

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Una Categoria che fa della legalità la propria identità



SPECIALE ENCICLICA

■ SPERARE IN UN FUTURO MAGNIFICO PER UN'UMANITÀ ALL'OPERA

■ AI OR NOT AI, THAT IS THE QUESTION!

■ SPUNTI DA MAGNIFICA HUMANITAS SUL «RIMANERE UMANI» NEL LAVORO CONTEMPORANEO

LEONE XIV

Magnifica humanitas

LITTERA ENCICLICA
NELLA CULTURA DELLA PERSONA UMANA
NEL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE



■ MUTUALITÀ E SOSTENIBILITÀ NEI FONDI SANITARI INTEGRATIVI

■ LAVORATORE INADEMPIENTE, DATORE DI LAVORO CONDANNATO?

■ LA RILEVAZIONE DEGLI ACCESSI E DELLE PRESENZE: IL PUNTO SULL'ART. 4 DELLA LEGGE 300/70 NELL'ORDINANZA DELLA CORTE DI CASSAZIONE N. 7985 DEL 31/03/2026

■ TFR, ADESIONE AUTOMATICA E IL CONTRIBUTO A CARICO DEL LAVORATORE

■ PATTO DI NON CONCORRENZA E PATTO DI STABILITÀ: LE NORMATIVE A CONFRONTO

■ CAREGIVER E LAVORO: ANCHE CHI ASSISTE UN FAMILIARE CON DISABILITÀ HA DIRITTO AGLI ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI

ANCL U.P. di Milano: rinnovati i vertici nel segno della continuità e condivisione pag. 5



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 Brogginì,
Sara Mangiarotti**

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

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

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

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

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

Con il sostegno di



Unione Provinciale di Milano

SPECIALE ENCICLICA

- Sperare in un futuro magnifico per un'umanità all'opera
DI STEFANO GHENO PAG. **7**
- Al or not AI, that is the question! DI CLAUDIO RORATO PAG. **17**
- Spunti da *Magnifica Humanitas* sul «rimanere umani»
nel lavoro contemporaneo DI MICHELE SQUEGLIA PAG. **19**

DOTTRINA

- Mutualità e sostenibilità nei fondi sanitari integrativi
DI LUCIANA MARI PAG. **21**
- Lavoratore inadempiente, datore di lavoro condannato?
DI NINA CATIZONE PAG. **24**
- La rilevazione degli accessi e delle presenze: il punto
sull'art. 4 della Legge 300/70 nell'ordinanza della Corte di
Cassazione n. 7985 del 31/03/2026 DI PAOLA BUONPENSIERE PAG. **27**
- TFR, adesione automatica e il contributo a carico
del lavoratore DI ALBERTO BORELLA PAG. **29**
- Patto di non concorrenza e patto di stabilità: le normative
a confronto DI LUCA DI SEVO PAG. **32**
- Caregiver e lavoro: anche chi assiste un familiare con disabilità
ha diritto agli accomodamenti ragionevoli DI ANTONELLA ROSATI PAG. **35**

RUBRICHE

- **Il Punto**
Una Categoria che fa della legalità la propria identità
DI POTITO DI NUNZIO PAG. **3**
- **Senza Filtro**
Prendi l'invalidità oggi, perdi la pensione domani
DI NOEMI SECCI PAG. **37**
- **Una Proposta al mese**
Onboarding 4.0: la svolta digitale (che manca) nei rapporti
di lavoro DI MARCO CUCCI PAG. **40**

SENTENZE

- Il licenziamento è valido e confermato se il lavoratore
che ha firmato la lettera di licenziamento non si attiva
per disconoscere la propria firma DI ELENA PELLEGGATA PAG. **43**
- Durc regolare quale requisito permanente
per gli sgravi contributivi: la Cassazione conferma
l'orientamento rigoroso DI LUCIANA MARI PAG. **44**
- Licenziamento disciplinare, interdittiva antimafia
e ruolo di "dominus di fatto" DI GIORGIO PEZZONI PAG. **45**
- Nel licenziamento collettivo per riduzione di personale
il perimetro di analisi è l'intera struttura aziendale
DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. **46**
- Anche per il personale direttivo esiste un limite
orario di ragionevolezza della prestazione lavorativa
DI ANGELA LAVAZZA PAG. **47**

UNA CATEGORIA CHE FA DELLA LEGALITÀ LA PROPRIA IDENTITÀ

Ci sono valori che non possono rimanere confinati nelle dichiarazioni di principio. Devono tradursi in comportamenti, in scelte quotidiane, in impegni concreti. La legalità è uno di questi.

Non è la prima volta che dedico questo spazio a un tema che considero fondante per la nostra professione. E non è un caso. I Consulenti del Lavoro hanno fatto della legalità uno dei propri tratti distintivi, una vera e propria cifra identitaria. Lo dimostrano ogni giorno nell'esercizio della professione, accompagnando imprese e lavoratori nel rispetto delle regole, contrastando il lavoro sommerso e ogni forma di irregolarità, promuovendo la cultura della responsabilità e della tutela dei diritti.

Ma la nostra missione non si esaurisce nell'ambito professionale. Da anni la Categoria investe nella diffusione della cultura della legalità attraverso progetti nelle scuole, protocolli con le istituzioni, iniziative formative e momenti di confronto con il territorio. Un impegno costante, rivolto soprattutto ai giovani, nella convinzione che il rispetto delle regole non sia un limite alla libertà, bensì la sua più autentica garanzia.

È proprio in questa prospettiva che assume un significato straordinario la presentazione, lo scorso 20 luglio al Giffoni Film Festival, del cortometraggio **"Il quaderno di Tommaso"**, promosso dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e dalla Fondazione Studi nell'ambito del progetto **GenL – Generazione Legalità**.

Non si tratta semplicemente di un'opera cinematografica. È uno strumento educativo, un



Locandina del cortometraggio **Il quaderno di Tommaso**, diretto da Marco Pellegrino.

messaggio rivolto alle nuove generazioni attraverso il linguaggio che meglio riesce a parlare ai loro sentimenti: quello delle storie.

