



# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



## UDIENZA CON LEONE XIV: UN INCONTRO CHE ILLUMINA IL NOSTRO IMPEGNO QUOTIDIANO

\*\*\*

▪ LE NOVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE CONTENUTE NELLA LEGGE DI BILANCIO PER IL 2026

\*\*\*

▪ IN CRISI LO SMART WORKING?

\*\*\*

▪ RENDITA VITALIZIA: L'INPS INTERVIENE PER ADEGUARSI ALLA PRONUNCIA DELLA CASSAZIONE SULLA PRESCRIZIONE

\*\*\*

\*\*\*

▪ OLTRE LO SCHERMO: PERCHÉ LA CYBERVIOLENZA È IL NUOVO RISCHIO INVISIBILE DEL TUO UFFICIO (E COSA DICE LA LEGGE)

\*\*\*

▪ COMPORTO E FERIE: LIMITI ALLA MODIFICA DEL TITOLO DELL'ASSENZA

\*\*\*

pag. 38



**LETTURE DI LAVORO**

Libri e idee  
per comprendere  
il lavoro che cambia



**LAVORARE NELLE RISORSE UMANE**  
 Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 6

**LavoroDirittiEuropa**  
 Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

pag. 40

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale  
dei Consulenti del Lavoro di Milano

Direttore Responsabile:  
**Potito di Nunzio**

Redattore Capo:  
**D. Morena Massaini**

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

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

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

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

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

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

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

Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

## DOTTRINA

- Le novità in materia previdenziale contenute nella Legge di Bilancio per il 2026  
DI MARIO VERITÀ PAG. **7**
- In crisi lo Smart Working?  
DI NINA CATIZONE PAG. **9**
- Rendita vitalizia: l'Inps interviene per adeguarsi alla pronuncia della Cassazione sulla prescrizione  
DI ANDREA DI NINO E GIORGIA TOSONI PAG. **12**
- Oltre lo schermo: Perché la cyberviolenza è il nuovo rischio invisibile del tuo ufficio (e cosa dice la legge) DI LUCA DI SEVO PAG. **15**
- Comporto e ferie: limiti alla modifica del titolo dell'assenza DI ANTONELLA ROSATI PAG. **17**

## RUBRICHE

- **Il Punto**  
Udienza con Leone XIV: Un incontro che illumina il nostro impegno quotidiano  
DI POTITO DI NUNZIO PAG. **3**
- **Hr&Organizzazione**  
Feedback in azienda: costruire valore attraverso l'interazione efficace  
DI FERNANDA SIBONI PAG. **21**
- **Senza Filtro**  
SempRificazione DI ANDREA ASNAGHI PAG. **27**
- **Una Proposta al mese**  
NASpl e decorrenza: un sistema che ha bisogno di coerenza DI NOEMI SECCI PAG. **30**
- **Lettture di lavoro**  
Il lavoro sportivo tra riforma, tutele e parità di genere A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **38**

## SENTENZE

- Rapporto di lavoro "in nero": determinazione rapporto di lavoro subordinato e calcolo differenze retributive  
DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. **34**
- La condotta extralavorativa illecita è suscettibile di rilievo disciplinate, anche di carattere espulsivo DI ANGELA LAVAZZA PAG. **35**
- È antisindacale l'elenco di adempimenti procedurali, dati dal datore di lavoro, al fine di regolare le attività dei lavoratori prima dello sciopero DI ELENA PELLEGATTA PAG. **36**





## UDIENZA CON LEONE XIV: UN INCONTRO CHE ILLUMINA IL NOSTRO IMPEGNO QUOTIDIANO

**M**ercoledì 18 dicembre 2025 rimarrà una data indelebile nella storia della nostra categoria professionale. In occasione del sessantesimo anniversario dell'istituzione dell'Albo dei Consulenti del Lavoro, una delegazione, composta dal CNO, dai presidenti dei CPO e dai rappresentanti delle altre istituzioni di Categoria, ha avuto l'onore di essere ricevuta da Papa Leone XIV nella Sala Clementina. Un momento di profonda emozione e riflessione, che ha confermato il valore e la centralità del nostro ruolo nella società contemporanea.

Le parole del Santo Padre hanno risuonato con straordinaria chiarezza, restituendo dignità e senso profondo a un impegno professionale che, troppo spesso, rischia di essere schiacciato dalla dimensione meramente tecnica e burocratica. Papa Leone XIV ha voluto richiamare la nostra attenzione su tre aspetti fondamentali: la tutela della dignità della persona, la mediazione e la promozione della sicurezza sul lavoro.

### LA PERSONA AL CENTRO

Il primo richiamo è stato netto e inequivoca-



Un momento dell'Udienza di Papa Leone XIV.

bile: al centro di qualsiasi dinamica lavorativa non devono esserci il capitale, le leggi di mercato o il profitto, ma la persona, la famiglia e il loro bene. È un'eredità che il Pontefice ha ripreso da Papa Francesco e dalla Dottrina sociale della Chiesa: lavorando diventiamo più umani, la nostra umanità fiorisce, i giovani diventano adulti. Queste parole ci ricordano che il nostro mestiere non è solo compilare pratiche o gestire adempimenti, ma contribuire affinché lavoratori e lavoratrici siano riconosciuti nella loro dignità e ricevano risposte ➤

concrete alle loro esigenze reali. Come presidente dell'Ordine di Milano, vedo ogni giorno colleghi che si confrontano con questa sfida: trovare il giusto equilibrio tra le esigenze produttive delle imprese e i diritti fondamentali dei lavoratori. In una metropoli come la nostra, dove la pressione competitiva è altissima e i ritmi sono frenetici, mantenere la persona al centro non è un'opzione, ma un dovere professionale ed etico. Troppo spesso assistiamo a situazioni in cui la logica del profitto immediato prevale su ogni altra considerazione, generando precarietà, sfruttamento mascherato da flessibilità, marginalizzazione di chi ha responsabilità familiari. Il nostro ruolo di consulenti non può ridursi a "ottimizzare il costo del lavoro": deve essere quello di costruire relazioni lavorative sostenibili, dove l'efficienza aziendale si coniuga con il rispetto della dignità umana.

In un'epoca in cui la tecnologia e l'intelligenza artificiale gestiscono e condizionano sempre più le nostre attività, diventa urgente che le aziende si connotino prima di tutto come comunità umane e fraterne. Il Papa ci ha esortato a tenere sempre presente le necessità delle giovani famiglie, dei genitori con figli piccoli, dell'importanza di aiutare chi lavora e deve prendersi cura di familiari anziani e malati. Sono bisogni che nessuna società veramente civile può permettersi di dimenticare o trascurare, e noi abbiamo il privilegio e la responsabilità di sostenerli.

Penso alle tante situazioni che attraversano i nostri studi: la giovane madre che non può permettersi di perdere il lavoro ma ha bisogno di flessibilità oraria, il padre che deve assistere un genitore malato, la coppia che rinuncia a progetti di vita per l'incertezza contrattuale. Questi non sono "problemi aziendali" da risolvere con un algoritmo: sono persone con storie, bisogni, fragilità. E noi consulenti abbiamo gli strumenti per fare la differenza, orientando le imprese verso scelte che non sacrificino l'uomo sull'altare della produttività.



Papa Leone XIV saluta il Presidente Ancl Nazionale, Enrico Vannicola. Alla sua destra il Presidente della Fondazione Lavoro, Vincenzo Silvestri e dietro di loro, Potito di Nunzio, Presidente del CPO di Milano.

## MEDIATORI DI GIUSTIZIA

Il secondo aspetto su cui Papa Leone XIV si è soffermato è quello della mediazione. Nella dinamica aziendale, il nostro compito ci pone come cerniera di raccordo tra le figure dirigenziali e i dipendenti, facilitatori di relazioni indispensabili per il buon funzionamento delle imprese e per il benessere di chi vi opera. Come consulenti del lavoro, gestiamo aspetti giuridici e amministrativi fondamentali per la vita dei lavoratori e delle loro famiglie, affiancando imprese e dipendenti in tema di assunzioni, contributi e molteplici adempimenti.

In questo ruolo delicato, ha ricordato il Santo Padre, esistono due tentazioni: da una parte un'eccessiva burocratizzazione dei rapporti, dall'altra la lontananza e il distacco dalla realtà. Entrambe sono dannose perché rendono invivibile l'ambiente aziendale, impedendo quella sinergia solidale che è vocazione più vera della nostra professione. Il Papa ci ha invitato a non vivere schiacciati sul versante datoriale, ma a mantenere sempre ben aperti gli occhi sulle persone che abbiamo davanti, specialmente su chi è in difficoltà e ha meno possibilità di esprimere i propri bisogni e far valere i propri interessi. Questo è giustizia, questo è carità.

Questa riflessione mi ha toccato profondamente perché intercetta una delle questioni più delicate della nostra professione: la percezione che il consulente del lavoro sia esclusivamente "dalla parte del datore di lavoro". È una visione parziale e riduttiva del nostro ruolo, ma dobbiamo ricordarci di non alimentarla limitandoci a eseguire pedissequamente le richieste aziendali senza interrogarci sulle implicazioni umane e sociali delle nostre scelte tecniche.

Il consulente del lavoro è un mediatore nel senso più nobile del termine: conosce le ragioni ➤

ni dell'impresa ma ascolta anche le esigenze del lavoratore; applica la norma ma ne interpreta lo spirito di protezione sociale; ottimizza i processi ma non dimentica che dietro ogni cedolino c'è una famiglia che deve vivere. Questo equilibrio è difficile, richiede coraggio professionale, capacità di dire "no" quando necessario, di proporre soluzioni alternative che non compromettano i diritti fondamentali. Questa è la "terzietà" che da anni noi attribuiamo al nostro operare e alla nostra ragione stessa di essere Consulenti del Lavoro.

A Milano, dove gestiamo realtà aziendali di ogni dimensione – dalle multinazionali alle piccole imprese familiari – questa funzione di mediazione è ancora più cruciale. Dobbiamo essere gli interpreti di una cultura del lavoro che non veda necessariamente contrapposti datore e prestatore, ma che costruisca ponti di dialogo e comprensione reciproca. E questo passa anche dalla nostra capacità di formare, informare, educare le parti, andando oltre il mero adempimento normativo.

### **CUSTODI DELLA SICUREZZA**

Il terzo tema affrontato dal Santo Padre è quello della promozione della sicurezza. Le sue parole sono state particolarmente toccanti quando ha ricordato che ancora oggi sono troppi gli incidenti e le "morti bianche" che si consumano nei luoghi di lavoro. Spazi che dovrebbero essere di vita – dove le persone trascorrono gran parte del loro tempo e impiegano una porzione significativa delle loro energie – si trasformano troppo frequentemente in luoghi di morte e desolazione.

Papa Leone XIV ci ha ricordato una verità fondamentale: la sicurezza sul lavoro è come l'aria che respiriamo, ci accorgiamo della sua importanza solo quando tragicamente viene a mancare, ed è sempre troppo tardi. Prevenire è meglio che curare, e questo richiama direttamente i nostri preziosi contributi formativi. La formazione e l'aggiornamento dei lavoratori non sono semplici adempimenti burocratici, ma un servizio alla loro stessa vita.

Su questo tema sento il peso di una responsabilità collettiva che non possiamo più eludere.

So perfettamente che non tutti i Consulenti del Lavoro si occupano di Sicurezza sul lavoro e che spesso la materia viene delegata a strutture terze. Quando leggiamo la notizia di un incidente mortale sul lavoro ci rammarichiamo e ci indigniamo ma non ci chiediamo mai cosa potremmo fare noi. Ecco cosa potremmo fare noi di più e subito: il contatto costante con l'imprenditore e/o con la dirigenza aziendale ci consente di sensibilizzarli alla promozione della sicurezza. Ed è una cosa che bisogna fare sempre, in ogni occasione di incontro, così come non ci stanchiamo mai di raccomandare ai nostri figli di fare attenzione ai pericoli che possono incontrare. La sicurezza sul lavoro non può essere relegata a una voce di costo da minimizzare o a un'attività formale da sbrigare per quietare la coscienza aziendale. Deve diventare cultura, prassi quotidiana, valore non negoziabile.

Come Ordine di Milano, abbiamo lavorato molto negli ultimi anni per promuovere una consapevolezza diversa tra i nostri iscritti e tra le imprese che assistiamo. Ma devo dire con franchezza che non basta. Troppo spesso la formazione sulla sicurezza viene vissuta dalle aziende come un obbligo fastidioso, da evadere nel minor tempo possibile e con il minimo investimento. Troppo spesso assistiamo a situazioni al limite, dove la pressione produttiva porta a sottovalutare i rischi, a rinviare gli interventi di messa in sicurezza, a formare frettolosamente i lavoratori senza verificarne l'effettiva comprensione.

Noi consulenti abbiamo il dovere di essere inflessibili su questo punto. Dobbiamo avere il coraggio di bloccare procedure non sicure, di rifiutare compromessi che mettano a rischio vite umane, di pretendere standard elevati anche quando questo costa di più o rallenta i processi. E dobbiamo essere i primi a investire nella formazione continua, nostra e dei lavoratori, perché solo una conoscenza approfondita e aggiornata può prevenire tragedie.

La sicurezza è anche una questione di dignità: nessuno dovrebbe uscire di casa la mattina temendo di non tornare la sera. Nessuna famiglia dovrebbe vivere nell'angoscia che il proprio con- ➤



giunto lavori in condizioni pericolose. Quando promuoviamo la cultura della sicurezza, non facciamo solo il nostro dovere professionale: restituiamo serenità alle persone e alle famiglie.

### UN IMPEGNO RINNOVATO

L'udienza del 18 dicembre 2025 è stata molto più di un riconoscimento istituzionale al sessantesimo anniversario della nostra categoria. È stata un'occasione per riflettere sul senso profondo del nostro lavoro quotidiano e sulla responsabilità che ci è affidata. Papa Leone XIV ci ha esortato ad adempiere con passione e dedizione il nostro compito importante, consapevoli che molti fratelli e sorelle contano sul nostro contributo per svolgere serenamente le loro attività lavorative.

Come Ordine di Milano, raccogliamo questo invito e lo facciamo nostro. Ma voglio essere chiaro: raccogliere un invito significa tradurlo in azioni concrete, non limitarsi a una celebrazione retorica. Nei prossimi mesi lavoreremo per rafforzare la formazione dei nostri iscritti sui temi della giustizia sociale nel lavoro, della mediazione efficace, della sicurezza come priorità assoluta. Promuoveremo momenti di confronto e di crescita comune, perché solo una categoria professionale consapevole e preparata può essere all'altezza delle sfide che ci attendono.

Ciascuno di noi, nel proprio studio, nelle relazioni con le imprese e con i lavoratori, può fare

la differenza. Possiamo scegliere di essere semplici tecnici oppure professionisti che mettono al centro la persona, che esercitano il loro ruolo di mediazione con giustizia e carità, che promuovono la cultura della sicurezza con convinzione e costanza. Questa non è una scelta professionale: è una scelta di vita, è decidere che tipo di società vogliamo contribuire a costruire. Il mondo del lavoro sta attraversando trasformazioni profonde, spesso disorientanti. L'intelligenza artificiale, la *gig economy*, il lavoro da remoto, le nuove forme contrattuali: tutto cambia rapidamente e noi dobbiamo essere interpreti competenti di questi cambiamenti, ma anche custodi vigili dei principi irrinunciabili. Dobbiamo saper innovare senza perdere l'umano, modernizzare senza sacrificare i diritti, efficientare senza disumanizzare. L'intercessione della Beata Vergine Maria e di San Giuseppe, Patrono dei lavoratori, invocata dal Santo Padre, accompagni il nostro cammino professionale. E che la benedizione apostolica impartita su tutti noi e sulle nostre famiglie ci sostenga nel rinnovare ogni giorno l'impegno per un mondo del lavoro più umano, più giusto, più sicuro. Un mondo dove ogni persona possa lavorare con dignità, sicurezza e serenità, contribuendo con il proprio talento al bene comune e alla costruzione di una società più fraterna e solidale.

Accedi qui per la lettura integrale del [Discorso del Santo Padre Leone XIV ai rappresentanti dell'ordine dei consulenti del lavoro.](#)



## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

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

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

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

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

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

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

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di AIDP

Con il patrocinio di ANCL

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

**APERTE LE PRE-ISCRIZIONI**

Con la collaborazione di aziende tra cui:

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

www.fondazionecdlmi.it

# LE NOVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE contenute nella Legge di Bilancio per il 2026

DI MARIO VERITÀ CONSULENTE PREVIDENZIALE IN MILANO E LEGNANO (MI)

**S**correndo le righe scritte giusto un anno fa, avrei potuto cambiare qualche contenuto e riproporre le riflessioni presentate dopo l'approvazione della Legge di Bilancio per il 2025. C'è sostanziale coerenza con un percorso avviato già nel 2024 e la direzione a questo punto evidente, confermata e nemmeno nascosta, pare quella di evitare che il numero di pensionati, o meglio di pensioni in pagamento, aumenti di troppe unità ogni anno.

