se del caso, il riconoscimento Inps dei giorni contestati; non limitandosi alla produzione materiale del certificato “ma essendo gravato dall'onere di dimostrare la sussistenza della malattia”. La mancata comunicazione dell'assenza, anche a fronte di possibili motivi legittimi, che devono essere provati, può quindi integrare la giusta causa per la rottura del vincolo fiduciario.

## ARGOMENTO

## Reintegra anche per il dirigente se le accuse a base del licenziamento sono un pretesto

Cass., sez. Lavoro, 9 giugno 2025, n. 15330

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

**È** davvero minore la tutela contro il licenziamento del dirigente? Gli Ermellini rilevano che deve essere tutelato anche il dirigente contro un licenziamento ritorsivo, in quanto non è semplicemente ingiustificato, ma è nullo per motivo illecito e dunque, di fronte a una nullità così grave, la protezione è totale e si applica a tutti i lavoratori, senza distinzione di qualifica. Anche il dirigente, quindi, ha pieno diritto a

tornare al suo posto.

La vicenda prende avvio dall'impugnazione del licenziamento intimato al dirigente dal datore di lavoro, una banca. Durante l'appello, la Corte di Bari, a fronte dell'impugnazione della sentenza nell'ambito di un procedimento *ex lege* n. 92 del 2012, ha confermato la pronuncia di primo grado che aveva ritenuto la nullità del licenziamento intimato dal datore al dirigente, perché determinato da motivo illecito, ►



con applicazione delle conseguenze sanzionatorie previste dai commi 1 e 2 dell'art. 18 St. lav. novellato. Il giudice d'appello conviene con l'accertamento secondo cui "le contestazioni disciplinari mosse appaiono palesemente prive di fondamento", come tali inidonee a giustificare il licenziamento del dirigente non solo *ex art. 2119 c.c.* ma anche ai sensi della disciplina della contrattazione collettiva applicabile che consente la risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale in caso di "giustificatezza" del recesso; esaminando diffusamente la vicenda professionale del dirigente ha condiviso col giudice di primo grado il convincimento che il licenziamento avesse natura ritorsiva, quale reazione ingiusta e arbitraria a comportamenti legittimi del dipendente.

Propone ricorso in Cassazione la soccombente società; resiste con controricorso l'intimato. Nell'esame dei motivi, la Suprema Corte perviene all'assunto che l'accoglimento della domanda di nullità del licenziamento perché fondato su motivo illecito esige la prova che l'intento ritorsivo datoriale abbia avuto efficacia determinativa esclusiva della volontà di recedere dal rapporto di lavoro, anche rispetto ad altri fatti rilevanti ai fini della configurazione di una giusta causa o di un giustificato motivo di recesso e idonei a configurare un'ipotesi di legittima risoluzione del rapporto. Gli Ermellini precisano che l'onere della prova della esistenza di un motivo di ritorsione del licenziamento e del suo carattere determinante la volontà negoziale grava sul lavoratore che deduce ciò in giudizio e che si tratta di prova non agevole, sostanzialmente fondata sulla utilizzazione di presunzioni, tra le quali presenta un ruolo non secondario anche la dimostrazione della inesistenza del diverso motivo addotto a giustificazione del licenziamento o di alcun motivo ragionevole. Per

incontrastata e pluriennale giurisprudenza di Cassazione, l'ipotesi dell'atto di licenziamento che rappresenti "l'ingiusta e arbitraria reazione ad un comportamento legittimo del lavoratore colpito (diretto) o di altra persona ad esso legata e pertanto accomunata nella reazione (indiretto), che attribuisce al licenziamento il connotato della ingiustificata vendetta" è riconducibile all'istituto codicistico dell'atto nullo perché determinato da un motivo illecito determinante *ex art. 1345 c.c.*, con riconoscimento legislativo espresso nel comma 1 dell'art. 18, L. n. 300/1970.

Per l'art. 1345 c.c. il contratto è illecito quando le parti si sono determinate a concluderlo esclusivamente per un motivo illecito comune ad entrambe, disposizione applicabile anche agli atti negoziali unilaterali *ex art. 1324 c.c.* laddove essi siano finalizzati esclusivamente al perseguimento di scopi riprovevoli ed anti-sociali, rinvenendosi l'illiceità del motivo. Illecito è tipicamente il licenziamento motivato dalla ritorsione o dalla rappresaglia, che rende l'atto datoriale contrario ai valori ritenuti fondamentali per l'organizzazione sociale e ne determina la nullità. Dopo aver accertato unitamente al Tribunale che non sussistevano fatti idonei a giustificare il licenziamento, ha tratto, oltre che dalla pretestuosità del recesso, da una serie di elementi analiticamente esposti, il convincimento circa la natura ritorsiva dell'atto culminante la vicenda lavorativa del dirigente, giungendo alla conclusione che essi denotano come il contegno datoriale abbia progressivamente rivelato il movente, rappresentato in una prima fase dall'isolamento e allontanamento del dirigente, in seconda battuta dalla sostanziale espulsione dall'organigramma aziendale mediante dequalificazione e distacco, quale reazione ingiusta e arbitraria a comportamenti legittimi del dipendente.



Comunicato stampa



## IX Premio Letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano



È scaduto il termine per la partecipazione al **IX Premio Letterario “Il lavoro tra le righe”- edizione 2025**,

il riconoscimento letterario promosso dall’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

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



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

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



# Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

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

**S**iamo lieti di ricordare l'uscita del n.2/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.1/2025 di LDE ha registrato oltre 162 mila accessi (198.943 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics.

LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.

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

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

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

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

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

[LinkedIn](#)

[facebook](#)

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

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

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

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

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

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

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

Auguriamo a tutti buona lettura.

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

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

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

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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

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