La vicenda trae ispirazione dalla storia vera di **Antonino Bartuccio**, già sindaco di Rizziconi, e di sua moglie **Maria Grazia Squilaci**, Consulente del Lavoro. La loro scelta di denunciare le infiltrazioni della criminalità organizzata nel territorio non viene raccontata come un gesto eroico, ma come l'espressio-

ne più autentica del senso del dovere. Lo ha ricordato lo stesso Bartuccio davanti ai ragazzi di Giffoni: fare il proprio dovere non dovrebbe essere considerato un atto straordinario, ma il comportamento naturale di ogni cittadino e di ogni servitore delle istituzioni.

È un messaggio potente, forse il più potente. Perché restituisce alla legalità la sua dimensione quotidiana. Non quella fatta di proclami, ma quella costruita attraverso decisioni spesso silenziose, talvolta difficili, sempre responsabili. Tommaso, il giovane protagonista del cortometraggio, rappresenta tutti quei ragazzi che si trovano davanti alla scelta se voltarsi dall'altra parte oppure trovare il coraggio di reagire. È un personaggio che parla ai giovani, ma che in fondo interroga ciascuno di noi. Perché la legalità non è mai una conquista definitiva: è una scelta che si rinnova ogni giorno.

Non è un caso che questo progetto sia nato proprio all'interno della nostra Categoria. I Consulenti del Lavoro conoscono il valore ➤

delle regole perché le applicano quotidianamente, ma soprattutto conoscono il valore sociale del proprio lavoro. Ogni contratto regolare, ogni lavoratore tutelato, ogni impresa accompagnata nella correttezza rappresentano un contributo concreto alla costruzione di una società più giusta.

Per questo **GenL – Generazione Legalità** rappresenta molto più di un progetto formativo. È la testimonianza di una Categoria che sente il dovere di restituire valore alla propria funzione sociale, entrando nelle scuole e nelle università per dialogare con gli studenti, ascoltarli e aiutarli a comprendere che il rispetto delle regole non è un'imposizione, ma una forma di libertà e di rispetto verso gli altri.

La scelta di presentare *Il quaderno di Tommaso* al Giffoni Film Festival assume, quindi, un valore altamente simbolico. Parlare di legalità nel luogo che ogni anno raccoglie migliaia di ragazze e ragazzi provenienti da tutto il mondo significa investire sul futuro, affidando alle nuove generazioni il compito più importante:

costruire una società nella quale il coraggio non sia l'eccezione, ma la normalità.

Come Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano non posso che esprimere il mio più sincero apprezzamento al Consiglio Nazionale e alla Fondazione Studi per aver dato vita a un'iniziativa di così alto profilo culturale e civile. Un progetto che rende orgogliosa tutta la Categoria e che conferma come i Consulenti del Lavoro non siano soltanto professionisti competenti, ma autentici promotori di cittadinanza responsabile. Anche a Milano da anni portiamo nelle scuole di ogni ordine e grado il progetto GenL oltre ad uno strumento didattico originale denominato "Labour Game", gioco di carte finalizzato a tradurre i contenuti giuslavoristici in una dinamica di gioco accessibile a studenti realizzato proprio dalla nostra Commissione Consulenti del Lavoro per il sociale.

Perché la legalità non è un vessillo da esibire nelle occasioni solenni. È una responsabilità da vivere ogni giorno.

LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

Sono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende. Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno imposta-

te 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

ANCL U.P. DI MILANO: RINNOVATI I VERTICI NEL SEGNO DELLA CONTINUITÀ E CONDIVISIONE

A CURA DELLA **REDAZIONE**

L'Assemblea Ordinaria con funzioni elettive del 30 giugno 2026 e la successiva riunione di Consiglio del 14 luglio 2026, hanno decretato la nuova compagine dell'Unione Provinciale ANCL di Milano. Il nuovo Presidente Gabriele Zelioli guiderà l'Ancl Up Milano per i prossimi quattro anni e sarà affiancato dal Vice Presidente, Donatella Gerosa, che prende il testimone da Stella Crimi e Luca Bonati che sostituisce Marco Cassini nella carica di Tesoriere. Confermato nella carica di Segretario il collega Giuseppe Mastalli.

A loro e a tutto il Consiglio e al Collegio dei Revisori i migliori auguri di buon lavoro, con la certezza che sapranno raccogliere l'eredità della precedente Consiliatura e guidare l'Associazione verso nuovi traguardi.

Un pensiero speciale va ad Alessandro Graziano, che lascia la presidenza dopo dodici anni e tre mandati durante i quali l'Up di Milano ha saputo conquistarsi un ruolo di rilievo nazionale. A lui va il ringraziamento più sentito per la dedizione, la visione, lo spirito di servizio e la collaborazione con cui ha guidato l'Associazione, che ha consentito, insieme all'Ordine, la Fondazione dei Consulenti del Lavoro di Milano, il cementificarsi di una struttura direttiva condivisa di tutti gli organismi meneghini dei Consulenti del Lavoro. Il suo lavoro resta una base solida su cui la nuova squadra è chiamata a costruire il futuro della categoria.



I NUOVI CONSIGLIERI

Nella foto, in prima fila, da sinistra: Andrea Filippo Polimeni, Luca Bonati, Gabriele Zelioli, Giuseppe Mastalli; in seconda fila, da sinistra, Andrea Pozzato, Loredana Salis, Donatella Gerosa e Marco Cassini; in ultima fila, da sinistra, Stella Crimi, Francesca Bravi, Franca Coviello e Alessandro Graziano.