La curva di aumento dei nuovi trattamenti si deve appiattire (nella intenzione del nostro governo) ed allora si prendono decisioni, alcune volte non è nemmeno necessario farlo, che perseguano questo obiettivo.

Obiettivo dettato da analisi macroeconomiche di lungo periodo che individuano nella spesa previdenziale un capitolo da cui si può attingere per migliorare la condizione generale della nostra spesa pubblica.

Sono operazioni che costano poca fatica, che non impongono impegno politico particolarmente gravoso (che invece richiederebbe la revisione generale o la riscrittura con passaggi parlamentari e politici), ma che danno un senso generale di incompletezza, di corto respiro e conseguentemente rendono difficile una programmazione che, anche in campo previdenziale, sta assumendo sempre più rilevanza.

Questo il dettaglio di quanto vedremo o non vedremo nel 2026 rispetto al 2025:

- Si conclude e non sorprendentemente la fase aperta nel 2019 delle pensioni anticipate fles-

sibili: quota 103 che era stata modificata negli ultimi anni fino a renderla praticamente inutile ed effettivamente inutilizzata NON è stata rinnovata

- Anche la seconda vita di Opzione Donna, storica presenza, prima dal 2005 al 2015 e quindi dal 2017 per la sua riproposizione, chiude definitivamente dopo un biennio in cui, come per la quota 103, si era trasformata in un punto di un elenco che quasi nessuno approssiava più per evidenti motivi di non convenienza

- Ritorna invece almeno ancora per il 2026 l'APE *social* che però, per sua natura, risulta essere un sostegno al reddito e non una vera e propria pensione: 63 anni + 5 mesi ed almeno 30 anni di contribuzione da lavoro, per coloro che disoccupati, hanno terminato la fruizione del periodo di NASPI, ovvero che sono i cosiddetti *Caregiver* o con una invalidità superiore al 74%; nel caso di lavoro gravoso l'anzianità contributiva da lavoro deve essere a seconda dei casi di 32 o 36 anni. Per le donne con figli l'anzianità può diminuire fino a 24 mesi.

Nulla di veramente impattante quindi visto il peso numerico delle singole cancellazioni che molti consideravano talmente depotenziate da non rientrare nemmeno fra le opzioni praticabili. La decisione che ha suscitato più scalpore o polemica o stupore è stata quella di aumentare, a partire dal 2027 e, straordinariamente per il biennio 2027-2028 con cadenza annuale, l'età anagrafica e l'anzianità contributiva utile per le pensioni di vecchiaia e vecchiaia anticipata, di 3 mesi.

In pratica nel 2027 per l'accesso alla pensione ►

di vecchiaia saranno necessari 67 anni e 1 mese di età anagrafica (indistintamente per uomini e donne) e di 41 anni e 11 mesi (donne) e 42 anni e 11 mesi (uomini) per ottenere la pensione di vecchiaia anticipata (con pagamento dopo 3 mesi di finestra).

Dal 2028 per l'accesso alla pensione di vecchiaia saranno necessari 67 anni e 3 mesi di età anagrafica (indistintamente per uomini e donne) e di 42 anni e 1 mese (donne) e 43 anni e 1 mese (uomini) per ottenere la pensione di vecchiaia anticipata (con pagamento dopo 3 mesi di finestra).

E questa in realtà rappresenta una non novità: il blocco dell'aumento dell'età anagrafica e dell'anzianità contributiva previsto dalla Legge Fornero, era stato introdotto per legge, sempre nel 2019, per l'anzianità contributiva, mentre le note cause naturali (il periodo della pandemia) avevano ahimè confermato che l'aumento non poteva essere applicato perché non avevamo un incremento dell'aspettativa di vita.

Tutto quindi è ritornato nell'alveo della normalità in cui l'automatismo di adeguamento previsto dall'ISTAT si applica a partire dal biennio che comincia con l'anno dispari; tuttavia, dato che questo incremento è giunto a sorpresa poiché il precedente rapporto non prevedeva alcun innalzamento dell'età, la decisione è stata quella di "spezzare" questo aumento in un 1+2 (un mese il primo anno del biennio e 2 mesi in quello successivo) quando normalmente l'aumento si applicherebbe interamente a partire dal primo anno.

Quindi tutto nella regola perché le cose sarebbero state ben diverse senza l'intervento legislativo del 2019 e quello triste del 2020-2021;

scorrendo la tabella di previsione saremmo già andati ben oltre i 67 anni e mezzo e i 42 e 43 anni e 5 mesi a questo punto.

Tuttavia, direi che è utile una riflessione: esiste un limite di età di accesso alla pensione di vecchiaia o un limite di anzianità contributiva prima di poter lasciare il lavoro indipendentemente dall'età? Nel nostro ordinamento apparentemente no e, in questo senso, siamo fra i paesi europei con l'età più alta se parliamo di normativa.

L'obiezione, o meglio, il dato che spesso viene proposto, che è l'età media in cui i lavoratori che arrivano alla pensione è più basso del resto dell'Europa; ma quali pensioni contiamo? Viene tenuto presente che nel 2026 con 42 anni di contribuzione sono pensionabili i soggetti che hanno cominciato a contribuire nel 1984 e che nel 1984, per la scarsa scolarizzazione superiore avevano 16/18 anni? Nel 2026 avranno 60 anni o meno. Indubbiamente questo abbassa la media dell'età di accesso, ma non sono forse sufficienti 43 anni di lavoro (anche a 60 anni) per poter dichiarare conclusa la propria vita lavorativa?

Per questo riproponiamo la solita riflessione su come abbassare la spesa pensionistica (senza scomodare la differenza fra previdenza e assistenza): la flessibilità con rinuncia di una quota della pensione è davvero così impraticabile? Esistono degli studi che suffraghino la scelta fatta in luogo di una strada più difficile che richiederebbe una revisione delle regole? Attendiamo che arrivi il giorno in cui si dirà riscriviamo parzialmente le regole di calcolo, purché non finisca come una qualsiasi bicamerale per le riforme istituzionali.



# IN CRISI LO SMART WORKING?

DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO

**T**ra i profili dell'illuminante indagine svolta dalla Fondazione dei Consulenti del lavoro di Milano e Provincia in ordine alla flessibilità oraria nelle aziende su un campione di 231 imprese operanti in Lombardia e nel resto d'Italia (più aggiornata rispetto a quella condotta da Banca Italia su dati amministrativi e indagini rappresentative delle imprese italiane tra il 2019 e il 2023), fa spicco quello inerente allo *Smart Working*. Se ne desume che **lo smart working non è una pratica diffusa** all'interno delle aziende considerate. Una indicazione, questa, che a ben vedere non sorprende. Basta, infatti, ripercorrere i Lavori Preparatori della Legge n. 81/2017 contenente appunto la disciplina del lavoro agile. Di particolare interesse appaiono i resoconti della XI Commissione Permanente (Lavoro pubblico e privato) istituita presso la Camera dei Deputati. Il 18 gennaio 2017, un Deputato "rileva l'opportunità di approfondire la portata dell'art. 19, comma 1, ai sensi del quale: «il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile», chiedendosi se si configuri un generale obbligo di protezione anche per prestazioni di lavoro svolte al di fuori dei locali aziendali". E a supporto il Presidente dichiara che "si debbano approfondire le implicazioni delle disposizioni dell'art. 19, in materia di sicurezza del lavoro nell'ambito del cosiddetto lavoro agile". A sua volta, altro Onorevole osserva che, "per quanto attiene alla sicurezza sul lavoro, a suo avviso, dovrebbe precisarsi che la responsabilità del datore di lavoro è essenzialmente riferibile ai mezzi e agli strumenti forniti al lavoratore". E propone di sostituire l'art. 19, comma 1, con il seguente: "Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in

modalità di lavoro agile, limitatamente agli strumenti e ai mezzi forniti per svolgere la prestazione lavorativa. A tal fine, all'atto della stipula dell'accordo di cui all'art. 16, il datore di lavoro consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza una informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Tale informativa dovrà essere aggiornata, se necessario, nel caso in cui venissero forniti al lavoratore, successivamente alla stipula, altri strumenti o mezzi per la prestazione".

Anche un terzo Deputato propone una diversa formulazione: "Il datore di lavoro garantisce la salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. Gli obblighi relativi si intendono interamente assolti con la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza di un'informativa scritta nella quale sono individuati, limitatamente alla dotazione degli strumenti forniti dal datore di lavoro al lavoratore, i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro". Il primo Deputato aspira poi a sostituire la parola "garantisce" con la parola "promuove". Invece, altri tre Onorevoli vorrebbero sopprimere la parola: "almeno", o, in alternativa, "dopo le parole: almeno annuale", "aggiungere le seguenti: ovvero ogni qualvolta lo stesso lavoratore presti la propria attività lavorativa in un luogo diverso". Ad avviso dell'on. Tinagli, dovrebbero essere sopprese "le parole: e i rischi specifici". Mentre l'on. Polverini suggerisce di "aggiungere, in fine, le parole: nonché le azioni messe in campo dal datore di lavoro stesso per impedirli". Il 21 febbraio 2017, il primo Deputato "chiede la ►

votazione del suo emendamento, volto a scongiorare, come chiesto da numerosi soggetti auditi, l'aumento dei costi e degli oneri burocratici a carico dei datori di lavoro, chiarendo che il contenuto dell'informativa che essi hanno l'obbligo di trasmettere al lavoratore e ai rappresentanti per la sicurezza è limitato agli strumenti forniti". Ma l'emendamento è respinto dalla Commissione. Il terzo Deputato, in merito al proprio emendamento, osserva che "esso raccoglie le istanze, emerse nel corso delle audizioni, volte a prevedere la limitazione della responsabilità dei datori di lavoro alla strumentazione da essi fornita", e spiega che, "a suo avviso, l'attuale testo dell'art. 19 sembrerebbe adombrare **l'estensione di tale responsabilità anche agli ambienti nei quali il dipendente espleta la sua prestazione in modalità di lavoro agile, cosa che non può essere accettata e che espone il datore di lavoro a possibili interpretazioni estensive della norma da parte della magistratura**". Interviene a questo punto il sottosegretario, e sostiene che "il testo dell'art. 19 è volto ad assicurare un limite minimo degli obblighi del datore di lavoro, rappresentato dalla trasmissione annuale di tale documento, ferma la possibilità di aggiornare l'informativa nel corso dell'anno". Ma non tranquillizza il primo Deputato intervenuto: "L'art. 19 appare riguardare non solo la strumentazione messa a disposizione del lavoratore ma anche gli ambienti in cui egli espleta la sua prestazione in modalità di lavoro agile.

Pur riconoscendo che la volontà del legislatore non può essere quella di esporre i datori di lavoro a un tale carico di responsabilità, ritiene che l'imprecisa formulazione del testo **potrebbe esporre i datori di lavoro a interpretazioni giurisprudenziali sfavorevoli**". Ribatte il sottosegretario non senza ottimismo: "Il testo dell'art. 19 non dà luogo ad equivoci sull'ambito della responsabilità del datore di lavoro in materia di sicurezza del lavoratore. Nella norma si evidenzia, infatti, che il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza sul lavoro e, a

tal fine, consegna l'informativa annuale sui rischi, in questo modo chiarendo che in tale atto si sostanzia la garanzia dovuta".

Ulteriore replica del Deputato critico: "una migliore formulazione del testo favorirebbe una **maggiore diffusione del lavoro agile, che potrebbe, invece, essere ostacolata dalla paura dei datori di lavoro di essere coinvolti in contenziosi**". Risolutivo è il richiamo del Presidente all'esigenza di approvare rapidamente la legge, anche a costo di non affrontare tutti i punti che pur richiederebbero "una migliore esplicitazione": "Pur riconoscendo la ragionevolezza delle argomentazioni addotte dai colleghi intervenuti, ricorda che la necessità di giungere ad una celere approvazione del provvedimento non permette di affrontare tutti i punti che necessiterebbero di una migliore esplicitazione. Concorde, tuttavia, con il sottosegretario, sulla chiarezza del testo dell'art. 19, in base al quale gli obblighi del datore di lavoro in materia di sicurezza del lavoratore si esauriscono con la consegna dell'informativa scritta". Non a torto, però, una Deputata insiste: "Pur aderendo all'invito al ritiro del suo emendamento, sottolinea l'esigenza di evitare la confusione, nella quale sono incorsi anche i colleghi intervenuti, tra lavoro agile e lavoro da casa o telelavoro. La peculiarità del cosiddetto lavoro agile sta, infatti, nella possibilità di espletare la prestazione lavorativa in qualunque situazione, anche sconosciuta al datore di lavoro, e con qualsiasi tipo di strumentazione. Da ciò discende, a suo avviso, la necessità di delimitare l'ambito di responsabilità del datore di lavoro e, a tale proposito, sollecita i colleghi e il Governo a un'ulteriore riflessione sul tema, valutando anche la possibilità di impegnare l'Esecutivo con la presentazione di un apposito ordine del giorno in Assemblea". Ne trae spunto l'Onorevole apparso più critico nell'ambito della Commissione. Invero, "osserva che le affermazioni della collega corroborano quanto da lui detto sulla potenziale gravosità della responsabilità in capo al datore di lavoro. Non concorda, tuttavia, con ►

la collega sulla possibilità che il lavoro agile possa essere svolto ovunque, dal momento che le statistiche evidenziano una spiccata preferenza per lo svolgimento della prestazione lavorativa dalla propria abitazione. A suo avviso, la presentazione di un ordine del giorno non garantisce la stessa incisività dell'approvazione di una apposita disposizione". La conclusione dei lavori è deludente per i deputati intervenuti: i loro emendamenti all'art. 19, comma 1, vengono drasticamente respinti.

Non ci vuol molto a comprendere che l'interpretazione per così dire "autentica" suggerita alla Camera dei Deputati dal Governo nella persona del Sottosegretario e dal Presidente della XI Commissione è tutt'altro che convincente. I lavoratori agili - per giunta lavoratori subordinati (v. art. 18, commi 1 e 2, della Legge n. 81/2017) - non sono riconducibili ad alcuna delle categorie previste nei commi successivi al quarto dell'art. 3, D.lgs. n. 81/2008 (neppure alla categoria dei telelavoratori di cui all'art. 3, comma 10, D.lgs. n. 81/2008).

Dunque, una legge nata sotto auspici tutt'altro che buoni. Ma per giunta una legge vissuta tutt'altro che bene. Certo, il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile sottoscritto all'esito di un confronto con le Parti sociali promosso dal Ministro del Lavoro il 7 dicembre 2021 faceva ben sperare. Il Protocollo, all'art. 6, intitolato "Salute e sicurezza sul lavoro", prevedeva che "ai lavoratori agili si applica la disciplina di cui agli artt. 18, 22 e 23, L. n. 81/2017", ma poi aggiunge che "si applicano gli obblighi di salute e sicurezza sul lavoro di cui al D.lgs. n. 81/2008 alle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali". Il fatto è che le norme dettate a tutela della sicurezza dei lavoratori agili sono rimaste largamente scritte sulla carta, ma di fatto largamente non osservate, né fatte osservare. E non basta. Leggiamo il disegno di legge sulle piccole e medie imprese approvato il **22 ottobre 2025** dal Senato della Repubblica. All'art. 11, inti-

tolato "Salute e sicurezza per le prestazioni in modalità agile", introduce una modifica a quell'art. 3, D.lgs. n. 81/2008 che al comma 4 dispone che "il presente decreto legislativo si applica a tutti i lavoratori e lavoratrici, subordinati e autonomi, nonché ai soggetti ad essi equiparati, fermo restando quanto previsto dai commi successivi del presente articolo". E la modifica consiste in un nuovo comma inserito tra i "commi successivi" nell'art. 3, il comma 7-bis ove si stabilisce a carico del datore di lavoro un unico obbligo a tutela dei lavori agili: "Per l'attività lavorativa prestata con modalità di lavoro agile in ambienti di lavoro che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro, l'assolvimento di tutti gli obblighi di sicurezza compatibili con tale modalità di lavoro, e in particolare di quelli che attengono all'utilizzo dei videotermini, è assicurato dal datore di lavoro mediante la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, fermo restando l'obbligo del lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali".

Il risultato è che, in base al nuovo comma 7-bis, la consegna dell'informativa scritta varrebbe ad assicurare "l'assolvimento di tutti gli obblighi di sicurezza compatibili con tale modalità di lavoro". Tanto è vero che nello stesso comma 7-bis, alla lettera b), si provvede a modificare il regime sanzionatorio contemplato per datore di lavoro e dirigenti dall'art. 55, comma 5, lettera c), D.lgs. n. 81/2008. Ma attenzione: esclusivamente "per la violazione dell'obbligo informativo di cui all'art. 3, comma 7-bis".