Composizione del nuovo Consiglio Provinciale

Presidente	Gabriele Zelioli
Vice Presidente	Donatella Gerosa
Segretario Tesoriere	Luca Bonati
Segretario Amministrativo	Giuseppe Mastalli
Consiglieri	Francesca Bravi Marco Cassini Stella Crimi Alessandro Graziano Andrea Filippo Polimeni Loredana Salis Andrea Pozzato

Revisori

Presidente	Franca Coviello Roberto Doti Paola Fanfer
-------------------	---



***Enciclica Magnifica Humanitas
di Papa Leone XIV***

*sottoscritta il 15 maggio 2026 nel 135°
anniversario della Rerum novarum.*

Il documento è dedicato alla custodia della dignità umana nell'era dell'intelligenza artificiale.

Nel numero di maggio di Sintesi abbiamo pubblicato il commento e le riflessioni del Prof. Tiziano Treu all'enciclica papale.

La nostra redazione ha rivolto ai membri del Comitato scientifico della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano l'invito a proseguire la riflessione sull'Enciclica e da questo numero pubblichiamo i loro contributi ringraziandoli vivamente per aver voluto arricchire con i loro pensieri la nostra Rivista.

SPERARE IN UN FUTURO MAGNIFICO, PER UN'UMANITÀ ALL'OPERA

DI **STEFANO GHENO** PSICOLOGO DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI,
DOCENTE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

1. PROLOGO

Nel contesto della Chiesa cattolica, un'enciclica è tecnicamente definita come una lettera "circolare" emanata dal Papa, come suprema autorità della Chiesa, ed è il documento più autorevole e solenne attraverso cui si esprime il Magistero ordinario, cioè l'insegnamento corrente della Chiesa stessa. Secondo quanto stabilito nel Concilio Vaticano II¹, pur non essendo dottrina infallibile, i contenuti dell'enciclica esigono da parte dei cattolici - un'accoglienza attenta e una sincera adesione.

A differenza di altri documenti papali che hanno valore legislativo o amministrativo, l'enciclica ha un valore dottrinale, morale, sociale o pastorale. Il Papa la utilizza per esporre e approfondire la dottrina cattolica, nonché per offrire orientamenti morali di fronte a nuove sfide storiche (come nel caso delle encicliche sociali, a partire dalla *Rerum Novarum* del 1891 e oggi della *Magnifica Humanitas*). Storicamente l'enciclica è indirizzata alla gerarchia cattolica. Tuttavia, a partire dalla *Pacem in Terris* di Giovanni XXIII (1963), i Papi hanno iniziato ad aggiungere alla formula di indirizzo anche la dicitura "e a tutti gli uomini di buona volontà", allargando il pubblico all'umanità intera.

Frequentemente l'Enciclica di Leone XIII, la *Rerum Novarum* del 1891, viene considerata all'origine della riflessione della Chiesa circa la sua Dottrina sociale. Leone XIII, il Papa, che traghetterà la Chiesa nel XX secolo, pone una nuova attenzione sulle "cose nuove" dei

suoi tempi e sulle criticità legate ad esse: lo sfruttamento dei lavoratori, il conflitto tra capitale e lavoro, l'ascesa delle ideologie (all'epoca particolarmente quelle marxiste) come risposta a tali ingiustizie.

Nel 1991 San Giovanni Paolo II, con la *Centesimus Annus* propone una revisione della *Rerum Novarum*. Senza trascurare il richiamo alle questioni ancora irrisolte, riprende la questione delle ideologie, segnalandone la crisi a fronte del crollo dei regimi comunisti. Il Pontefice quindi tira le somme delle ideologie del '900, da un lato confermando le intuizioni e gli avvertimenti che Leone XIII aveva lanciato un secolo prima riguardo agli errori del socialismo, ma ammonendo al contempo dall'idolatrare il capitalismo.

In ogni caso, cent'anni dopo la *Rerum Novarum* le questioni centrali per la Chiesa rimangono le stesse.

- La salvaguardia della dignità del lavoratore: il lavoro non è una merce, ma un'espressione della persona umana.
- La destinazione universale dei beni: senza negare la proprietà privata, Giovanni Paolo II sviluppa il concetto ricordando che su di essa grava una sorta di "ipoteca sociale" (deve cioè servire al bene comune).
- Il principio di sussidiarietà: si difende il diritto all'esistenza di associazioni intermedie (come i sindacati, associazioni, società civile organizzata a vario titolo e con diverse modalità) e chiedono che lo Stato intervenga nell'economia a tutela dei più deboli, ma senza sof-

1. Concilio Ecumenico Vaticano II, Costituzione dogmatica sulla Chiesa *Lumen Gentium* (21 novembre 1964), n. 25.

focare la libertà e l'iniziativa dei cittadini e dei corpi sociali.

Dalla *Centesimus Annus* sono passati altri 35 anni. Un niente nella storia del mondo, eppure il mondo è drammaticamente cambiato. Per questo, oggi il Papa riparte dalla stessa domanda del suo predecessore: quali sono queste nuove cose? Quasi tutti hanno individuato il cuore del documento nella "custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale". La sfida non è rifiutare la tecnologia, ma impedire che l'essere umano venga ridotto a un mero dato, a un algoritmo o a una funzione. Il Papa ribadisce che la dignità umana è inviolabile e non dipende dall'efficienza produttiva, opponendosi alla logica che mercifica la persona.

Nell'introduzione, il Papa utilizza una potente immagine biblica: l'umanità deve scegliere se innalzare una nuova torre di Babele – simbolo di una tecnologia usata per pura volontà di potenza, dominio e autosufficienza – o se edificare una civiltà dell'amore fondata sulla giustizia, sul dialogo e sulla responsabilità condivisa. Se nel 1891 Leone XIII denunciava lo sfruttamento fisico degli operai, oggi Leone XIV mette in guardia dalle nuove forme di sottomissione. L'enciclica dedica passaggi centrali alla necessità di spezzare le catene delle nuove schiavitù, denunciando i rischi del controllo sociale operato attraverso i dati, le dipendenze indotte dagli ambienti digitali e le derive che privano l'uomo della sua vera libertà. In piena continuità con la Dottrina Sociale inaugurata dalla *Rerum Novarum*, *Magnifica humanitas* non si limita a condannare i rischi, ma propone un orizzonte costruttivo. Riafferma la necessità che lo sviluppo tecnologico sia guidato dal principio della destinazione universale dei beni, della sussidiarietà e della solidarietà, affinché l'innovazione non allarghi le disuguaglianze ma promuova lo sviluppo umano integrale.