Sarà sufficiente questa modifica per indurre le aziende, ivi comprese le microimprese, ad utilizzare senza remore lo *smart working*?



# RENDITA VITALIZIA: L'INPS INTERVIENE PER ADEGUARSI ALLA PRONUNCIA DELLA CASSAZIONE SULLA PRESCRIZIONE

DI ANDREA DI NINO E GIORGIA TOSONI CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO

**C**on la sentenza n. 22802 del 7 agosto 2025, la Corte di Cassazione si esprime in merito ai criteri di decorrenza dei termini di prescrizione per le richieste di costituzione della rendita vitalizia, ai sensi dell'art. 13, commi primo e quinto, della Legge n. 1338/1962, rivedendo il precedente orientamento in materia.

A seguito della pronuncia delle Sezioni Unite, con la pubblicazione della circolare n. 141 del 12 novembre 2025, l'Inps ha fornito i propri chiarimenti circa il contenuto della sentenza, sostituendo integralmente quanto contenuto nella circolare n. 48 del 24 febbraio 2025. Quest'ultima, si ricorda, era stata emanata subito dopo l'entrata in vigore della Legge n. 203/2024 (c.d. "Collegato lavoro") che aveva introdotto, tramite l'art. 30, il settimo comma dell'art. 13, riconoscendo al lavoratore il diritto di costituire la rendita vitalizia con onere interamente a proprio carico.

## L'ISTITUTO DELLA RENDITA VITALIZIA

La contribuzione ai fini pensionistici maturata durante il rapporto di lavoro ma non versata dal datore di lavoro per omissione contributiva viene riconosciuta dall'Inps in via generale su denuncia del lavoratore, in applicazione del principio di "automaticità delle prestazioni", indipendentemente dall'effettivo recupero nei confronti del datore di lavoro delle somme dovute, purché i contributi non siano caduti in prescrizione.

Il lavoratore, ai fini dell'accredito da parte dell'Istituto previdenziale, è tenuto a presenta-

re apposita domanda che attesti l'esistenza del rapporto di lavoro, il periodo dell'omessa contribuzione e le retribuzioni percepite, così da valorizzare il periodo "scoperto" ai fini pensionistici. Decorso il termine prescrizionale per la denuncia dell'omissione contributiva – attualmente pari, in caso di azione da parte del lavoratore o dei suoi superstiti, a dieci anni – non vi è più possibilità per il lavoratore di vedersi riconosciuti i contributi spettanti se non attraverso il ricorso alla rendita vitalizia.

La costituzione della rendita vitalizia, ai sensi dell'art. 13 della Legge n. 1338/1962, permette ai lavoratori, nei casi di omissione o evasione del versamento dei contributi da parte del proprio datore di lavoro, non derivabile da responsabilità del lavoratore stesso, di riscattare i periodi di mancato versamento purché questi siano caduti in prescrizione. Pertanto, una volta costituita, la rendita vitalizia consentirà di reintegrare i contributi omessi mediante il versamento all'Inps di una somma utile a garantire una prestazione pensionistica equivalente a quella che sarebbe spettata al lavoratore se i contributi fossero stati regolarmente versati. L'onere per tale riscatto viene determinato dall'Inps in base alla cosiddetta "riserva matematica", calcolata secondo le tariffe stabilite con decreto del Ministro del lavoro sentito il Consiglio di amministrazione dell'Inps. Anche in questo caso sarà necessario attestare il periodo lavorato non coperto dai contributi e le relative retribuzioni erogate.

La costituzione della rendita vitalizia potrà avvenire su richiesta del datore di lavoro re- ➤

sponsabile dell'omissione contributiva o del lavoratore. Quest'ultimo, una volta presentato e ottenuto il riscatto, potrà chiedere al datore di lavoro il risarcimento del danno ai sensi dell'art. 2116 c.c., fermi restando i termini prescrizionali per l'esercizio del primo e quinto comma dell'art. 13, di seguito analizzati.

#### LE PRIME INDICAZIONI DELL'INPS

Tramite la circolare n. 48/2025, l'Inps aveva apparentemente rotto gli indugi rispetto alle diverse interpretazioni sussistenti in merito alla prescrizione del diritto alla rendita vitalizia. Difatti, mediante tale intervento operativo, l'Istituto aveva individuato un criterio di prescrizione "unico", indicando che i termini di prescrizione per l'esercizio del diritto da parte del lavoratore sarebbero decorsi dal momento in cui fosse stata prescritta, a sua volta, la possibilità di "regolarizzare" la contribuzione omessa o evasa ad opera del datore di lavoro (termine prescrizionale "breve" di cinque anni dall'omissione) e del lavoratore (termine ordinario di dieci anni).

Essenzialmente, la circolare n. 48 indicava che un ulteriore periodo di dieci anni sarebbe dovuto decorrere a seguito della prescrizione della contribuzione, entro il quale avrebbe dovuto essere esercitato il diritto alla costituzione della rendita vitalizia. Decorso anche detto termine, non sarebbe restato al lavoratore che avvalersi del diritto imprescrittibile *ex* comma 7 già discusso.

#### LA PRONUNCIA DELLA CASSAZIONE E LA NUOVA CIRCOLARE

La già citata circolare Inps n. 141/2025 illustra il sistema di decorrenza dei termini di prescrizione del diritto a chiedere la costituzione della rendita vitalizia, delineato dalla Suprema Corte nella recente sentenza n. 22802/2025.

In considerazione delle disposizioni contenute nell'art. 13 della Legge n. 1338/1962, la prescrizione dovrà dunque calcolarsi come di

seguito riportato:

- alla data di prescrizione dei contributi obbligatori omessi decorre il termine di dieci anni entro il quale il datore di lavoro può esercitare la richiesta di costituzione della rendita vitalizia in favore del lavoratore (primo comma dell'art. 13);
- decorso tale termine, il lavoratore può attivare la facoltà riconosciuta dalla legge di richiedere personalmente la rendita vitalizia con diritto al risarcimento del danno subito, entro un ulteriore termine decennale (quinto comma dell'art. 13);
- trascorso anche quest'ultimo periodo, resta la possibilità per il lavoratore di costituire la rendita vitalizia interamente a proprio carico, ai sensi del settimo comma dell'art. 13, introdotto dall'art. 30 della Legge n. 203/2024.

Così facendo, la Corte di Cassazione, partendo dal momento in cui il diritto a ottenere la costituzione della rendita vitalizia comincia a decorrere ovvero dalla data di prescrizione dei contributi obbligatori omessi, ha definito un meccanismo non più "unico", bensì "in sequenza", per cui, prescritta la possibilità di costituzione della rendita da parte del datore di lavoro decorre la facoltà per il lavoratore, con diritto a richiedere il risarcimento del danno subito. Prescritto tale riconoscimento resta in capo al lavoratore la possibilità di procedere con la richiesta di costituzione della rendita con oneri interamente a proprio carico. Nel silenzio delle Sezioni Unite tale ultima facoltà è considerata imprescrittibile.

Pertanto, una volta prescritti i) sia il termine per la costituzione della rendita vitalizia da parte del datore di lavoro ii) sia il diritto del lavoratore di sostituirsi a quest'ultimo, il lavoratore potrà comunque avvalersi del settimo comma dell'art. 13 della Legge n. 1338/1962. Tale facoltà è esclusiva, non sostitutiva del datore di lavoro, e comporta l'onere interamente a carico del lavoratore, senza alcun limite temporale. ➤

**LE INDICAZIONI OPERATIVE DELL'ISTITUTO**

Alla luce di quanto fino ad ora riportato, l'Inps indica che occorrerà verificare la data di prescrizione dei contributi obbligatori non versati dal datore di lavoro, tenendo conto delle norme che nel tempo hanno introdotto proroghe, sospensioni o interruzioni dei termini prescrizionali.

Per le istanze di costituzione della rendita vitalizia presentate dal datore di lavoro, la domanda risulterà accoglibile solo se tra la prescrizione dei contributi e la presentazione dell'istanza non siano trascorsi più di dieci anni; in caso contrario, dovrà essere respinta. Per le richieste presentate in via sostitutiva dal lavoratore, l'Inps verificherà se alla data dell'istanza il diritto del datore di lavoro alla presentazione della richiesta della rendita vitalizia sia effettivamente prescritto o meno. Nel caso in cui non sia stato ancora raggiunto il termine prescrizionale, l'istanza presentata dal lavoratore potrà essere accolta solamente dinanzi ad una comprovata impossibilità di ottenere la rendita dal datore di lavoro. Al contrario, qualora la possibilità di richiesta da parte del datore di lavoro sia prescritta, l'istanza presentata dal lavoratore sarà riconducibile al quinto comma dell'art. 13 senza ulteriore onere probatorio per lo stesso.

Stante quanto precede, durante il primo termine prescrizionale di cui al primo comma dell'art. 13, il lavoratore potrà sostituirsi al datore di lavoro versando la riserva matematica dovuta a patto che provi l'impossibilità di ottenere da quest'ultimo la costituzione della rendita vitalizia. In questo caso sarà necessa-

rio – salvo non sia già agli atti una testimonianza del datore di lavoro – integrare l'istanza con un confronto preventivo documentato attraverso: i) l'intimazione circostanziata e motivata al datore di lavoro di costituire la rendita vitalizia e l'intenzione del lavoratore di provvedervi in via sostitutiva e ii) la risposta circostanziata e motivata del datore di lavoro. In mancanza di quest'ultima la struttura Inps territorialmente competente dovrà comunicare ufficialmente al datore di lavoro l'avvenuta presentazione della domanda ai sensi del quinto comma dell'art. 13, e acquisire la sua posizione formale. Il lavoratore è legittimato a sostituirsi al datore di lavoro solo se quest'ultimo dichiara di non voler provvedere o risulta irreperibile o silente.

Diversamente, nei casi di presentazione della domanda dopo la prescrizione del diritto datoriale, l'impossibilità si presume automaticamente e non è richiesto al lavoratore alcun confronto preventivo né documentazione probatoria. Lo stesso vale per le istanze presentate ai sensi del settimo comma dell'art. 13, che consentono al lavoratore di costituire la rendita a proprio carico senza ulteriori oneri probatori aggiuntivi se non riguardo all'attestazione del periodo lavorato e alle retribuzioni percepite.

In conclusione, l'Inps precisa che le disposizioni della circolare n. 141 si applicano non solo alle domande di costituzione della rendita vitalizia e ai relativi ricorsi presentati dalla data di pubblicazione medesima, bensì anche a tutte le domande e ai ricorsi inoltrati prima della citata data, giacenti e non ancora definiti.



■ A. Staffieri analizza il fenomeno della cyberviolenza

# OLTRE LO SCHERMO: PERCHÉ LA CYBERVIOLENZA È IL NUOVO RISCHIO INVISIBILE DEL TUO UFFICIO (E COSA DICE LA LEGGE)\*

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

L'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha ridefinito i confini della prestazione lavorativa, ma ha anche aperto il fianco a un rischio sociale emergente: la *cyberviolenza*. Oggi, la distinzione tra spazio digitale privato e professionale può essere messa seriamente in discussione. Un'azione apparentemente esterna, consumata su un *social network*, può scuotere seriamente le fondamenta di un'intera organizzazione, minando il benessere dei dipendenti e la solidità dei processi interni. È nuovamente tempo di riconoscere che la sicurezza non finisce dove inizia la rete. In questo contesto si è ravvisato che la cosiddetta violenza digitale non è una minaccia eterea, ma una realtà con ripercussioni materiali che possono rivelarsi molto serie. I dati testimoniano una preoccupante normalizzazione della cultura misogina che impatta direttamente sulla carriera e sulla vita delle lavoratrici:

- Oltre un terzo delle donne a livello globale ha subito violenza digitale.

- Il 75% delle vittime censite teme per la propria incolumità fisica.
- Il 7% delle vittime arriva a perdere il lavoro o è costretto a dimettersi, dimostrando che il danno "virtuale" si traduce rapidamente in un danno economico e professionale concreto.

"Il 35% delle vittime ha riportato danni alla salute mentale, un dato che equipara gli effet-

ti delle aggressioni digitali a quelli della violenza fisica in termini di stabilità psicologica." Quando una risorsa abbandona il proprio ruolo a causa di abusi *online*, l'azienda affronta un fallimento non solo operativo ma soprattutto etico.

Si aggiunge a questo il cosiddetto "*Digital Wellness Deficit*" attorno a cui si configura il nuovo volto dello *stress*, cagionato dall'adozione massiccia di modelli come lo *smart working* e il telelavoro. Uno squilibrio, causato dall'iperconnessione costante, agisce da facilitatore per abusi invisibili ma profondamente lesivi. Si è ravvisato che l'anonimato percepito e l'assenza di un confronto fisico immediato possono favorire un'*escalation* di comportamenti vessatori. Per l'azienda, questo può tradursi in costi occulti enormi: aumento dell'assenteismo, calo del rendimento e un *turnover* elevato. Da un punto di vista personale, la violenza digitale mina l'autostima della vittima e contribuisce a rendere tossico il clima aziendale, trasformando lo *stress* lavorativo in una condizione cronica.

## IL GLOSSARIO DEL RISCHIO

Per gestire il rischio, è necessario padroneggiare la terminologia tecnica e le dinamiche psicologiche sottostanti:

- *Doxing*: diffusione illecita di dati sensibili (indirizzi, numeri privati, dati bancari) tramite *phishing*, *IP tracking* o strumenti di *Whois* ➤

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in D&PL, 46/2025, pag. 2681 dal titolo *Cyberviolenza: rischio emergente per le organizzazioni e tutele*.

per intimidire la vittima e distruggerne la reputazione professionale.

- *Sextortion*: estorsione basata sulla minaccia di diffondere materiale sessualmente compromettente. Fa leva strategicamente sul senso di colpa e di vergogna della vittima per paralizzare ogni tentativo di denuncia.
- *Revenge Porn* (Pornovendetta): diffusione non consensuale di contenuti espliciti per umiliare la lavoratrice. Le conseguenze includono isolamento sociale e, nei casi più gravi, tendenze autolesive.
- *Cyberstalking*: persecuzione reiterata via ICT (messaggi minacciosi, monitoraggio costante) che genera uno stato di ansia cronica e altera radicalmente le abitudini di vita.

Queste pratiche sfruttano la vulnerabilità psicologica per isolare la persona (più frequentemente di sesso femminile) dal proprio contesto di supporto, inclusi i colleghi e i superiori.

#### LA RESPONSABILITÀ AZIENDALE NELL'ARTICOLO 2087 C.C.

Le piattaforme digitali utilizzate per la prestazione lavorativa sono, a ogni effetto di legge, spazi professionali. In questo scenario, il datore di lavoro agisce come titolare dell'obbligo di garanzia.

Ai sensi dell'articolo 2087 del Codice Civile, l'azienda ha il dovere giuridico di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità psicofisica dei dipendenti.

Ciò suggerisce un'azione precisa: il rischio di cyberviolenza deve essere integrato nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Non è più ammissibile considerare la sicurezza digitale come una questione di "autodifesa delle vittime". L'assenza di protocolli preventivi e formativi espone l'organizzazione a pesanti responsabilità risarcitorie e a un danno reputazionale incalcolabile.

#### TUTELE PER LE VITTIME DI CYBERVIOLENZA

L'ordinamento italiano e la contrattazione collettiva più avanzata offrono strumenti concreti per i cosiddetti "percorsi di fuoriuscita":

- Congedo per vittime di violenza (D.lgs. 15 giugno 2015, n. 80): è un diritto soggettivo (non discrezionale per il datore) che permette un'astensione dal lavoro fino a 90 giorni, indennizzata al 100%. Il CCNL Metalmeccanica rappresenta un'eccellenza, estendendo il congedo fino a 6 mesi: i primi 3 mesi sono a carico dell'Inps, mentre i successivi 3 sono interamente retribuiti dall'azienda.
- Assegno di Inclusione (AdI): con la Legge di Bilancio 2025 questa misura è stata potenziata. Le donne vittime di violenza in carico ai Centri Antiviolenza sono considerate in "condizione di svantaggio", garantendo loro un sostegno economico strutturale per favorire l'autonomia.
- Reddito di Libertà: si tratta di un contributo fino a 400 euro mensili per 12 mesi, reso strutturale dalla Legge di Bilancio 2024, destinato all'autonomia abitativa e personale.
- Flessibilità e mobilità: il CCNL Metalmeccanica riconosce il diritto al trasferimento in altre sedi, la trasformazione del contratto in *part-time* (senza subordinazione alla disponibilità di organico) e forme di flessibilità oraria o *smart working* per mettere in sicurezza la lavoratrice.

#### VERSO UN'ETICA DELLA DIGNITÀ DIGITALE

La cyberviolenza non è un problema di "software", ma di cultura organizzativa. Le aziende leader oggi non si limitano a reagire alle emergenze, ma promuovono un'etica della disconnessione e del rispetto attraverso codici di condotta stringenti e formazione specifica. La sicurezza sul lavoro nel XXI secolo passa necessariamente per la bonifica degli spazi digitali.

■ **Valeria Filì** analizza l'orientamento giurisprudenziale sul mutamento del titolo dell'assenza dal lavoro da malattia a ferie

# COMPORTO E FERIE: LIMITI ALLA MODIFICA DEL TITOLO DELL'ASSENZA\*

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

**L**a Cassazione, con l'ordinanza n. 9831/2025, ha fornito chiarimenti importanti sul precario equilibrio tra il diritto del lavoratore alla conservazione del posto e le esigenze organizzative dell'impresa, delineando diritti e oneri di entrambe le parti. Valeria Filì analizza nel dettaglio cosa emerge dall'orientamento giurisprudenziale predominante.

## IL CASO DE QUO

Una lavoratrice adiva il Giudice del lavoro di Messina impugnando il licenziamento intimato per superamento del periodo di comportamento. Le ragioni della ricorrente si fondavano sulla mancata applicazione da parte del datore di lavoro del principio di conversione delle cause di assenza dal lavoro - introdotto nell'ordinamento dalla sentenza della Corte cost. n. 616/1987 - in quanto, a causa del diniego della richiesta di concessione di una settimana di ferie maturate, la lavoratrice si era assentata per malattia, così che in seguito alla successiva fruizione di un ulteriore periodo di assenza per malattia si era determinato il superamento del periodo.

Se il Tribunale di Messina ha accolto il ricorso della lavoratrice, la Corte d'Appello di Messina ha invece affermato la legittimità del licenziamento per superamento del periodo di comportamento.

Con la sentenza annotata, la Corte di Cassa-

zione, investita della questione dalla lavoratrice, ritenendo corretto l'operato datoriale, rigetta il ricorso e conferma la sentenza, cogliendo l'occasione per riflettere sull'ambito di applicazione e sui limiti del principio di conversione delle cause di assenza dal lavoro e sul rapporto tra malattie e ferie.

## SUL DIRITTO DEL LAVORATORE AL MUTAMENTO DEL TITOLO DELL'ASSENZA DAL LAVORO

La Corte costituzionale nel lontano 1987, con la sentenza n. 616, aveva dichiarato *“costituzionalmente illegittimo l'art. 2109 c.c. nella parte in cui non prevede che la malattia insorta durante il periodo feriale ne sospenda il decorso”*. Come richiamato nella sentenza, già *“la Convenzione O.I.L. n. 132 del 1970 entrata in vigore a seguito di ratifica per il nostro Paese del 29 luglio 1982 ha posto il principio secondo cui i periodi di incapacità al lavoro dovuti a malattia o a infortunio non possono essere conteggiati nel congedo annuale retribuito”*.

Dopo trentotto anni, è opportuno interrogarsi sull'applicazione di tale principio e verificare se il monito dei giudici costituzionali sia stato accolto<sup>1</sup>.

## LE CONDIZIONI PER L'APPLICABILITÀ DEL PRINCIPIO DI CONVERSIONE DELL'ASSENZA DI MALATTIA IN FERIE

Il principio decretato dalla sentenza della Consulta è stato rapidamente recepito dalla ►

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in Giurisprudenza Italiana, n. 11, 1° novembre 2025, p. 2348 dal titolo *Lavoro subordinato - La Cassazione fa il punto in tema di mutamento del titolo dell'assenza dal lavoro da malattia a ferie*.

1. Stante la recentissima pubblicazione di una pregevole opera monografica che provvede a fornire ampia e completa disamina della questione, in dialogo con la dot-

trina che si è espressa sul tema, per i riferimenti bibliografici si sceglie di rinviare esclusivamente a G. Della Rocca, *La malattia del lavoratore subordinato tra vecchie e nuove tutele*, Torino, 2024, 71-80.



Corte di Cassazione con la sentenza n. 2608/1990 che ha riconosciuto l'introduzione nel nostro ordinamento di un più generale e ampio "principio di conversione delle cause di assenza dal lavoro e cioè della possibilità di mutamento del titolo dell'assenza stessa, ancorché in corso, in altro che presupponga una diversa giustificazione".

In altre parole, il mutamento del titolo dell'assenza dipende dal bilanciamento degli interessi in gioco, sempre letti nell'ottica delle clausole di correttezza e buona fede cui devono ispirarsi le condotte delle parti.

Pertanto, se da un lato il principio di irrinunciabilità delle ferie si traduce nel diritto di mutare il titolo dell'assenza da ferie a malattia, nel caso dell'insorgere di una malattia durante il periodo feriale, dall'altro lato, la tutela dell'interesse del lavoratore alla conservazione del posto di lavoro fa sì che sia consentito al lavoratore chiedere al datore di sospendere il periodo di malattia per godere delle ferie, maturate e non godute, al fine di evitare il superamento del comporto sebbene, questa volta, non si tratti di un diritto ma di una mera facoltà, non priva di condizioni.

#### PRIMA CONDIZIONE: L'ATTUALITÀ DELLO STATO DI MALATTIA

Come rimarcato dall'ordinanza n. 9831/2025, per poter esercitare legittimamente la facoltà di chiedere il mutamento di titolo da assenza per malattia a ferie, lo stato di malattia deve essere in atto e non solo in potenza.

La richiesta non può avvenire né prima, cioè quando la malattia non esiste, né dopo, cioè quando il comporto è stato superato con la pretesa di sottrarre, a consuntivo, i giorni di ferie non goduti.

Questa conclusione appare logica, considerando che la conversione del titolo dell'assenza presuppone che: 1) il lavoratore sia assente dal lavoro con diritto alla conservazione del posto; 2) tale assenza sia stata definita in un certo modo; 3) ci sia un interesse qualificato del la-

voratore a modificare il titolo dell'assenza

Sono quindi protetti i beni giuridici che potrebbero essere lesi da un diniego datoriale del mutamento del titolo, come nel caso del diritto al ripristino delle energie psicofisiche, nell'ipotesi dell'insorgenza di una malattia durante il periodo feriale o, al contrario, della conservazione del posto, nel caso di rischio imminente di superamento del periodo di comporto e strategica variazione dell'assenza per malattia in assenza per ferie.

#### SECONDA CONDIZIONE: LA RICHIESTA DEL LAVORATORE

La sentenza in esame prevede, inoltre, sempre come condizione per l'esercizio della facoltà, che il lavoratore in malattia chieda espressamente di fruire delle ferie per interrompere il comporto oppure, al contrario, di interrompere le ferie stante la sopravvenuta malattia. In altre parole, si chiede una inequivocabile manifestazione di volontà da parte del lavoratore di determinare l'effetto giuridico della conversione.

Nel caso opposto, sebbene non siano necessarie particolari procedure, salvo che ciò non sia previsto nel contratto, anche il lavoratore che vuole sospendere la malattia per evitare il superamento del comporto e mutare il titolo dell'assenza in ferie dovrà formulare una esplicita richiesta al datore di lavoro in periodo antecedente alla scadenza del comporto stesso, anche specificando il momento a decorrere dal quale egli intende ottenere la conversione del titolo dell'assenza<sup>2</sup>.

#### SULLA SINDACABILITÀ DEL POTERE DATORIALE

##### DI CONCEDERE O NEGARE LE FERIE IN CASO DI MALATTIA

Se appare dunque consolidato il principio per cui *"il lavoratore assente per malattia ha la facoltà di domandare la fruizione delle ferie maturate e non dovute allo scopo di sospendere il decorso del periodo di comporto"*, è altrettanto consolidato il riconoscimento che tale facoltà non è incondizionata<sup>3</sup>.

2. V. Cass. civ., 11 maggio 2000, n. 6043.

3. V. Cass. civ., 20 gennaio 2025, n. 1373, 9 aprile 2003, n. 5521.

Il datore di lavoro, di fronte a una richiesta del lavoratore di conversione dell'assenza per malattia in ferie e nell'esercitare il potere di stabilire la collocazione temporale delle ferie nell'ambito annuale, armonizzando le esigenze dell'impresa con gli interessi del lavoratore, è tenuto a una considerazione e a una valutazione adeguate alla posizione del lavoratore in quanto esposto, appunto, alla perdita del posto di lavoro con la scadenza del comporto. Le ragioni datoriali ostative alla richiesta di ferie dovranno essere concrete ed effettive, proprio nell'ottica del bilanciamento degli interessi delle parti, tenendo in particolare considerazione il primario interesse del lavoratore alla conservazione del posto<sup>4</sup>.

Va tuttavia sottolineato che è principio consolidato che un tale obbligo del datore di lavoro non è ragionevolmente configurabile allorché il lavoratore abbia la possibilità di fruire e beneficiare di regolamentazioni legali o contrattuali che gli consentano di evitare la risoluzione del rapporto per superamento del periodo di comporto e in particolare quando le parti sociali abbiano convenuto e previsto, a tal fine, il collocamento in aspettativa, pur non retribuita<sup>5</sup>.

#### **SULL'INESISTENZA DI UN DIRITTO DEL LAVORATORE DI SCEGLIERSI AUTONOMAMENTE IL PERIODO DI FERIE**

Nella sentenza n. 9831/2025 la Corte rimarca un altro principio consolidato, cioè che *“il lavoratore non può scegliere arbitrariamente il periodo di godimento delle ferie, né imputare a ferie le assenze per malattia, trattandosi di evento che va coordinato con le esigenze di un ordinato svolgimento dell'attività dell'impresa e la cui concessione costituisce una prerogativa riconducibile al potere organizzativo del datore di lavoro”*<sup>6</sup>.

Questo principio si sposa con quello più generale secondo cui, in applicazione dell'art. 2109,

commi 2 e 3, c.c., è posto in capo al datore di lavoro il potere discrezionale di determinare il periodo feriale sebbene nell'esercizio di tale potere questi debba tenere conto degli interessi del prestatore di lavoro e abbia l'obbligo di comunicare preventivamente al lavoratore il periodo stabilito per il godimento delle ferie<sup>7</sup>.

#### **LE PREVISIONI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

Nemmeno la contrattazione collettiva ha assolto pienamente al compito assegnato dalla Corte costituzionale nel lontano 1987.

Le parti sociali non hanno infatti disciplinato nel dettaglio le ipotesi oggetto di valutazione nella sentenza in commento, che spesso si presentano nelle dinamiche quotidiane, lasciando quindi, come visto, mano libera alla regolamentazione tramite il formante giurisprudenziale.

L'aspetto totalmente ignorato è proprio quello della modifica del titolo dell'assenza da malattia a ferie per evitare il superamento del comporto; questa ipotesi non viene minimamente affrontata dai contratti collettivi più importanti: si pensi a quello dei Metalmeccanici firmato da Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm e Federmeccanica il 5 febbraio 2021<sup>8</sup>, ma anche a quello del Terziario firmato da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uil-Tucs e Confcommercio il 22 marzo 2024<sup>9</sup>.

Viceversa, il caso della malattia insorta durante le ferie<sup>10</sup> viene tendenzialmente contemplato, prevedendosi ipotesi e condizioni specifiche per la conversione dell'assenza, solitamente quando la malattia comporti il ricovero ospedaliero o quando la prognosi sia superiore a sette giorni di calendario e sempre subordinatamente all'assolvimento da parte del lavoratore degli obblighi di certificazione e degli altri adempimenti necessari per consentire al datore e agli enti preposti l'accertamento dello stato di infermità. ➤

4. V. Cass. civ., 14 settembre 2020, n. 19062, 29 ottobre 2018, n. 27392.

5. V. Cass. civ., 27 marzo 2020, n. 7566, 22 marzo 2005, n. 6143, 9 aprile 2003,

n. 5521.

6. V. anche Cass. civ. n. 9816/2008, Cass. civ. n. 10352/2008.

7. V. Cass. civ., 19 agosto 2022 n. 24977,

21 febbraio 2001, n. 2569.

8. V. titolo VI, art. 2.

9. V. artt. 186, 192.

10. G. Della Rocca, *ibidem*.

Da ultimo va considerato che se, da un lato, ha ormai preso piede la previsione di un periodo di c.d. comporto prolungato nei casi di malattie croniche o comunque considerate particolarmente importanti, dall'altro, si è consolidata anche la previsione di un periodo-cuscinetto per evitare proprio il licenziamento per superamento del comporto: si tratta delle c.d. aspettative non retribuite e senza effetti sull'anzianità di servizio, la cui fruizione deve essere previamente richiesta dal lavoratore in forma scritta e al termine della quale il datore di lavoro recupera il suo potere di recedere dal contratto per superamento del periodo di comporto, ove il lavoratore non rientri in servizio.

#### IL BILANCIAMENTO DEI CONTRAPPOSTI INTERESSI A OPERA DEL DIRITTO VIVENTE

Dove non arrivano la legge e la contrattazione collettiva deve arrivare la giurisprudenza.

Nel caso di specie la Corte di Cassazione, avallando l'operato della Corte d'Appello di Messina, ha correttamente rilevato la mancanza *a latere lavoratoris* di quelle condizioni che devono sussistere per supportare fondatamente la richiesta di mutamento del titolo dell'assenza da malattia a ferie.

La tutela del lavoratore, dunque, non può spingersi oltre la ragionevolezza nel senso che, comunque, il contenimento dell'interesse datoriale deve essere bilanciato da un interesse del lavoratore certamente meritevole di tutela ma espresso anche mediante una condotta improntata alla correttezza e alla buona fede,

cosa che palesemente nel caso di specie mancava, avendo la lavoratrice, da un lato, richiesto le ferie durante il servizio e non durante la malattia e, dall'altro, tentato, a giochi fatti, di modificare unilateralmente il titolo dell'assenza per evitare il conteggio di *"quella fatidica settimana"* nel periodo di comporto.

Come detto, quasi stravolgendosi il principio sancito da Corte cost. n. 616/1987, il diritto vivente ha ritenuto di poter bilanciare il diritto sancito dall'art. 36, 3° comma, Cost. con l'interesse al mantenimento del posto di lavoro.

Sebbene in qualche sentenza si scorga una motivazione che fa leva sulla considerazione che la conversione comunque tutelerebbe il diritto costituzionale e irrinunciabile alle ferie in quanto la perdita del posto per il decorso del comporto renderebbe impossibile la effettiva fruizione delle ferie<sup>11</sup>, nella maggior parte delle volte la Cassazione va in scivolata sulla questione, probabilmente consapevole della debolezza dell'argomentazione accennata, così dando per postulata la correttezza del bilanciamento operato.

Si concorda, dunque, con le perplessità espresse da G. Della Rocca che evidenzia come *"la conservazione del posto di lavoro sia oggetto di un diritto disponibile e solo indirettamente rilevante sul piano costituzionale, mentre il diritto alle ferie è garantito espressamente dalla costituzione come diritto irrinunciabile. Di qui, sotto il profilo rigorosamente giuridico, non risulta agevole comprendere come il primo possa essere anteposto al secondo"*<sup>12</sup>.

11. V. Cass. civ., 3 marzo 2009, n. 5078.

12. G. Della Rocca, op. cit., 75-76.

# FEEDBACK IN AZIENDA: COSTRUIRE VALORE ATTRAVERSO L'INTERAZIONE EFFICACE

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

## INTRODUZIONE

Nel contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide, modelli organizzativi fluidi e una crescente interdipendenza tra ruoli e funzioni, la qualità delle interazioni tra le persone è diventata un fattore critico di successo. Tra queste interazioni, il *feedback* occupa una posizione centrale: non è semplicemente uno strumento di valutazione, ma un meccanismo di regolazione del sistema organizzativo. Attraverso il *feedback*, individui e *team* comprendono se le proprie azioni sono coerenti con gli obiettivi aziendali e con gli *standard* di qualità richiesti.

Tuttavia, in molte realtà aziendali, il *feedback* è ancora sottoutilizzato o gestito in maniera inadeguata. Spesso è confinato a momenti formali, come le valutazioni annuali della *performance*, oppure evitato per timore di conflitti. Questo approccio riduce drasticamente il potenziale di questo strumento inteso come leva di apprendimento continuo, adattamento e miglioramento, sia individuale che organizzativo. Quando il *feedback* è strutturato, continuo e basato su dati osservabili, funziona come una sorta di “sistema nervoso” aziendale: raccoglie segnali, li elabora e li restituisce sotto forma di indicazioni operative. In sua assenza, le organizzazioni procedono “a vista”, rischiano di accumulare inefficienze e perdono progressivamente contatto con la realtà quotidiana del lavoro. Al contrario, quando è parte integrante dei processi, consente correzioni rapide, apprendimento costante e

allineamento tra strategia e operatività.

In Italia il tema è particolarmente rilevante. Secondo i dati Eurostat 2025, il livello di *engagement* dei lavoratori italiani resta inferiore alla media europea, attestandosi intorno al 52%. A questo si aggiunge un aumento del *turnover*, soprattutto nelle piccole e medie imprese del Nord, con picchi significativi in Lombardia. In questo contesto, sviluppare una cultura del *feedback* non è solo una scelta organizzativa, ma una risposta concreta a problemi strutturali del mercato del lavoro.