Ciò premesso il mio scopo, qui, oggi, non è fare una sintesi esauriente della enciclica, ma piuttosto lasciarsi colpire. Quindi partirò da quello che mi ha colpito, e cercherò di viverlo

come una provocazione (dal latino *provocatio*, sostantivo legato a *provocare*, verbo composto da due elementi: *pro*, prefisso che indica movimento in avanti, "fuori" o "verso l'esterno", e *vocare*, legato a *vox*, voce, verbo che significa "chiamare". Il significato letterale e originario è quindi quello di "chiamare fuori" o "chiamare avanti"). Questo termine viene inteso per lo più in senso negativo, ostile: si provoca per suscitare irritazione, rabbia o reazioni istintive tramite un affronto. Tuttavia, c'è anche un'altra accezione possibile – che preferisco – più costruttiva: si provoca per suscitare interesse, per scuotere le convinzioni consolidate e le abitudini, per stimolare il pensiero critico. Dunque, cosa mi ha provocato ciò che ho letto nell'enciclica e di conseguenza su cosa vorrei provarvi?

2. DUE PARADIGMI A CONFRONTO: BABELE VS GERUSALEMME

Hanno parlato tutti della metafora biblica ripresa dall'enciclica. Nell'introduzione si delinea dapprima il modello Babele: un lavoro inteso unicamente come sforzo titanico, estrattivo, votato alla prestazione pura e al delirio di onnipotenza tecnologica/organizzativa (la torre che sfida il cielo).

Alla fine degli anni '90 del secolo scorso, Edward Luttwak, in una visione quasi profetica che oggi, dopo meno di trent'anni, sembra del tutto attuata, introduceva la nozione di turbocapitalismo: in molti casi il dimensionamento economico-finanziario delle grandi *corporation* è tale da sovrastare le economie statuali e il potere che ne deriva rappresenta nei fatti un *vulnus* importante per la democrazia per come l'abbiamo conosciuta, almeno nel nostro emisfero, dalla fine della Seconda guerra mondiale. Inoltre, non risulta irrilevante il fatto che i domini in cui questa esplosione di potenza si va affermando sono molto concentrati attorno al controllo della tecnologia e delle bio-scienze, favorendo così il rafforzarsi e diffondersi di una cultura orientata all'onnipotenza e al transumanesimo. ➤

In questo scenario la persona come essere in relazione, costituito ontologicamente, ma portatrice permanentemente di bisogni tende a scomparire all'ombra di un nuovo superuomo. Il lavoro così diventa da un lato non più necessario per rispondere ai bisogni: grazie alla tecnologia non ci sarà più necessità di guadagnarsi il pane con il sudore, dall'altro il lavoro diventa sempre più una *commodity*, chi o cosa lo compia è in fondo indifferente, conta solo lo scopo che è l'obiettivo da raggiungere. È qui che si colloca la narrazione di Babele, che nell'enciclica, indica proprio il rischio, da sempre insito nella storia dell'uomo, di intendere il lavoro come pura prestazione, sganciato dal suo senso profondo. Papa Leone sottolinea come, attraverso la loro impresa, gli uomini vogliano "così garantirsi stabilità e potere, e soprattutto "farsi un nome", temendo di essere dispersi sulla terra. L'impresa appare imponente: un'unica lingua, un'unica tecnologia, un'unica direzione. Tuttavia, il progetto nasconde una profonda insidia: è un'opera concepita senza riferimento a Dio, sostenuta da un'uniformità che elimina la diversità e che, invece della comunione, sceglie l'omologazione. Quando la città si edifica sull'orgoglio e sulla pretesa di bastare a sé stessa, la comunicazione si spezza, le lingue si confondono e gli esseri umani non si comprendono più. Il risultato non è l'unità, ma la dispersione. Babele rivela così il limite di ogni costruzione che, pur grandiosa, sorge dall'assolutizzazione dell'umano e dalla sua pretesa di autosufficienza, sacrifica la dignità delle persone all'efficienza e ambisce a raggiungere il cielo senza la benedizione di Dio."²

Non è che a Babele il lavoro non sia una costruzione, ma risulta alienante perché sgan-

ciato dal suo senso originale, che per i cristiani è la co-creazione. Termine quest'ultimo assai suggestivo: da intendersi come cura del creato e delle creature³. Il lavoro dell'uomo dunque ha uno scopo primigenio, che c'è da prima della fatica, pure inevitabile. Tale scopo è una custodia "attiva": prendere ciò che c'è, farlo crescere e non farlo guastare.

Mi pare che di per sé anche la costruzione della "torre" a Babele non sia in contraddizione con tale origine. Il punto è che manca Dio, cioè una Realtà sovraordinata all'uomo. Senza di essa l'uomo si concepisce unica misura di tutte le cose, ma poi non riesce a mantenersi all'altezza di queste attese. Così ciò che era nato per unire Cielo e terra, per unire ogni popolo, in realtà crolla miseramente e produce una frattura irreparabile.

Il Pontefice contrappone a questa visione dell'uomo e del suo lavoro un altro racconto biblico. Questa volta si tratta di riparare le mura di Gerusalemme, cadute in rovina e quindi incapaci di difenderne gli abitanti. Sempre di un lavoro edile si sta parlando, tuttavia la narrazione nel terzo capitolo del Libro di Neenia è profondamente diversa da quella della Genesi: mi colpisce che qui si citino i nomi delle diverse persone coinvolte e si indichino i contributi che portano all'opera. La persona non l'opera viene, dunque, messa al centro. Mi colpisce anche una sorta di paradossale contraddizione tra alcune qualifiche degli uomini citati (il sommo sacerdote e i sacerdoti) e la semplicità del loro lavoro (riparavano la porta), come a significare: il lavoro è sempre nobile e nessuno è tanto nobile da non lavorare⁴.