Uno dei benefici più documentati della cultura del *feedback* riguarda il miglioramento delle *performance*. Secondo uno studio Gallup, ripreso anche dal Barometro AIDP 2024, i *team* che ricevono *feedback* regolari e strutturati registrano un aumento medio della produttività pari al 14,9%. Il dato è particolarmente significativo perché non riguarda singoli “*top performer*”, ma l'intero gruppo di lavoro.

L'AIDP, nel suo Barometro HR 2024, evidenzia che i lavoratori che ricevono *feedback*, almeno una volta al mese, mostrano un livello di *engagement* 2,5 volte superiore rispetto a chi riceve comunicazioni solo in occasione delle valutazioni annuali. Sembrerebbe che le organizzazioni che adottano sistemi di *feedback* continuo possano ridurre il *turnover* fino al 25%. Considerando i costi medi di sostituzione di un dipendente – selezione, *onboarding*, perdita di produttività – il ritorno economico è sicuramente rilevante.

In un contesto VUCA (*Volatility, Uncertainty, ➤*



*Complexity, Ambiguity*), volatile, incerto, complesso e ambiguo, la capacità di adattamento è una competenza organizzativa cruciale e il *feedback* svolge, in certo qual modo, una funzione di “sensore”, intercettando problemi e opportunità prima che diventino critici.

Un altro effetto, spesso sottovalutato, riguarda il clima aziendale. Secondo FrogLearning (2024), il 75% dei *manager* italiani segnala una riduzione delle tensioni interne dopo l'introduzione di sistemi strutturati di *feedback*. Questo accade perché, quando il *feedback* è basato su fatti e comportamenti osservabili, riduce le interpretazioni personali e i conflitti latenti.

La qualità del *feedback* è strettamente legata alla qualità della *leadership*. Secondo Cegos (2025), i *manager* capaci di fornire *feedback* chiari, tempestivi ed equilibrati migliorano le *performance* dei loro *team* del 21% rispetto alla media.

Tuttavia, dare e ricevere *feedback* efficaci non è una competenza innata: si tratta di una capacità che può essere sviluppata attraverso consapevolezza, metodo e pratica intenzionale. Le evidenze provenienti da *management*, psicologia del lavoro e neuroscienze organizzative indicano che le organizzazioni in cui il *feedback* è frequente, chiaro e bidirezionale registrano livelli più elevati di *engagement*, produttività e qualità decisionale.

### I MECCANISMI DEL FEEDBACK

Dal punto di vista operativo, il *feedback* può essere definito come un'informazione specifica, osservabile e tempestiva relativa a un'azione o a un comportamento passato, con l'obiettivo di orientare comportamenti futuri. Factorial (2024) lo descrive come un “*loop* di apprendimento continuo”, sottolineandone la natura dinamica e bidirezionale. Può anche essere definito come un'informazione restituita a una persona o a un gruppo rispetto a un comportamento osservabile, a una decisione o a un risultato ottenuto, con l'obiettivo di rinforzare ciò che funziona e correggere eventuali scostamenti dalle aspettative. È importante sottolineare che riguarda il comportamento e i

suoi effetti, non l'identità o il valore personale dell'individuo. Dire “Sei poco professionale” è distruttivo, mentre dire “Nella consegna del progetto X mancavano dati cruciali, con conseguente ritardo nella decisione del cliente” è un *feedback* operativo, chiaro e utilizzabile.

L'apprendimento umano coinvolge processi neuro-plastici (di adattamento) in cui il cervello integra esperienze, valuta esiti e aggiorna connessioni e strategie comportamentali. In molte situazioni, questo porta a un adattamento che somiglia a un ciclo di esplorazione, selezione di risposte efficaci e inibizione di risposte meno efficaci. Semplificando possiamo dire che: il nostro cervello apprende per cicli di tentativo–errore–correzione. Il *feedback* fornisce la “correzione” e, quando manca, le persone tendono a ripetere comportamenti inefficaci, a sviluppare interpretazioni errate, a compensare con ansia o iper-controllo, a disimpegnarsi per mancanza di riconoscimento. In ambito lavorativo questo si traduce in calo della performance, conflitti latenti e perdita di motivazione. Al contrario, una cultura del *feedback* ben strutturata crea sicurezza psicologica, chiarezza e senso di direzione. Va anche detto che, dal punto di vista psicologico, ricevere *feedback* attiva le stesse aree cerebrali coinvolte nella percezione del pericolo sociale. Il cervello interpreta il *feedback* come una possibile minaccia all'identità: “Sto sbagliando?”, “Non sono abbastanza bravo?”, “Perderò credibilità?”. Questo spiega perché molte persone reagiscono con: difesa, giustificazione, chiusura, rabbia passiva. Dare *feedback*, senza tenere conto di questo meccanismo, equivale a parlare a una persona mentre è in modalità di allerta.

Amy Edmondson, docente ad Harvard, definisce la sicurezza psicologica come la percezione di poter parlare, sbagliare e imparare senza subire conseguenze negative sull'identità o sul ruolo: senza sicurezza psicologica, il *feedback* non produce apprendimento, ma resistenza. Ecco perché il *come* conta più del *cosa*.

Si possono distinguere diverse tipologie di *feedback*:

1. *Feedback* positivo o di rinforzo: consolida ►

comportamenti efficaci, aumenta motivazione e *engagement*.

**2. Feedback correttivo:** segnala scostamenti rispetto agli obiettivi e orienta al miglioramento.

**3. Feedback di sviluppo o *feed-forward*:** si concentra sulle azioni future e sulle competenze da sviluppare, più che sugli errori passati.

Solitamente, le organizzazioni più efficaci integrano *feedback* formale (valutazioni periodiche, *performance review*) e *feedback* informale (interazioni quotidiane, *coaching* rapido), creando un ecosistema di apprendimento continuo.

Di fatto, il *feedback* funziona come meccanismo di regolazione che permette alle persone di confrontare le proprie azioni con *standard* chiari. Senza *feedback*, i collaboratori operano spesso basandosi su “assunzioni soggettive”, che possono essere imprecise o distorte, aumentando il rischio di errori e inefficienze.

In contesti complessi e interfunzionali, il *feedback* riduce l’ambiguità sugli obiettivi e sui criteri di successo, offrendo un orientamento immediato e concreto. In assenza di un confronto regolare, il rischio è che i collaboratori interpretino gli obiettivi in modo divergente, compromettendo il lavoro di squadra. In particolare, il *feedback* consente di correggere rapidamente errori e riflettere sui risultati ottenuti. Questo accelera lo sviluppo delle competenze individuali e contribuisce a creare una *learning organization*, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Inoltre, un *feedback* positivo rinforza il senso di efficacia personale e aumenta il coinvolgimento. Nel contempo, un *feedback* correttivo ben formulato è spesso percepito come un investimento nello sviluppo della persona, non come una critica punitiva.

Per avere un impatto positivo, il *feedback* deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

**1. Specificità:** basarsi su comportamenti osservabili e fornire esempi concreti.

**2. Tempestività:** quanto più vicino nel tempo all’evento, tanto più efficace.

**3. Orientamento al miglioramento:** segnalare problemi e proporre soluzioni concrete.

**4. Equilibrio tra rinforzo e correzione:** con-

solidare punti di forza e correggere scostamenti.

**5. Coerenza e credibilità:** derivata dalla competenza e integrità di chi fornisce il *feedback*. Queste caratteristiche riducono la “difensività” della persona che lo riceve e favoriscono l’apprendimento.

Dare *feedback* richiede dunque preparazione e intenzionalità positiva.

La preparazione del *feedback* da parte di chi si accinge a fornirlo include: chiarire l’obiettivo, accogliere esempi concreti e dati oggettivi (KPI, risultati, comportamenti), pianificare il momento più appropriato per darlo. Durante il colloquio di *feedback* è importante: separare i fatti dalle interpretazioni, descrivere le osservazioni prima di commentarle, utilizzare un linguaggio chiaro, diretto e rispettoso, favorire un dialogo bidirezionale (facendo domande e ascoltando la prospettiva dell’interlocutore), offrire possibili azioni concrete per il miglioramento.

Un metodo pratico per strutturare il *feedback* è il modello SBID (*Situation, Behavior, Impact, Desired Result*):

**1. Situation:** definire contesto spazio-temporale.

**2. Behavior:** descrivere azione osservabile senza giudizio.

**3. Impact:** spiegare le conseguenze sul *team* o sul risultato.

**4. Desired Result:** indicare il comportamento atteso o le azioni future.

Saper ricevere *feedback* è essenziale quanto saperlo dare. Di solito, i principali ostacoli sono di natura emotiva: difensività, giustificazioni, minimizzazione.

Ecco alcune strategie per ricevere *feedback* in maniera costruttiva:

**1. Ascolto attivo:** ascoltare senza interrompere.

**2. Chiarimento:** chiedere esempi concreti se necessario.

**3. Separazione tra identità e comportamento:** considerare il *feedback* come indicazione su ciò che si fa, non su chi si è.

**4. Traduzione in azioni concrete:** definire obiettivi chiari e monitorarne l’evoluzione.

Va detto che il *feedback* non dipende solo da ►

competenze individuali, ma anche dalla cultura aziendale, ovvero dall'insieme di valori condivisi, norme, comportamenti e pratiche che definiscono l'identità unica dell'azienda e influenzano il modo in cui i suoi membri interagiscono e lavorano quotidianamente. La cultura aziendale, come ben si sa, è influenzata dalla storia, dalla visione dei fondatori, dalle politiche di assunzione e dai rituali condivisi, dagli stili di gestione che possono favorire o meno il senso di appartenenza. Pertanto, la pratica del *feedback* si rivela particolarmente utile in quelle realtà aziendali dove emergono: sicurezza psicologica (percezione di poter esprimere opinioni, dubbi ed errori senza timore di ritorsioni), esempi di *leadership* (*leader* che chiedono e accolgono *feedback* e che inviano segnali chiari sull'importanza della pratica), processi coerenti (riconoscimento dei comportamenti allineati).

Ma quali sono gli errori comuni nella gestione del *feedback*? Eccone alcuni:

1. Fornire *feedback* solo in presenza di problemi, trascurando il rinforzo positivo.
2. Accumulare osservazioni nel tempo e rilasciarle tutte insieme, generando *stress* e riducendo efficacia.
3. Usare il *feedback* come sfogo emotivo o controllo, minando fiducia e motivazione.
4. Evitare il *feedback* per timore del conflitto, privando le persone di informazioni fondamentali.

### INTEGRAZIONE FRA SITUAZIONI FORMALI E INFORMALI

L'integrazione strategica tra *feedback* formale e informale rappresenta uno dei pilastri fondamentali per una gestione delle risorse umane che sia al tempo stesso solida e dinamica. Non si tratta semplicemente di scegliere tra un approccio istituzionale e uno spontaneo, quanto piuttosto di costruire un'architettura comunicativa in cui i due momenti si alimentino a vicenda per favorire la crescita continua del dipendente e dell'organizzazione.

Il *feedback* formale si configura come il momento istituzionale della relazione lavorativa, tipicamente rappresentato dalla *performance*

*evaluation* annuale o semestrale. Questo processo non deve ridursi ad una semplice formalità burocratica, ma è opportuno che sia un'analisi rigorosa basata su dati oggettivi, indicatori chiave di prestazione (KPI) e progetti effettivamente portati a termine. La sua natura strutturata offre uno spazio protetto e dedicato alla riflessione profonda, permettendo di guardare oltre l'urgenza quotidiana. È in questa sede che l'azienda e il collaboratore possono pianificare lo sviluppo a lungo termine, trasformando i risultati passati in una visione futura attraverso la definizione di obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e definiti nel Tempo), garantendo così che le ambizioni individuali siano perfettamente allineate alla strategia aziendale.

Parallelamente, è utile sviluppare il *feedback* informale, che agisce come il tessuto connettivo della cultura aziendale. Si manifesta attraverso il *coaching* quotidiano, i dialoghi trasversali tra pari e i cosiddetti micro-*feedback* rilasciati "a caldo". Il grande vantaggio di questa modalità risiede nella sua immediatezza: permette di correggere piccoli scostamenti in tempo reale e di rafforzare i comportamenti positivi nell'istante esatto in cui avvengono, aumentando l'*engagement*. Tale pratica ha il potere di "normalizzare" la critica costruttiva: quando il confronto diventa un'abitudine quotidiana, la valutazione formale perde quel carattere minaccioso che spesso genera ansia nei dipendenti, trasformandosi in una naturale prosecuzione di un dialogo già aperto.

Di fatto, le organizzazioni di successo sono quelle che riescono a far convergere questi due mondi in una strategia unitaria. In questa logica integrata, il *feedback* informale funge da "bussola" per l'azione quotidiana, garantendo agilità e reattività, mentre quello formale fornisce la cornice e le fondamenta per la riflessione e lo sviluppo professionale nel tempo. Se il *feedback* informale è il motore che permette di aggiustare la rotta giorno dopo giorno, quello formale è la mappa che assicura che l'intera organizzazione stia procedendo verso la giusta destinazione, creando un circolo vir- ➤

tuoso che valorizza il talento e sostiene le *performance* di alto livello.

In sintesi:

*Feedback* formale

- *Performance evaluation* annuale o semestrale.
- Basato su dati oggettivi, KPI, progetti completati.

• Permette riflessione strutturata, pianificazione sviluppo e definizione obiettivi SMART.

*Feedback* informale

- *Coaching* quotidiano, dialoghi tra pari, micro-*feedback*.
- Migliora *engagement* immediato e corregge scostamenti rapidi.
- Normalizza la cultura del *feedback*, rendendo l'esperienza meno minacciosa.

## GESTIRE IL FEEDBACK NEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il colloquio di valutazione della *performance* è uno dei momenti più delicati nella relazione tra *manager* e collaboratore. Da un lato è l'occasione per dare *feedback* significativi e orientare la crescita futura; dall'altro è spesso vissuto con tensione, timore di essere giudicati e *stress* emotivo.

Dal punto di vista psicologico, questi incontri attivano aree diverse del cervello: l'amigdala, legata alla paura e alla difesa, e la corteccia prefrontale, responsabile della razionalità e della riflessione. Se il colloquio non è gestito con attenzione, prevale la prima, portando a chiusura, resistenza o difensività. Non a caso, secondo dati Factorial del 2024, il 62% dei dipendenti italiani dichiara di temere le *performance review* perché le percepisce come un giudizio potenzialmente ingiusto. Quando invece l'ambiente è psicologicamente sicuro, la *review* può diventare un potente strumento di sviluppo.

L'obiettivo, quindi, non è "giudicare" una persona, ma trasformare il colloquio in una conversazione strutturata sulla crescita. Le *review* annuali o semestrali servono a mettere ordine nei dati raccolti nel tempo e a dare loro un significato. Se ben fatte, rispondono a tre

bisogni psicologici fondamentali:

- **autonomia**, attraverso piani di sviluppo personalizzati;
- **competenza**, grazie all'analisi dei *gap* di competenze;
- **relazione**, attraverso un dialogo autentico e bidirezionale.

Un errore frequente è il cosiddetto "effetto sorpresa": *feedback* critici mai anticipati che arrivano tutti insieme. Questo genera uno *shock* psicologico e può portare a disimpegno, con cali di coinvolgimento che, secondo studi Harvard, possono arrivare fino al 35%. La *review* dovrebbe quindi consolidare quanto già emerso nel tempo, non introdurre giudizi inattesi.

Ecco uno schema utile per gestire efficacemente il colloquio di valutazione:

FASE	OBIETTIVO	ESEMPIO DI FRASE
Apertura	Creare sicurezza psicologica	"Questo spazio serve a valorizzare i tuoi successi e pianificare come superare criticità."
Punti di forza	Consolidare talento	"La gestione del progetto X ha garantito la soddisfazione del cliente; continua a usare questo metodo."
Aree di sviluppo	Identificare gap	"La documentazione tecnica è a volte incompleta; lavoriamo insieme su un metodo di revisione."
Obiettivi SMART	Definire il futuro	"Entro il prossimo trimestre, l'obiettivo è automatizzare il 15% della reportistica."
Follow-up	Monitorare crescita	"Fissiamo brevi check-in mensili per monitorare i progressi."

Di seguito alcuni esempi di *feedback* costruttivi:

**1. Prestazione migliorabile:** "Nel *report* mancavano dati regionali, rallentando decisioni del *team*. Per il prossimo, allineiamoci prima sulla struttura."

**2. Errore tecnico:** "L'errore nel *file* ha causato un ritardo di un giorno. Vediamo insieme come evitare che ricapiti, magari con un controllo finale."

**3. Comportamento positivo:** "Hai sintetizzato bene i punti chiave nella riunione; ha aiutato il gruppo a rimanere focalizzato." ➤



**4. Difficoltà relazionale:** “Ho notato tensione nel confronto con Marco. Possiamo lavorare su come gestire il disaccordo senza rallentare il lavoro?”

Ecco alcuni esempi di *feedback* da evitare

- Generico: “Non sei abbastanza professionale.”
- Basato su supposizioni: “Hai sbagliato perché non ti importa abbastanza.”
- Ironico/passivo-aggressivo: “Vedo che anche oggi siamo arrivati puntuali... come al solito.”
- Evitante/falso positivo: “Va tutto bene, non preoccuparti.” (quando i problemi sono evidenti)

## CONCLUSIONI

L'implementazione efficace richiede un approccio strutturato. Le organizzazioni che ottengono risultati duraturi seguono generalmente sei fasi: *commitment* della *leadership*, formazione diffusa, definizione di *policy* chiare, sperimentazione pilota, misurazione dei risultati ed evoluzione continua. Secondo AltamiraHRM (2026), entro pochi anni circa il 40% del *feedback* sarà supportato o generato da sistemi di intelligenza artificiale. Strumenti come l'analisi automatica delle *call* commerciali o l'assistenza alla scrittura del *feedback* stanno già modificando le pratiche HR. Allo stesso tempo, emergono nuove modalità legate

al lavoro ibrido, come incontri *one-to-one* in realtà virtuale e sistemi di *gamification* particolarmente apprezzati dalle generazioni più giovani. Tuttavia, una cultura del *feedback* matura non può prescindere da considerazioni etiche come per esempio evitare *bias* legati a età, genere o origine e garantire la riservatezza delle informazioni.

Occorre tenere ben presente che il *feedback* non è un evento a sé stante, ma fa parte di un processo. Volto a costruire *team* più resilienti, a generare apprendimenti più rapidi, e a ottenere risultati sostenibili nel tempo. Il primo passo è spesso il più semplice: iniziare oggi, con un *feedback* chiaro, basato sui fatti e orientato al miglioramento. Da lì, il sistema può crescere, evolvere e diventare uno dei principali motori del successo aziendale. Dare *feedback* non è un atto di potere, ma di responsabilità: richiede preparazione, consapevolezza psicologica e intenzione autentica di miglioramento. Quando è fatto bene, non indebolisce le persone ma le rende più competenti, più sicure e più coinvolte.

Investire nello sviluppo delle competenze di *feedback* significa garantire resilienza organizzativa, innovazione continua e allineamento tra comportamenti individuali e obiettivi strategici.

## BIBLIOGRAFIA

**AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale.**

Barometro AIDP 2024 / Barometro HR: Engagement e Turnover. AIDP, 2024, [manager.aidp.it/ALLEGATI/DOC/0/Presentazione%20AIDP%202024.pdf](https://manager.aidp.it/ALLEGATI/DOC/0/Presentazione%20AIDP%202024.pdf).

**Altamira HRM.**

Intelligenza artificiale nel recruiting: guida agli strumenti. Altamira HRM, 2026, [www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-ia-guida-strumenti](https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-ia-guida-strumenti).

**Cegos.** The Power of Purpose-Driven Leadership in 2025: Why It's More Than Just a Trend. Cegos Group, 2025, [www.cegos.com.sg/insights/the-power-of-purpose-driven-leadership-in-2025-why-its-more-than-just-a-trend](https://www.cegos.com.sg/insights/the-power-of-purpose-driven-leadership-in-2025-why-its-more-than-just-a-trend).

**Edmondson, Amy.** “Psychological Safety.”

YouTube, uploaded by Harvard Business School, [www.youtube.com/watch?v=KUoIQwVcCv0](https://www.youtube.com/watch?v=KUoIQwVcCv0). 10 Jan. 2026.

**Edmondson, Amy.** “Sicurezza psicologica: il contributo di Amy Edmondson.” Fabio Novelli, 18 Mar. 2025, [www.fabionovelli.it/2025/03/18/sicurezza-psicologica-amy-edmondson/](https://www.fabionovelli.it/2025/03/18/sicurezza-psicologica-amy-edmondson/).

**Eurostat.** “Occupazione e mercato del lavoro in Italia.” Euronews – Business, 2 Dec. 2025, [it.euronews.com/business/2025/12/02/tasso-di-occupazione-al-627-a-ottobre-e-record-in-italia-ma-calano-i-lavoratori-giov](https://www.euronews.com/business/2025/12/02/tasso-di-occupazione-al-627-a-ottobre-e-record-in-italia-ma-calano-i-lavoratori-giov).

**Factorial.** “Continuous Feedback: cos'è, benefici e criticità.” Factorial Blog, 2024, [factorial.it/blog/software-continuous-feedback/](https://factorial.it/blog/software-continuous-feedback/).

**Factorial.** “Cosa dice il report Gallup sullo

stato del lavoro in Italia.” Factorial Blog, 2024, [factorial.it/blog/cosa-dice-il-report-gallup-sullo-stato-del-lavoro-in-italia/](https://factorial.it/blog/cosa-dice-il-report-gallup-sullo-stato-del-lavoro-in-italia/).

**Frog Learning.** “Il feedback come strumento per ridurre le tensioni interne.” Frog Learning, 2024, [www.froglearning.it/feedback/](https://www.froglearning.it/feedback/).

**Gallup.** “The Long-Term Benefits of Continuous Feedback Tools.” Psico-Smart Blog, n.d., [blogs.psyco-smart.com/blog-what-are-the-longterm-benefits-of-using-continuous-feedback-tools-on-e-190343](https://blogs.psyco-smart.com/blog-what-are-the-longterm-benefits-of-using-continuous-feedback-tools-on-e-190343). Accessed 10 Jan. 2026.

**Poertner, Shirley, e Karen Massetti Miller.** L'arte di dare e ricevere feedback: Come realizzare un'efficace comunicazione interpersonale per migliorare la performance individuale e di gruppo. FrancoAngeli, 2016.

# SempRificazione

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

**L**a calura del deserto (il temibile Deserto dell'Improvvisazione) nell'ora del primo pomeriggio era insopportabile, l'arsura era resa ancora più insopportabile dalla sabbia fine che sembrava infilarsi non solo nei vestiti e nelle scarpe, ma nelle narici e negli occhi, quasi fino al cervello.

Il passo stanco e l'affanno di chi aveva effettuato una lunga e impervia traversata segnavano l'uomo.

Giunse infine alla meta del suo viaggio: una conformazione rocciosa che si stagliava, come una cattedrale, in mezzo al deserto, nel fianco della quale si apriva una grotta, quasi una bocca che pareva dovesse ingoiare chi vi si fosse avventurato. Entrò senza indugio, benedicendo inizialmente il riparo dal sole ma trovando ben presto al suo interno un'aria pesante, greve, di un caldo umido e stantio, che rendeva ancora più difficoltoso il respiro.

Arrivato in fondo alla caverna, là dove il buio era più fitto, si apriva una voragine tanto profonda che sembrava arrivare al centro della terra. Gettò in essa, seguendo un rito antico, delle monete d'oro intrise del proprio sangue e sudore.

Fu alla dodicesima moneta che accadde il tutto. Con un boato spaventoso, avvolta in un'intensissima luce azzurrognola che addolorava la vista, già affaticata dal sole e ora compromessa per il passaggio repentino dall'oscurità dell'antro all'apparizione, si palesò una figura gigantesca. Impossibile descriverla compiutamente, aveva in sé qualcosa di maestoso, energico e ieratico al tempo stesso e cominciò

“

**“Mi dicono che un dio esiste  
ma si accontenta  
di camere doppie con la vista siderale  
mentre qui da noi piove sempre”**

(I. Fossati, “Labile”)

a parlare con voce di tuono.

*“Chi sei tu, mortale, che vieni a disturbare il riposo del nume Calmierone, il dio della semplificazione, che rende piana ogni occasione, che della complicazione è il calmierone (anzi, il calmierone), che di ogni legge dà ampia e rigorosa spiegazione, che non lascia spazio alla benchè minima obiezione, che ha nella chiarezza il suo più alto guiderdone?”*

“Sono un consulente del lavoro”, rispose”.

*“E cosa ti porta, o insignificante omuncolo, attraverso il deserto, alla mia dimora solitaria e sacra?”*

“Oh Nume potente e divino, vengo a supplicare la tua intercessione. Nella terra da dove io provengo è tutto un susseguirsi di leggi complesse e oscure, di circolari assurde o tardive, di interpretazioni balorde, di sentenze sballate e contraddittorie. Giorno e notte non trovo riposo e sollievo. E tutto ciò ormai da molti, molti anni. Guardami, guarda le mie rughe ed i miei capelli bianchi e radi, guarda la mia schiena ormai rattappata e i miei occhi consumati da letture di leggi e prassi ignobili, ho quasi cinquant'anni ma è come se ne avessi cento. E soprattutto la mia mente, soprattutto quella, è confusa e impazzita”.

*“Queste sono cose di cui un Nume non si occupa, mortale.”*

“Ma tu sei il dio Calmierone, proteggi la semplificazione, calmieri la complicazione (eccetera eccetera). Come puoi non intervenire? Guarda anche quest'anno le Tabulae Finantiariae<sup>1</sup>, limiti di reddito che si rincorrono, ➤

1. Non sappiamo esattamente da dove provenga il supplicante, ma si ritiene che queste “Tabulae Finantiariae” possano essere paragonabili a ciò che conosciamo come Legge di Bilancio.

operazioni complesse per pochi spiccioli, quintali di burocrazia senza costrutto, norme così poco chiare che anche su *“La Luna ogni tanto”* e su *“Paese domani”*<sup>2</sup> compaiono articoli incontrollati che sostengono tutto e il suo contrario. Ma sono anni e anni che è così, su quasi ogni norma succede la stessa cosa. E anche i nostri giudici quando non prendono cantonate, prendono strade differenti l'uno dall'altro e il mondo vive nel caos e nella confusione.”

*“Tutto ciò non mi risulta, omuncolo. I miei messaggeri e i miei sacerdoti mi riferiscono magnificazioni da ogni parte, sistemazione delle principali questioni, felicità e innovazione, abbassamento della pressione fiscale, gioia, tripudio e giubilo. E poi, proprio tu, che vivi di carte e burocrazia, non dovresti essere contento di tutto questo lavoro che ti arriva?”*

“Oh Dio delle mie speranze, giammai io contraddica te e i tuoi sacerdoti, ma sappi che la sofferenza di me e dei miei simili è potente. Nella nostra piccolezza, davvero infinita di fronte alla tua sapienza e lungimiranza, noi vediamo solo lavoro inutile e sacrificio di tutti, senza benefici reali. Non chiediamo di non lavorare, ma di fare cose chiare e semplici, e magari avere più spazio per tante cose più utili per i clienti che seguiamo”.

*“Perché dovrei preoccuparmi, ripeto? Queste sono beghe spicciole di voi mortali, abbarbicati nei vostri meschini problemi di ogni giorno, sempre fermi sul particolare senza mai una visione universale, sempre lamentosi di tutto e grati di nulla”.*

“Non dire così, grande Calmierone, Tu lo sai che ogni anno mi reco alla tua grotta e ti porto in dono dodici preziose monete, una per ogni mese dell'anno, invocando la tua sapienza e il tuo intervento. Se quest'anno mi sono permesso di mescolarle al mio sangue e sudore così da provocare, come da riti antichi, la tua apparizione è perché davvero la situazione

è insopportabile”.

*“Ah, i tuoi cosiddetti doni. Credi forse che io non sappia, verme, leggere dentro le tue squallide offerte mensili, non fatte con il cuore e la devozione pura, ma condite con il sarcasmo e l'acrimonia?”.*

“No, nume potente, ti prego, non confondere come sarcasmo quello che è la disperazione e il senso di abbandono che pervadono me e i miei simili.”

*“Vattene, non voglio più ascoltare la tua petulanza, non abbiamo più nulla da dirci.”*

“Allora non mi rimane altra scelta” – disse l'uomo, e così facendo estrasse dalla tasca un'ampolla di vetro e ne versò il contenuto sul fondo della grotta. Subito si effuse una fragranza particolarmente penetrante.

*“Cos'è quest'odore nauseabondo e insopportabile?”* – chiese il Nume che già si stava per ritirare.

“È un filtro magico che mi è stato donato dal Dio Pdor<sup>3</sup>, il dio del disvelamento.”

Ne scaturì all'istante un prodigioso incantesimo. Il nume cominciò a girare vorticosamente su sé stesso, la luce da azzurra diventò gialla, poi arancione poi di un rosso scuro, quasi sanguigno. La maestosa figura si ingobbi, si deformò, assunse una postura cattiva ed uno sguardo luciferino.

“Ma io ti conosco” – urlò l'uomo – “Tu non sei Calmierone, tu sei Falcilone, il demone della complicazione.”!

Una lunga risata cavernosa squassò la grotta, facendone tremare le pareti.

*“Ah, piccolo lombrico umano, vedo che mi conosci. Sì. Certo sono Falcilone, io adoro la complicazione, dell'interpretazione farlocca sono l'araldo, sono il maestro della tecnica del Gattopardo, delle circolari sono l'ispirazione, la burocrazia mi reca emozione. Ah, e ovviamente, godo della tua e vostra disperazione”.*

“Dov'è Calmierone, maledetto, che ne hai fatto?” ➤

<sup>2</sup>. Trattasi evidentemente di autorevoli quotidiani molto in voga fra i professionisti del paese del supplicante.

<sup>3</sup>. Pdor, figlio di Kmer, è divinità oscura e potente. Troppo lungo qui approfondirne la natura, si rimanda agli studi in materia a cura degli esimi ricercatori Aldo Baglio, Giovanni Storti e Giacomo Poretta.

*“Ancora non capisci, vedo (d'altronde, la tua intelligenza umana è limitata). Io sono Falcilone e Calmierone al tempo stesso, con una faccia ricevo le vostre implorazioni e intercetto le vostre ridicole speranze (come Calmierone) recandovi l'illusione che esse possano essere ascoltate o che ad esse prima o poi si dia una qualche soddisfazione. Ma per la mia vera natura, come Falcilone io godo del caos in cui vi getto, dei giorni e delle notti che spendete a decifrare norme inutili. I miei alfieri partoriscono perle di burocrazia inusitata, trasformano un'autostrada in un impervio sentiero montuoso, ideano lacci e lacciuoli, anzi vere e proprie catene con cui imprigionare le vostre anime e rubare il vostro tempo. E puoi pure gridare al mondo questa tua scoperta, in pochi ti crederanno, i più saranno impegnati ad arrovellarsi in inutili interpretazioni, credendo di avere capito il nulla che non è possibile capire. E tanti adepti ho invece al mio fianco, che della complicazione si nutrono, che nella burocratizzazione vivacchiano, che nel caos proliferano”.*  
“Ma perché, perché ...” - la voce dell'uomo ri-

suonò come grido disperato nella caverna...  
*“Ahahahah, perché così mi piace, perché al dolore siete destinati, e nel diletto della complicità mi beo della vostra sofferenza. E ogni volta che sentirete parlare di semplificazione, ricorda bene, sarà in verità solo per una maggiore complicazione, sarà la beffa alla vostra illusione, sarà la ciliegina sulla torta della mia soddisfazione. Così sarà, per sempre (hai capito? Per sempre), caro il mio stupidone. E, tanto per finire con la rima, ora ti saluto con un pernacchione”.*  
E con il caratteristico suono della trombetta, il demone scomparve per sempre nella profondità degli inferi.

Il consulente mesto si avviò sulla via del ritorno. Fuori, era già calata la notte desertica, regalando al viandante un cielo nitido costellato di mille stelle che sembravano potersi toccare insieme alla rigida temperatura notturna del Deserto dell'Improvvisazione. Ma non era il freddo a provocare gli incessanti brividi che scuotevano il corpo dell'uomo.



# NASPI E DECORRENZA: UN SISTEMA CHE HA BISOGNO DI COERENZA

DI NOEMI SECCI CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO



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")

**U**n differimento privo di base normativa continua a penalizzare i lavoratori licenziati, creando vuoti di tutela e incertezze applicative: un chiarimento di prassi potrebbe restituire coerenza al sistema senza interventi legislativi.

La decorrenza della NASpI rappresenta uno degli snodi più delicati dell'intero impianto dell'indennità di **disoccupazione**, poiché incide direttamente sulla continuità della tutela previdenziale in caso di perdita del lavoro.

La NASpI difatti, per sua natura, è una prestazione destinata a coprire situazioni di disoccupazione involontaria, come chiaramente previsto dall'art. 1 del D.lgs. 4 marzo 2015, n. 22, e **non svolge una funzione sanzionatoria** nei confronti del lavoratore.

Nonostante ciò, il sistema continua a presentare differimenti temporali della decorrenza che appaiono sempre meno coerenti con l'attuale assetto normativo e con la finalità assicurativo-sociale dell'istituto. In particolare, il **differimento di 30 giorni** previsto nei casi di licenziamento disciplinare costituisce una sopravvivenza normativa di difficile giustificazione, che determina periodi di scopertura previdenziale non collegati né a un comportamento volontario del lavoratore né a un'esigenza di coordinamento con altri istituti.