Anche la scelta del lavoro è indicativa di quella natura originaria a cui facevo riferimento ►

2. Papa Leone XIV, Lettera Enciclica *Magnifica Humanitas* (15 maggio 2026), n. 7.

3. Sempre in Genesi (2: 8-15) troviamo che "il Signore Dio [cioè il Creatore] piantò un giardino in Eden, a oriente, e vi collocò l'uomo che aveva plasmato. Il Signore Dio fece germogliare dal suolo ogni sorta di alberi graditi alla vista e buoni da man-

giare, tra cui l'albero della vita in mezzo al giardino e l'albero della conoscenza del bene e del male. ... Il Signore Dio prese l'uomo e lo pose nel giardino di Eden, perché lo coltivasse e lo custodisse."

4. Mi torna alla mente a riguardo un altro celebre brano delle Scritture circa il valore buono del lavoro, quello della seconda lettera di Paolo

ai Tessalonicesi (3: 7-9), in cui l'apostolo dice: "noi non abbiamo vissuto oziosamente fra voi, né abbiamo mangiato gratuitamente il pane di alcuno, ma abbiamo lavorato con fatica e sforzo notte e giorno per non essere di peso ad alcuno di voi. Non che non ne avessimo diritto, ma per darvi noi stessi come esempio da imitare."

prima e ad essa maggiormente corrispondente: la costruzione umana serve a ripristinare la “forza” delle mura che a loro volta sono necessarie per proteggere gli abitanti. Di nuovo si afferma questo compito di custodia che fonda tutta l’opera buona dell’uomo. Molti secoli dopo si ritroverà questo stesso principio rappresentato, questa volta non più letterariamente ma pittoricamente, all’interno del cosiddetto ciclo del buon governo che Ambrogio Lorenzetti nella prima metà del 1300 della nostra epoca (cioè circa 1800 anni dopo la ricostruzione di Gerusalemme descritta dal Libro Neenia) dipinse per ricordare il loro dovere ai governanti di Siena: in uno degli affreschi conservati nel Palazzo Pubblico si vede Siena circondata da mura che sono riparate da un gruppo di operai, allegoria della necessità di una manutenzione costante della Città, per garantirgli la possibilità di essere un luogo vitale e ospitale per le donne e gli uomini che la popolano.

Verrebbe da chiedersi: oggi, ci sarà qualcuno che proverà a ricostruire la Città dopo i guasti prodotti dall’*Hybris* sfrenata dei turbocapitalisti? Per farlo non si dovrà abbandonare quanto già indicato dal precedente Leone, *in primis* solidarietà e sussidiarietà, ma si dovrà forse andare oltre. Se ricostruire le mura significa ricostruire la *Polis*, la Città, non possiamo dimenticarci che essa è resa tale da una Comunità: persone in relazione che generano attraverso il proprio lavoro.

Il lavoro, dunque, non è pura trasformazione di energia in movimento e nemmeno risorsa prestazionale senz’altro significato che quello del risultato prodotto. In questo modello, il lavoro è *generativo*: produce valore relazionale e custodisce le persone coinvolte nel processo costruttivo.

3. L'INCARNAZIONE DELLA DIGNITÀ: IL LAVORATORE COME PERSONA

Provo quindi ad andare avanti nel rispondere alla provocazione di Papa Leone XIV tentando di recuperare una visione ontologica del lavoro. La dignità del lavoro non è né in sé (il dovere), né in relazione al risultato che porta (la *performance*), né tanto meno in relazione al mercato che se ne fa⁵. La dignità del lavoro deriva dalla dignità irriducibile di chi lo compie, per questo si può pagare la stessa cifra anche a chi produce di meno. Cosa questa che – a mio parere – non significa che non vada premiato chi lavora di più e meglio, ma che non va invece punito chi si trova nell’impossibilità o nell’incapacità di performare al massimo. Si tratta di un’accezione di moralità, mi pare, un po’ distante da un mero sguardo “retributivo”: tanto hai fatto e tanto sarai pagato (o pagherai). Qui si esplora piuttosto la natura relazionale della persona: il lavoratore porta in azienda non solo le sue competenze, ma la sua intera umanità, i suoi bisogni di senso e di legame. Il lavoro diventa così lo strumento privilegiato attraverso il quale il singolo trascende il proprio interesse egoistico per portare un contributo tangibile a un orizzonte più vasto, quello del bene comune della società.

Qui è però necessario fare un passaggio. Ci stiamo confrontando con uno strumento proprio del magistero della Chiesa, pertanto, nonostante nel prologo a questo mio contributo avessi segnalato il fatto che ormai da diversi decenni le encicliche non sono più indirizzate esclusivamente alla gerarchia e al popolo che si definisce cristiano, ma si rivolgono all’universo delle “persone di buona volontà”, non possiamo dimenticare che il fondamento su cui i Pontefici poggiano il proprio insegnamento è ovviamente quello della Dottrina ►

5. Anche se alla nostra mentalità contemporanea un po’ ripugna il principio nella parabola dei lavoratori della vigna: “Quando fu sera, il padrone della vigna disse al suo fattore: Chiama gli operai e dà loro la paga, incominciando dagli ultimi fino ai primi. Venuti quelli delle cinque del pomeriggio,

ricevettero ciascuno un denaro. Quando arrivarono i primi, pensavano che avrebbero ricevuto di più. Ma anch’essi ricevettero un denaro per ciascuno. Nel ritirarlo però, mormoravano contro il padrone dicendo: Questi ultimi hanno lavorato un’ora soltanto e li hai trattati come noi, che ab-

biamo sopportato il peso della giornata e il caldo. Ma il padrone, rispondendo a uno di loro, disse: “Amico, io non ti faccio torto. Non hai forse convenuto con me per un denaro? Prendi il tuo e vattene, ma io voglio dare anche a quest’ultimo quanto a te”. (Mt, 20:8-14).

cattolica. Mi si permetterà dunque di richiamare, a questo punto della mia riflessione alcuni elementi propri della dottrina sulle virtù che certamente non sono alieni dall'argomentazione di Papa Leone⁶.

Ben prima di questa pubblicazione, la Dottrina cattolica aveva codificato sette virtù dell'uomo, distinte tra cardinali (prudenza, giustizia, forza e temperanza), che sono propriamente umane e possono essere acquisite e sviluppate durante la nostra vita terrena e teologali, che hanno Dio stesso come origine e motivo e da Lui vengono infuse nell'anima dei fedeli per renderli capaci di agire come Suoi figli e di partecipare alla natura divina. Le tre virtù teologali sono fede, speranza e carità⁷.

Pertanto, anche nelle scienze dell'organizzazione e del comportamento umano c'è stato un recente recupero della nozione di virtù. In particolare, nell'ambito della psicologia positiva e del movimento dell'*Organizational Positive Behaviour* (OPB) una revisione del *corpus* delle cosiddette "*Strengths and Virtues*" ha portato ad individuare 24 punti di forza raggruppati in 6 virtù, o valori morali fondamentali. Va detto che nel novero delle virtù raccolte da Petersen e Seligman (2004) – anche se magari chiamate con nomi un po' diversi – troviamo tutte le virtù cardinali.

Mi pare comunque che senza voler ridurre la dimensione divina delle altre virtù cattoliche, possiamo trovarne applicazione anche nell'ambito umano del lavoro e della sua organizzazione. Provo ad argomentare questa affermazione partendo dall'ultima delle tre, la carità. Al n. 1828 del Catechismo della Chiesa Cattolica si afferma che la pratica della carità dà la libertà spirituale dei figli. Così non si sta davanti a Dio come uno schiavo (che deve ubbidire al padrone perché ne è possedu-

to), né come il mercenario (che ubbidisce perché è pagato). Mi pare un'affermazione molto interessante anche in una prospettiva "laica" del lavoro, che porta con sé una domanda: se non per dovere né per interesse, perché si lavora? Al successivo n. 1829 troviamo una risposta, che provo a tradurre in linguaggio organizzativo, per fare (realizzare) qualcosa di buono insieme ad altri e così facendo portiamo frutti che sono sia positivi per noi che per tutti. Questa idea – lo ammetto un po' anticonformista del lavoro, che si lavori innanzitutto per amore⁸ porta con sé alcune conseguenze virtuose anche dal punto di vista organizzativo: "la gioia, la pace e la misericordia; esige la generosità e la correzione fraterna; è benevolenza; suscita la reciprocità, si dimostra sempre disinteressata e benefica; è amicizia e comunione..."⁹.

Il tutto risulta molto coerente con la nozione di *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Organ (1988), che sottoposta a numerose revisioni e studi meta-analitici ha evidenziato come l'adozione di determinate condotte "extra-ruolo" quali l'altruismo, la coscienziosità, la cortesia e la lealtà, pur non esplicitamente o direttamente riconosciuti dal sistema formale di ricompense (ovvero non previsti dalla *job description*), nel loro insieme promuovono il funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione, specialmente nelle fasi di *change management* dove la tenuta del clima aziendale è cruciale.

Anche perché – al contrario – la slealtà porta con sé un vissuto di ingiustizia che va a minare un'altra virtù essenziale tra quelle citate, cioè la fede. Ovviamente la fede come virtù teologale riguarda il rapporto con Dio e la Sua Chiesa: "l'uomo si abbandona tutto a Dio liberamente". Per questo il credente cerca di ►

6. Si veda, ad esempio, il discorso rivolto ai partecipanti allo *Austrian World Summit* del 16 giugno scorso in cui il Pontefice utilizza le tre virtù teologali come chiave di lettura del contributo circa la cura del creato nel contesto dell'enciclica *Magnifica Humanitas*; <https://www.vatican.va/content/leone-xiv/it/messages/pont-messages/2026/documents/20260616-videomessaggio-aws.html>.

7. *Catechismo della Chiesa Cattolica*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 1992, n. 1813.

8. "Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio

lavoro – che purtroppo è privilegio di pochi – costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra..." (Primo Levi, *La chiave a stella*).

9. *Catechismo della Chiesa Cattolica*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 1992, n. 1829.

conoscere e di fare la volontà di Dio. “Il giusto vivrà mediante la fede” (*Rm* 1,17). La fede viva “opera per mezzo della carità” (*Gal* 5,6). Sempre il Catechismo al n. 1815 ci ricorda comunque che “la fede senza le opere è morta”. Mi pare di poter affermare senza tema di smentita che una simile affermazione possa essere facilmente traslata nei contesti dell’organizzazione. Mi piace descrivere le organizzazioni come “macchine con l’anima” (2020), oppure come comunità di persone all’opera e mi pare che oggi questa metafora trovi qui un buon punto d’appoggio. Non può esserci relazione senza fiducia e non c’è fiducia vera che non porti ad un’azione comune verso una certa direzione. Questo è sempre stato un punto critico per il lavoro, dove prevalgono modelli eccessivamente competitivi la solidarietà generativa di cui parlavamo a proposito della rifondazione di Gerusalemme da parte di Neenia va a indebolirsi. E così sulle dinamiche affettive positive verso il proprio lavoro e verso colui che ne è parte con me oltre che destinatario cade il giogo della diffidenza che deriva da un’ipotesi di interessi contrastanti. Da qui l’inganno e la sfiducia che ne segue.