La presente **proposta** intende evidenziare come tale differimento, oltre a poggiare su un fondamento normativo risalente e ormai fuori contesto, produca effetti applicativi distortivi, soprattutto in relazione alla prassi Inps che tende ad estenderlo anche a fattispecie per le

quali non è mai stato espressamente previsto, come il licenziamento per giustificato motivo soggettivo. Ne consegue l'esigenza di un intervento di prassi che restituisca certezza, coerenza e proporzionalità alla disciplina della decorrenza della NASpI.

## I TRATTI ESSENZIALI DELLA NASPI E LA DECORRENZA DELLA PRESTAZIONE

La NASpI è disciplinata dal D.lgs. 4 marzo 2015, n. 22, adottato in attuazione della Legge delega n. 183/2014, ed è riconosciuta ai lavoratori che **perdono involontariamente l'occupazione** e che risultano in possesso dei requisiti assicurativi e contributivi previsti dalla normativa.

In sintesi, l'accesso alla prestazione presuppone:

- lo stato di disoccupazione involontaria;
- almeno 13 settimane di contribuzione nei quattro anni precedenti l'inizio della disoccupazione. Il requisito, nel caso di interruzione del rapporto di lavoro per dimissioni volontarie o risoluzione consensuale nei 12 mesi precedenti, deve essere verificato nel periodo intercorrente tra tale evento e quello avvenuto, con decorrenza dal 1° gennaio 2025, che dia diritto a richiedere la NASpI (art. 1 co.171 della L. n. 207/2024, circ. Inps 15.1.2025, n. 3).

## STATO DI DISOCCUPAZIONE INVOLONTARIA

Per quanto riguarda lo **stato di disoccupazione involontaria**, indispensabile per il diritto alla NASpI, l'art. 19 del D.lgs. 14.9.2015, n. 150 definisce disoccupati i lavoratori:

- privi di impiego, o il cui reddito da lavoro dipendente o autonomo corrisponda a un'im- ➤

posta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti ai sensi dell'art. 13 del TUIR;

- che dichiarano, in forma telematica, al sistema informativo unitario delle politiche del lavoro, la propria immediata disponibilità (Dichiarazione di Immediata Disponibilità, c.d. “**DID**”) allo svolgimento di attività lavorativa ed alla partecipazione alle misure di politica attiva del lavoro concordate con il Centro per l'Impiego. Dal 24 novembre 2024 tutti i cittadini beneficiari di NASpI e DIS-COLL sono iscritti d'ufficio al Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL), la piattaforma digitale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, gestita da Inps. In particolare, entro 15 giorni dalla data in cui inizia a fruire della NASpI, il beneficiario è tenuto ad accedere al **SIISL** e sottoscrivere il Patto di attivazione digitale (**PAD**). Per la sottoscrizione del PAD è necessario compilare il proprio curriculum e la DID.

Per quanto concerne la causale di cessazione del rapporto di lavoro, lo stato di disoccupazione, quindi il diritto alla NASpI, presuppone la **cessazione involontaria dell'impiego**.

Pertanto, l'indennità spetta nelle seguenti ipotesi:

- licenziamento per giustificato motivo soggettivo, oggettivo o per giusta causa;
- dimissioni per giusta causa o rassegnate da neo genitori nel periodo tutelato (Circ. Inps 20.3.2023, n. 32);
- risoluzione consensuale del rapporto di lavoro: o in sede protetta (art. 7 della L. n. 604/66); o in seguito al rifiuto, da parte del lavoratore, al proprio trasferimento ad altra sede della stessa azienda distante oltre 50 km dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti o oltre con i mezzi di trasporto pubblici (circ. Inps 29.7.2015, n. 142);
- accettazione della "conciliazione volontaria agevolata", per i lavoratori impiegati con contratto a tutele crescenti (art. 6 del D.lgs. n. 23/2015);
- scadenza del contratto a termine.

In base a quanto esposto, non vi è dubbio che

sia il **licenziamento per giustificato motivo soggettivo**, che il **licenziamento per giusta causa**, rappresentino una **causale di cessazione involontaria dall'impiego**.

### DECORRENZA DELLA NASPI

La domanda di NASpI, nella generalità dei casi, deve essere presentata all'Inps in via telematica entro il termine di decadenza di **68 giorni dalla cessazione** del rapporto di lavoro (eccezioni specifiche sono previste in ipotesi particolari, come maternità e malattia).

La NASpI, di regola, decorre dall'**8° giorno successivo alla cessazione** del rapporto, se la domanda è presentata entro tale termine; in caso di presentazione successiva, decorra dal giorno successivo alla domanda.

La circolare Inps n. 94/2015 ha tuttavia individuato specifiche ipotesi di **differimento della decorrenza**: specificamente, nelle ipotesi di licenziamento per giusta causa, questa è infatti spostata al **30° giorno successivo alla cessazione**. Tal previsione non è contenuta nel D.lgs. n. 22/2015, ma si rifà a precedenti prassi dell'Istituto (ad es. circolare Inps n. 86/1983) che richiamano il R.D.L. n. 1827/1935. In particolare, l'art. 76 di tale datato decreto prevede la riduzione di 30 giorni dell'indennità di disoccupazione in rapporto a diverse causali di cessazione, tra cui anche il “**licenziamento in tronco**”.

È proprio su questa previsione, sulla sua estensione applicativa e sulla sua perdurante compatibilità con il sistema NASpI che si innesta la **proposta di intervento** illustrata nei paragrafi che seguono.

L'applicazione concreta della regola presenta infatti profili di incoerenza sistemica e applicativa, che rendono auspicabile un **intervento chiarificatore di prassi**.

### LICENZIAMENTO PER GIUSTIFICATO MOTIVO SOGGETTIVO: UNO SLITTAMENTO MAI PREVISTO DALLA NORMA

In primo luogo, occorre chiarire la differenza tra il licenziamento per giusta causa e giustificato motivo soggettivo:

- il **licenziamento per giusta causa** (art. ➤

2119 c.c.) si intende determinato da una trasgressione o una inadempienza da parte del lavoratore talmente grave da compromettere il rapporto di fiducia instauratosi con il datore; in questa ipotesi si può assistere ad una cessazione senza preavviso;

- il **licenziamento per giustificato motivo soggettivo** è invece determinato, ugualmente, da una condotta del lavoratore, ma non così grave da giustificare un'immediata interruzione del rapporto.

In argomento, si sottolinea che **nessuna disposizione legislativa né alcuna fonte di prassi** espressa preveda il differimento di 30 giorni della NASpI in caso di licenziamento per **giustificato motivo soggettivo**. Tuttavia, sul piano pratico accade molto spesso che l'Inps liquidi la NASpI con slittamento di 30 giorni anche nelle ipotesi di cessazione per giustificato motivo soggettivo.

### CAUSALE DEL LICENZIAMENTO: LE PROBLEMATICHE OPERATIVE

Il problema dello slittamento della NASpI anche nelle cessazioni per GMS nasce sul piano operativo:

- nel modello di comunicazione **Unilav cessazione**, le fattispecie risultano correttamente distinte (LB per licenziamento per giustificato motivo soggettivo, LG in caso di licenziamento per giusta causa);
- nei **flussi Uniemens**, invece, la causale utilizzata per il licenziamento per giusta causa e per il licenziamento per giustificato motivo soggettivo è la medesima, 1D; peraltro, il c.d. ticket NASpI, ossia il contributo finalizzato a finanziare l'indennità di disoccupazione, è dovuto in entrambe le fattispecie.

Questa sovrapposizione tecnica induce l'Inps, nell'operatività, ad applicare automaticamente lo slittamento di 30 giorni anche al giustificato motivo soggettivo, pur in assenza di una base normativa o amministrativa che lo giustifichi. Ne deriva un effetto distorsivo, che può essere superato senza interventi legislativi, mediante un semplice **chiarimento di prassi** che affer-

mi espressamente la non applicabilità del differimento al licenziamento per giustificato motivo soggettivo.

### UNA SANZIONE SENZA FUNZIONE: LA PERDITA INVOLONTARIA DELL'OCCUPAZIONE

Il secondo profilo critico riguarda la *ratio* stessa del **differimento di 30 giorni** nei casi di giusta causa.

La NASpI, come osservato, spetta esclusivamente in presenza di **perdita involontaria dell'occupazione**: se il licenziamento per giusta causa fosse qualificabile come perdita volontaria del lavoro, la prestazione non spetterebbe affatto. Tanto è vero che, per giustificare la mancata spettanza della NASpI in caso di cessazione del rapporto per assenze ingiustificate prolungate, la fattispecie è stata ricondotta alle **dimissioni volontarie**: si parla infatti di dimissioni per fatti concludenti (art. 19, L. n. 203/2024).

La giusta causa di licenziamento, al contrario, dà luogo al riconoscimento della NASpI, in quanto la **volontà della cessazione** è riconducibile al datore di lavoro: pertanto, tale fattispecie rientra a pieno titolo nella **perdita involontaria dell'impiego**.

In questo contesto, il **differimento di 30 giorni** si traduce in una penalizzazione priva di funzione previdenziale, che lascia il lavoratore totalmente scoperto per un mese, senza contribuzione figurativa e senza tutela economica.

### UN FONDAMENTO NORMATIVO SUPERATO

La disciplina del differimento affonda le sue radici in una normativa risalente, elaborata in un contesto storico e ordinamentale profondamente diverso.

L'art. 76 del R.D.L. n. 1827/1935 è stato infatti concepito in un sistema di assicurazione contro la disoccupazione anteriore alla NASpI, caratterizzato da **logiche sanzionatorie** oggi incompatibili con l'attuale impostazione assicurativo-sociale.

La stessa circolare Inps n. 94/2015 si limita a ribadire l'esistenza del differimento, senza offrire una motivazione coerente con l'attuale ➤

assetto della tutela contro la disoccupazione.

### **EFFETTI DISTORSIVI E UTILIZZI PRETESTUOSI**

Non può essere ignorato, inoltre, che nella prassi non sono rari i casi in cui il licenziamento per giusta causa viene utilizzato in modo strumentale dal datore di lavoro, soprattutto al fine di **non retribuire il mancato preavviso** e non incidere su determinate soglie rilevanti per l'accesso a incentivi contributivi o agevolazioni occupazionali.

In tali ipotesi, il differimento della NASpI finisce per colpire esclusivamente il lavoratore, senza sanzionare in alcun modo la condotta datoriale, accentuando l'inequità del sistema.

### **LA PROPOSTA: UN CHIARIMENTO DI PRASSI PER SUPERARE IL DIFFERIMENTO**

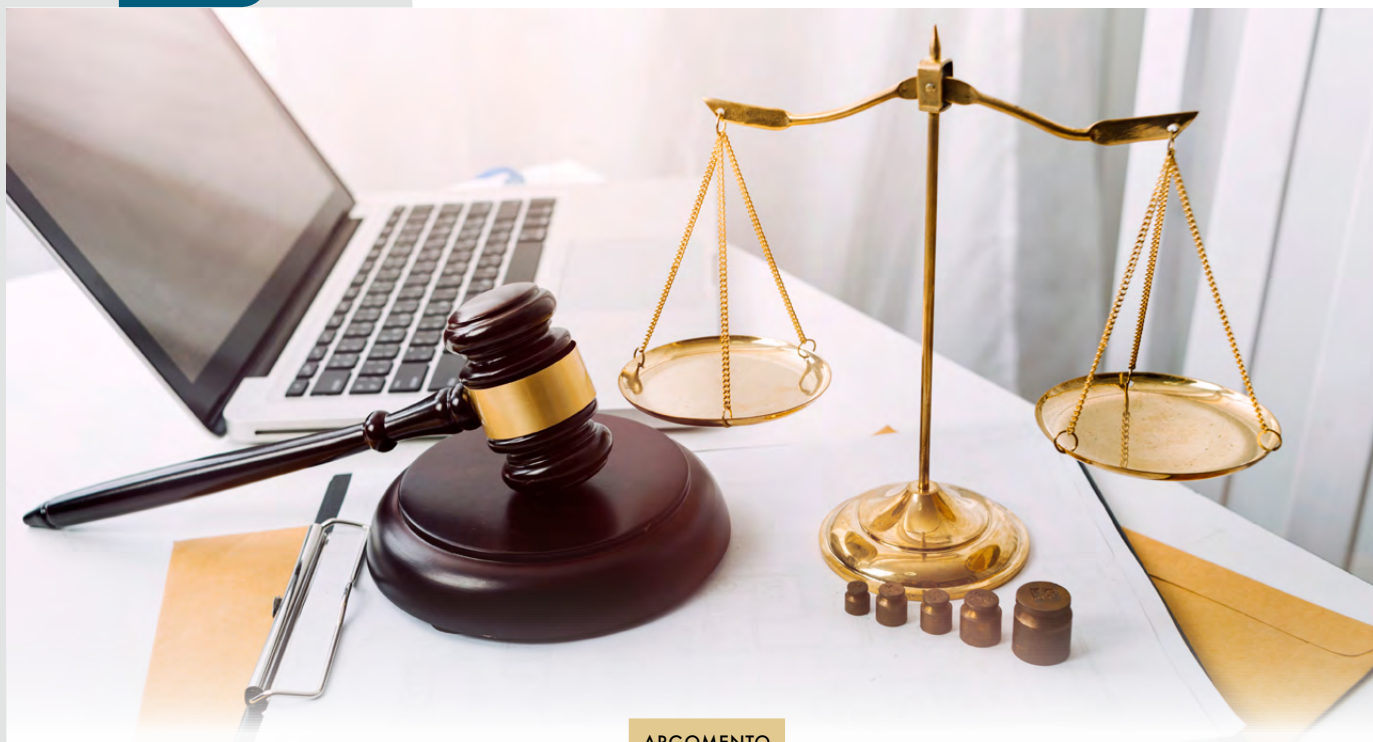
Alla luce delle criticità evidenziate, appare au-

spicabile un intervento di prassi dell'Inps, mediante circolare o messaggio, che persegua un duplice obiettivo:

- chiarire espressamente che il licenziamento per giustificato motivo soggettivo non comporta alcun differimento della decorrenza della NASpI, superando le distorsioni applicative generate dall'identità della causale Uniemens;
- sancire la disapplicazione dell'art. 76 del R.D.L. n. 1827/1935 in relazione alla NASpI, con conseguente eliminazione dello slittamento di 30 giorni anche per il licenziamento per giusta causa, rettificando quanto affermato dalla circolare Inps n. 94/2015.

Un simile intervento consentirebbe di **riallineare la disciplina della decorrenza della NASpI ai principi di involontarietà della perdita del lavoro e di adeguatezza della tutela previdenziale**, senza necessità di modifiche legislative.





ARGOMENTO

## RAPPORTO DI LAVORO "IN NERO": DETERMINAZIONE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO E CALCOLO DIFFERENZE RETRIBUTIVE

Cass., Sez.  
Lavoro,  
24 novembre  
2025, n. 30823

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

Una lavoratrice aveva svolto per oltre vent'anni mansioni di segretaria presso uno studio professionale senza formale assunzione. Il Tribunale aveva riconosciuto che tra le parti si era instaurato un rapporto di lavoro subordinato e liquidato le differenze retributive in oltre 125.000 euro. A seguito di ricorso del datore di lavoro la Corte d'appello di Roma aveva confermato la subordinazione ma ridotto gli importi, escludendo l'applicazione diretta del CCNL Studi Professionali inquadramento di 4 livello, utilizzando lo stesso solo in via parametrica *ex art. 36 Cost.* (con esclusione degli straordinari ed elementi accessori al minimo contrattuale). Entrambe le parti ricorrono quindi per Cassazione (ricorso principale del datore sulla qualificazione del rapporto di lavoro, sull'applicazione del CCNL degli Studi Professionali a cui lo stesso non aveva mai fatto riferimento, e sulla rivalutazione delle prove presentate; ricorso incidentale della lavoratrice in merito alla discriminazione retributive in base al sesso, sul calcolo del "netto" corrisposto con diritto alla "lordizzazione" degli importi).

Il ricorso del datore di lavoro viene integralmente rigettato.

La qualificazione del rapporto come subordinato è accertamento di fatto riservato al giudice di merito, se fondato su indici tipici (continuità, eterodirezione, orario, compenso predeterminato, uso di mezzi del datore). Cosa avvenuta in sede di merito e quindi non censurabile in Cassazione. Inoltre, corretta la scelta della Corte d'appello di usare il CCNL solo come parametro per la retribuzione sufficiente *ex art. 36 Cost.*, anche senza adesione del datore di lavoro al CCNL richiamato per i calcoli. Inammissibili, infine, le censure volte a ottenere una rivalutazione delle prove. Sul ricorso incidentale della lavoratrice la Corte fa alcuni distinguo interessanti. Innanzitutto, non vi è discriminazione di genere: se non ci sono elementi portati durante i giudizi di merito. Infatti, la Corte afferma il principio che la diversità di trattamento retributivo nel lavoro privato non integra di per sé discriminazione di genere, salvo violazione della sufficienza costituzionale.