C’è un ulteriore elemento che voglio quindi proporre. Gli uomini di Babele mettevano in campo un desiderio comune a tutti noi: quello di dire attraverso la propria opera chi fossero. Qui c’è tutto il tema dell’affermazione di sé che trovo difficile condannare del tutto, come si può non desiderare di essere riconosciuti come portatori di un valore, come possiamo censurare il desiderio di essere utili con il nostro contributo? Il punto critico mi pare risieda nella prospettiva in cui ci poniamo: lo stesso Neenia cita il nome dei suoi collaboratori nella ricostruzione e lo fa perché la memoria non vada perduta. Non si tratta quindi di premiare una prospettiva collettivista in cui il contributo personale si perda, ma piuttosto ricordare che io senza l’altrui contributo sarei impossibilitato a perseguire il mio personale desiderio.

Tra le “cose nuove” di questo tempo c’è certamente una diffusa incapacità di riconoscere

una via terza tra quella apparentemente fallita del collettivismo e quella apparentemente vincente dell’individualismo. Noi tutti siamo oggi molto centrati sul desiderio, ma è sempre più evidentemente il “mio” desiderio contro il “tuo” desiderio, mentre è il “nostro” desiderio che permette di generare nuovi luoghi umani ed economici, capace di sottomettersi all’altro da sé per un buon motivo. Riguardo quest’ultimo punto, quanto siamo distanti – e il Papa ce lo evidenzia con chiarezza cristallina – da quegli uomini così compiaciuti nell’affermazione della propria potenza, sia sul palcoscenico dei rapporti tra Stati sia nell’arena del successo finanziario (peraltro ormai i due campi sono sempre meno distinguibili).

Dunque, lasciamo il Catechismo e torniamo all’enciclica.

4. INTEGRAZIONE TRA UMANO E TECNOLOGIA:

LA VIA DELLA CAPACITAZIONE

Molti l’hanno definita l’enciclica sull’Intelligenza Artificiale. In effetti l’aver dedicato esplicitamente il terzo capitolo alle sfide che la tecnologia in generale e l’AI in particolare portano nei confronti della grandezza dell’uomo – che per il cristiano è opera di Dio, mentre tutta la tecnologia dell’uomo è opera dell’uomo stesso – ci dice come tra le *Res Novae* di questa prima metà del XXI secolo queste giochino un ruolo del tutto particolare.

Qui la grande provocazione sta in una proposta che mi piace chiamare integrativa: non si tratta di pensare – secondo un approccio un po’ luddista – ai bei tempi andati in cui la tecnologia era assai limitata, né di trattarla con un atteggiamento idolatrico. La tecnologia, tutta, è buona se è al servizio dell’uomo, ma questo, mi pare, è – ancora una volta – responsabilità dell’uomo stesso.

Non a caso mi pare venga data grande enfasi circa il rischio che l’idea stessa di umano possa essere messa in discussione, per ridefinirne i limiti se non addirittura per proporre una sorta di dissoluzione dell’umano dentro un nuovo artefatto ibrido, in cui i confini tra ciò ►

che è per sua natura e ciò che è perché è trasformato si perdano o addirittura si neghino. Già il parlare di intelligenza artificiale lo suggerisce: siamo sicuri che, se invece di utilizzare il termine intelligenza, avessimo chiamato in altro nome questa tecnologia, avrebbe avuto il medesimo successo di critica e di pubblico? Sappiamo da tempo il peso di una determinata narrazione nel processo di diffusione di idee e prassi altrimenti difficilmente accettabili nel pensare comune, o come si diceva una volta, sappiamo che la pubblicità è l'anima del commercio. Così attribuire all'intelligenza la possibilità di essere artificiale, da un lato la rende più avvicinabile (se è artificiale vuol dire che è stata fatta da qualcuno come me), dall'altro estende alla macchina una prerogativa che prima era propriamente umana. Quindi si può accettare il fatto che ci sia qualcosa che supera l'umano così come si può accettare il fatto che l'umano non sia così grande. Invece il Papa dice che c'è una grandezza umana che non è negata dal limite che pure l'umano porta inevitabilmente con sé. Così al n. 119 dell'enciclica troviamo che: "È proprio nel nostro essere limitati che trovano spazio la compassione, la sincera inquietudine di fronte ai bisogni degli altri, la generosità che sorprende anche in mezzo all'oscurità e al fallimento, l'esperienza spirituale e l'adorazione di Dio. Lo vediamo in tanti momenti in cui il limite si fa concreto nella nostra vita, quando riceviamo un rifiuto, quando soffriamo per la malattia o la morte di una persona amata, quando sperimentiamo l'incapacità o il fallimento." Mi piace pensare che proprio questa capacità di prenderci cura dell'altro sia qualcosa che rende grande anche le nostre imprese o Imprese. Scrivevo qualche anno fa (Ghenò, 2020) che se anche possiamo facilmente condividere una attitudine umana alla cura reciproca nonché il suo fondamento etico, resta la domanda se per un'organizzazione sia non solo "giusto", ma anche utile e vantaggioso prendersi cura dei propri membri. La domanda

non è peregrina, dato che molti segni ci fanno intravedere una risposta tutt'altro che univoca. Personalmente propendo per una risposta affermativa, non solo perché un'organizzazione dovrebbe essere progettata e condotta in modo da utilizzare le risorse disponibili nel modo più efficiente ed efficace possibile, ma anche perché prendersi cura delle sue persone non è per un'Impresa un semplice atto assistenziale, ma significa metterle nelle condizioni migliori per esprimere al massimo il proprio potenziale.