In secondo luogo, è errato calcolare le differenze di un rapporto di lavoro "in nero" senza effettuazione di ritenute previdenziali e fiscali con il criterio della "lordizzazione del netto" a ►



favore della lavoratrice. Se il datore di lavoro nega il rapporto subordinato e non prova di aver operato trattenute fiscali/previdenziali, le somme pagate vanno considerate al lordo. E le differenze retributive spettano quindi al lordo di ogni ritenuta.

Infine, la Corte afferma che nel nostro sistema non vi è alcun automatismo tra la mancata prova del licenziamento e la presunzione di dimissioni. Se il datore eccede le dimissioni, l'onere

della prova grava su di lui. In mancanza di prova di un valido atto estintivo, il rapporto deve considerarsi giuridicamente proseguito, con diritto della lavoratrice al risarcimento del danno da *mora credendi* dalla messa in mora.

Pertanto, la Corte cassa la sentenza impugnata con rinvio alla Corte d'appello di Lecce, in diversa composizione, anche per la definizione delle spese.

#### ARGOMENTO

### LA CONDOTTA EXTRALAVORATIVA ILLECITA È SUSCETTIBILE DI RILIEVO DISCIPLINARE, ANCHE DI CARATTERE ESPULSIVO

Cass., sez. Lavoro,  
12 novembre  
2025, n. 29836

**AUTORE**  
ANGELA  
LAVAZZA  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**U**n lavoratore propone ricorso per cassazione avverso la sentenza della Corte di appello di Bologna, che aveva condiviso la decisione del Tribunale di Modena, di ritenere legittimo il licenziamento intimatogli per giusta causa. L'addebito al lavoratore era relativo alla sussistenza in casa di sostanze stupefacenti (8kg tra cocaina e marijuana) e di 7.000 euro. Tale condotta ha portato al licenziamento in quanto molto grave e incidente sull'immagine aziendale e sul vincolo fiduciario.

In sede di valutazione, la Suprema corte ritiene infondato il ricorso, rilevando che la Corte di appello, sul presupposto che il dipendente fosse imputato di reati di detenzione e spaccio di sostanze stupefacenti, per i quali era stato arrestato e sottoposto alla misura cautelare degli arresti domiciliari, abbia ravvisato la giusta causa di licenziamento "in relazione all'incidenza della descritta condotta extralavorativa, la cui gravità è stata valutata tenendo conto, in aggiunta, anche dell'eco avuta dalla notizia in ambito locale e di pregressi precedenti disciplinari, sulla funzionalità del rapporto di lavoro e sul rapporto di fiducia intercorrente tra le parti".

La Suprema corte sottolinea che, in tal modo,

i giudici di appello si sono uniformati ai principi già enunciati dalla Suprema corte stessa: la condotta illecita extralavorativa è suscettibile di rilievo disciplinare poiché il lavoratore è tenuto non solo a fornire la prestazione richiesta ma, anche, quale obbligo accessorio, a non porre in essere, fuori dall'ambito lavorativo, comportamenti tali da ledere gli interessi morali e materiali del datore di lavoro o compromettere il rapporto fiduciario con lo stesso. Tali condotte, ove caratterizzate da gravità, possono anche determinare l'irrogazione della sanzione espulsiva.

Nel caso in specie, a fronte degli illeciti penali addebitati al lavoratore e da questi ammessi, la valutazione compiuta dai giudici di merito risponde ai canoni giurisprudenziali di definizione della "giusta causa" e della "proporzionalità della misura espulsiva", avendo la sentenza impugnata valutato la gravità della condotta illecita per il suo carattere evidentemente doloso, con conseguente idoneità a ledere definitivamente la fiducia nella persona del lavoratore. La valutazione espressa dai giudici di appello risulta pertanto conforme e coerente con i principi enunciati dalla Suprema corte e pertanto il ricorso viene rigettato.



## È ANTISINDACALE L'ELENCO DI ADEMPIMENTI PROCEDURALI, DATI DAL DATORE DI LAVORO, AL FINE DI REGOLARE LE ATTIVITÀ DEI LAVORATORI PRIMA DELLO SCIOPERO

Cass., sez. Lavoro,  
11 novembre  
2025, n. 29740

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

**E'** qualificata come condotta antisindacale la condotta del datore di lavoro che introduce una serie di adempimenti di servizio obbligatori che il lavoratore deve effettuare anteriormente l'inizio dello sciopero e che di conseguenza risultino cooptanti.

È a questo assunto che perviene la Corte Suprema, confermando il giudizio della Corte di Appello di Firenze.

Il giudice dell'appello infatti conferma la pronuncia di condotta antisindacale adottata dal giudice di primo grado nei confronti di una società di riscossione che aveva adottato delle procedure specifiche per il personale di esazione da adottare prima dello sciopero, per salvaguardare l'incasso. Tali disposizioni erano infatti relative agli adempimenti anteriori all'inizio dello sciopero, ed erano imposte agli esattori sotto forma di procedure varie (di durata variabile da 15 a 60 minuti), la cui osservanza inevitabilmente imponeva di avere già anticipato la decisione di aderire allo sciopero per tutto il tempo necessario al loro adempimento, cosicché era pacifico che un esattore non potesse decidere in modo istantaneo se aderire ad uno sciopero qualora, nel tempo precedente, non avesse già realizzato tutti gli adempimenti imposti dalle disposizioni di servizio in esame.

Ricorre per Cassazione della sentenza l'azienda datrice di lavoro, con motivo principale sostenendo la "violazione e falsa applicazione degli artt. 40 e 41 Cost.. L'azienda criticava diffusamente la sentenza impugnata sostenendo che la scelta di aderire allo sciopero non poteva essere illimitata nel tempo, e che la Corte territoriale non aveva considerato l'esigenza di tutelare il patrimonio aziendale (in particolare la perdita degli incassi raccolti dall'esattore prima della partecipazione allo sciopero), e che solo a seguito dello svolgimento delle attività poste a salvaguardia di

detto patrimonio si rendeva palese la scelta relativa all'adesione allo sciopero.

Gli Ermellini ritengono infondato tale motivo. Riconoscono infatti il principio secondo cui la garanzia costituzionale del diritto di sciopero non priva il datore di lavoro del potere organizzativo, né lo priva della possibilità di cercare, di fronte allo sciopero dei propri dipendenti, soluzioni idonee a limitare il danno materiale derivante all'astensione dal lavoro ed è quindi legittimo che possa servirsi di mezzi legali che consentano di attenuare gli effetti lesivi e di minimizzare le perdite economiche indotte dall'agitazione sindacale; tuttavia è pur sempre necessario che i mezzi adottati non incidano sull'esercizio del diritto di sciopero. E riconoscono altresì corretta la valutazione dei giudici del merito quando in concreto ritengono che le disposizioni organizzative diramate dal datore di lavoro abbiano inciso sul libero esercizio del diritto di sciopero nella titolarità di ciascun dipendente addetto a mansioni di esazione; sia laddove siano risultate idonee a comprimere la indiscutibile facoltà del lavoratore di scegliere se aderire o meno all'astensione sino all'inizio della medesima, attraverso la previsione di una procedura da intraprendere inevitabilmente prima, sia prescrivendo ulteriori incombenze da espletare dopo l'inizio dell'astensione proclamata, così imponendo un'attività lavorativa senza retribuzione in contraddizione con l'essenza stessa dello sciopero. Il tutto assistito, poi, dalla forza intimidatrice della comminatoria di sanzioni disciplinari nel caso di violazione di dette procedure. Ciò che viene indicato come illecito, sottolineano gli Ermellini, è ciò che appare idoneo a pregiudicare irreparabilmente non la produzione, ma la produttività dell'azienda, cioè la possibilità per l'imprenditore di continuare a svolgere la sua iniziativa economica, ►



ovvero comporti la distruzione o una duratura inutilizzabilità degli impianti, con pericolo per l'impresa come organizzazione istituzionale, non come mera organizzazione gestionale, con compromissione dell'interesse generale alla preservazione dei livelli di occupazione.

Accertato che la valutazione del danno eventuale viene condotta caso per caso dal giudice, in relazione alle concrete modalità di esercizio del diritto di sciopero ed ai parimenti concreti pregiudizi o pericoli cui vengono esposti gli impianti produttivi (ovvero il diritto alla vita o all'incolumità e all'integrità delle persone) la Suprema Corte rileva che nella specie in valutazione, i giudici del doppio grado di merito hanno plausibilmente escluso

una tale potenzialità lesiva della produttività della società nello sciopero dei casellanti, anche in difetto di allegazione e prova che si trattasse di accorgimenti destinati a preservare "l'attitudine strutturale e funzionale a riprendere a pieno l'attività di impresa una volta esaurita l'astensione", e che neanche la parte ricorrente confuta adeguatamente siffatta valutazione. Inoltre, si censura un'argomentazione per nulla decisiva nell'impianto motivazionale della pronuncia gravata, che non sta certo nella mancata dimostrazione, da parte della società, di alternative praticabili rispetto agli adempimenti imposti agli esattori già in sciopero, quanto piuttosto nell'aver prescritto procedure incidenti sull'esercizio di un diritto costituzionalmente garantito.





# IL LAVORO SPORTIVO TRA RIFORMA, TUTELE E PARITÀ DI GENERE

Spunti di lettura in vista delle Olimpiadi invernali

A CURA DELLA REDAZIONE

*La pubblicazione del volume di Tiziana Vettor - **La Riforma del lavoro sportivo Valori, principi e diritti nel pluralismo delle fonti** (Ed. Giappichelli, ottobre 2025) - si colloca in un momento di particolare rilevanza per il sistema sportivo nazionale, alla vigilia delle **Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026**, evento destinato a produrre un impatto significativo non solo sul piano sportivo, ma anche su quello organizzativo, economico e giuslavoristico. In questo contesto, la riforma del lavoro sportivo rappresenta una cornice normativa imprescindibile per governare i molteplici rapporti di lavoro, le responsabilità organizzative e le tutele coinvolte nella realizzazione di grandi eventi sportivi internazionali. L'opera offre dunque strumenti di lettura particolarmente attuali per comprendere come i principi di dignità del lavoro, parità di genere, sicurezza, prevenzione delle discriminazioni e sostenibilità del sistema sportivo debbano trovare concreta attuazione proprio in vista di appuntamenti di portata olimpica.*



L'opera di Tiziana Vettor si colloca nel solco delle analisi più mature dedicate alla riforma del lavoro sportivo, offrendo una lettura che coniuga rigore scientifico, profondità sistematica e attenzione alle ricadute applicative. Il volume non si limita all'esame del dato normativo vigente, ma ricostruisce con precisione il percorso storico, culturale e giuridico che ha condotto all'attuale assetto della disciplina, consentendo al lettore di coglierne appieno la *ratio* e le linee di fondo. Uno dei principali pregi dell'opera risiede nella scelta metodologica di partire dai **tratti genetici dell'attività sportiva**, ricostruendone l'evoluzione da pratica elitaria, prevalentemente maschile e non lavorativa, a fe-

nomeno economico e sociale di rilevante impatto, fino al suo pieno riconoscimento come attività lavorativa meritevole di tutela. Tale impostazione risulta particolarmente efficace, poiché consente di comprendere come i principi che oggi sorreggono la produzione giuridica in materia di sport affondino le proprie radici in un'evoluzione lunga e complessa, culminata anche nel recente intervento costituzionale che ha riconosciuto il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva.

La ricostruzione del rapporto tra **ordinamento statale e ordinamento sportivo**, nonché delle rispettive fonti normative, consente di chiarire con nettezza

come l'autonomia dell'ordinamento sportivo non possa mai porsi in contrasto con i principi fondamentali dell'ordinamento statale. In questo quadro, l'autrice guida il lettore attraverso una distinzione concettuale e operativa di particolare utilità per l'interprete e, in particolare, per il Consulente del lavoro chiamato ad applicare una disciplina speciale, ma non avulsa dal sistema generale delle tutele lavoristiche. Il passaggio dedicato alla **legge n. 91 del 1981** rappresenta uno snodo centrale dell'opera. Pur riconoscendone il valore storico quale primo intervento di riconoscimento della natura lavorativa dell'attività sportiva, l'autrice ne mette in luce con lucidità i limiti strutturali, soprattutto in relazione alla rigida distinzione ►



tra professionismo e dilettantismo e alle gravi disuguaglianze che ne sono derivate. In particolare, emerge con forza il tema del cosiddetto *dilettantismo imposto*, che ha inciso in modo sproporzionato sulle sportive, determinando un vuoto di tutela difficilmente conciliabile con il principio di eguaglianza sancito dall'art. 3 della Costituzione. L'analisi della  **riforma del lavoro sportivo**  introdotta dal D.lgs. n. 36/2021 costituisce il cuore dell'opera. L'autrice illustra con chiarezza il superamento della tradizionale dicotomia tra professionismo e dilettantismo ai fini della qualificazione del lavoro sportivo, mettendo in evidenza l'introduzione di una nozione unitaria e trasversale fondata sullo scambio tra prestazione e corrispettivo, in linea con i principi del diritto europeo. Tale impostazione segna un passaggio di grande rilievo sistematico, imponendo agli operatori una rinnovata attenzione nella qualificazione dei rapporti e nella gestione degli adempimenti.

Di particolare interesse per i Consulenti del lavoro è l'approfondimento dedicato alla  **natura giuridica del rapporto di lavoro sportivo** , alla disciplina delle presunzioni, nonché alle differenze di trattamento previste nei settori professionistici e dilettantistici. L'analisi è costantemente arricchita dal confronto con la disciplina previgente, consentendo di cogliere con immediatezza sia gli elementi di continuità sia quelli di discontinuità.

Ampio spazio è riservato alla  **disciplina contrattuale, previ-**

**denziale, assicurativa e fiscale**, ambito che nel periodo precedente alla riforma è stato caratterizzato da incertezze interpretative e diffuso contenzioso. L'autrice restituisce un quadro ordinato delle nuove regole, mettendo in luce tanto l'ampliamento delle tutele quanto le scelte di bilanciamento operate dal legislatore per garantire la sostenibilità economica del sistema sportivo, in particolare nel settore dilettantistico.

Un ulteriore elemento di forte interesse è rappresentato dall'attenzione riservata alle  **questioni di genere** , che attraversano trasversalmente l'intera opera. La riforma viene letta come superamento di un modello storicamente ispirato a una concezione amatoriale e maschile dello sport, con il riconoscimento, per la prima volta in modo pieno, delle tutele lavoristiche, previdenziali e assistenziali alle sportive, comprese quelle in materia di maternità. In questo contesto, l'opera dedica ampio e qualificato spazio alla *governance* dello sport e alla promozione della parità di genere nei ruoli decisionali, soffermandosi sull'art. 40 del D.lgs. n. 36/2021. L'autrice restituisce con chiarezza la complessità del sistema multilivello delineato dalla riforma, mettendo in luce il ruolo attribuito a Stato, ordi-

namento sportivo e Regioni nell'attuazione concreta del principio di parità. Il richiamo alle iniziative regionali rafforza il taglio operativo dell'opera, offrendo agli operatori indicazioni utili per orientarsi nella prassi applicativa.

Di rilievo è altresì l'approfondimento dedicato alle  **molestie sessuali, alla violenza di genere e ai presidi di safeguarding** , che evidenzia lo sforzo del legislatore di costruire un apparato preventivo articolato e coerente con il diritto antidiscriminatorio di derivazione europea, con ricadute applicative significative anche per i Consulenti del lavoro. Nel complesso, il volume si segnala per la chiarezza espositiva, la fluidità del linguaggio e la facilità di lettura e comprensione, pur nel costante rispetto della tecnicità propria della materia e del linguaggio giuridico. L'opera si distingue altresì per la ricchezza dell'apparato di supporto, costituito da un ampio e accurato corredo di note bibliografiche, riferimenti giurisprudenziali, dati statistici e richiami a fonti sovranazionali.

Particolarmente apprezzabile è inoltre il ricorso costante a esempi concreti, che agevolano lo studio e la comprensione di una materia per sua natura "speciale". Tale impostazione rende il volume uno strumento di lavoro efficace e aggiornato non solo per il Consulente del lavoro già esperto del diritto sportivo, ma anche per chi si avvicina per la prima volta a questo settore, offrendo chiavi di lettura chiare e operative per orientarsi in una disciplina profondamente innovata e in continua evoluzione.



# Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

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

**S**iamo lieti di ricordare l'uscita del n.3/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.2/2025 di LDE ha registrato oltre 130 mila accessi (162.166 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Auguriamo a tutti buona lettura.

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

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

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

**[Iscriviti alla Newsletter](#)**

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