Qui si arriva ad un ulteriore punto che vorrei proporre. Spero di non scandalizzare nessuno. Parecchi anni fa, quando il Telepass era uno strumento ancora molto al di là di arrivare, la nostra rete autostradale era scandita dalla presenza di caselli gestiti da umani. Il casellante dell'autostrada era un uomo che, rinchiuso in uno sgabuzzino di plastica e lamiera, apriva appena appena uno spiraglio per comunicarci un importo, prendere l'importo del nostro pedaggio e restituirci – eventualmente – un resto e una ricevuta. Talvolta, interrogato circa un'uscita autostradale, una possibile direzione, un qualche servizio che ci necessitava, il casellante aveva la possibilità di uscire dal proprio copione e ritrovare una dimensione relazionale con l'automobilista. Più spesso la situazione era del tutto analoga a quella vista nel celebre film di Massimo Troisi e Roberto Benigni, *Non ci resta che piangere* (1984), in cui i due protagonisti, catapultati indietro nel tempo, si trovano a dover attraversare le porte di un borgo medioevale, versando il dovuto balzello: "Chi siete? Quanti siete? Cosa portate? Dove andate? Un fiorino!". Nel film ci si trova "nel 1400, quasi 1500"; per l'avvio del superamento del pedaggio tradizionale sulla rete autostradale italiana dovremo aspettare gli anni '80 del ventesimo secolo con l'introduzione della Viacard, poi – finalmente – negli anni '90 il Telepass. Nel frattempo, restava il casellante con il suo "un fiorino". Ricordo con chiarezza che la consi- ➤

deravo un'ingiustizia: pensavo non si dovesse chiedere ad un uomo di fare ciò che una macchina faceva meglio, in modo più salubre ed efficiente. Ancora oggi ho questa idea di tecnologia: uno strumento che permette di lasciare all'uomo ciò che è davvero generativo del lavoro. Purtroppo, non è però sempre così, e per diversi motivi.

Vorrei ricorrere ad un'altra immagine cinematografica, questa volta tratta dalla celebre saga di *Star Wars*. Molti di noi ricordano le torbide vicende legate alla cosiddetta Guerra dei Cloni, in cui truppe formate da cloni umani, geneticamente modificati e corrotti, provocano l'annientamento delle milizie Jedi e il crollo del sistema. Al di là dell'evidente questione etica sottesa alla modificazione genetica degli esseri umani, volevo recuperare l'immagine dell'esercito di cloni che rimanda parecchio alle scene di guerra di droni, potenzialmente guidati da una tecnologia "intelligente" che non richiede nemmeno più l'assunzione di responsabilità umana di fronte alla vita e alla morte.

Siamo di fronte ad una tecnologia che non si pone al servizio dell'uomo, ma che sostituisce l'uomo, anche in quei momenti in cui questi si trova di fronte alle scelte radicali circa il bene e il male. Sì, ma cosa c'entra tutto ciò con il casellante, potreste chiedermi? Niente, oppure moltissimo. Dipende da cosa propongo all'ex casellante: evviva il Telepass! Quando questo permette di liberare risorse creative che consentono all'uomo di fare un'esperienza diversa del proprio lavoro rispetto alla sola richiesta di "un fiorino!".

Questa liberazione non avviene da sola, richiede un investimento sull'umano, che può basarsi solo su un'ipotesi di umanità "magnifica". Poi quest'ipotesi va perseguita attraverso un agire capacitante. Dobbiamo molto – a tale proposito – al lavoro del premio Nobel Amartya Sen, secondo cui la libertà sostanziale dell'essere umano è fortemente influenzata dalle sue *capabilities*, cioè da quelle che sono le condizioni necessarie e sufficienti per

un suo "funzionamento" efficace. In altri termini si tratta di rivedere la nozione di potere, estraendola dalla dimensione del potere "su" per introdurla in quella del potere "di". Con Massimo Bruscaglioni (2000) abbiamo chiamato questo processo *Self-empowerment*, apertura di nuove possibilità di essere e di agire nelle circostanze date. Credo che una delle principali responsabilità di tutti noi in quest'epoca in cui così forte si avverte da un lato la tentazione dell'onnipotenza volontaristica, dall'altro l'impotenza di chi si trova nella periferia dell'esistenza, per usare una suggestiva formula del precedente pontefice Francesco, sia di favorire la possibilità dell'umano di fiorire, sviluppando il proprio potenziale nella costruzione di un bene comune.

La tecnologia se utilizzata in questa traiettoria – cioè moralmente – può divenire un formidabile agente abilitante, contribuendo a liberare tempo ed energie psichiche, affinché chi lavora possa riflettere sul significato del proprio contributo, assumendo ruoli e responsabilità di maggior valore relazionale e strategico. Si tratta ultimamente di una questione di giustizia.

5. PER CONCLUDERE: QUALE GIUSTIZIA PER L'UOMO CHE LAVORA

Nel capitolo secondo dell'enciclica, riprendendo i principi e i fondamenti della Dottrina sociale cattolica, trova spazio anche il concetto di giustizia sociale, tre sono le questioni a riguardo che mi hanno particolarmente provocato: la prima, gira attorno al tema della fragilità; la seconda, all'equità; la terza, al concetto di sistema.

Riguardo la prima questione, non mi pare di poco conto in un'epoca, che ha fatto della performatività un mantra, recuperare il senso della giustizia intesa come il rifiuto di lasciare indietro chi è meno *responsive*. Ciò mi pare abbia molto a che fare con quanto proponevo nel paragrafo precedente: evviva una tecnologia che facilita l'inclusione, mettendo anche i più fragili in condizione di esprimere il pro- ➤

prio potenziale e il proprio talento, attenzione invece ad una tecnologia che ci liberi dal problema dell'altro non conforme.

Questo, ed è la seconda questione, mette in evidenza un tema che spesso etichettiamo come eguaglianza, ma che più correttamente dovremo definire come equità. Perché l'eguaglianza non esiste davvero: nella migliore delle ipotesi si tratta di un concetto astratto, ma direi che forse mai come ora è evidente che la cifra del mondo sia proprio la diversità. E qui il richiamo risulta pressante: se da un lato facciamo come se tutto dovesse scorrere nel medesimo modo, con gli stessi tempi e nelle stesse direzioni, dall'altro chi non *non si sa integrare* con il modello dominante non trova spazio. Allora dovremo riflettere se consideriamo il lavoro come una possibilità di veder riconosciuta una pari dignità (questa è – a mio parere – l'accezione di uguaglianza corretta, quella che ha a che fare con la dignità della persona) che troppo spesso troviamo invece subordinata a ciò che consideriamo merito e invece non è altro che vantaggio.

Nel recente pensiero aziendale la nozione di giustizia organizzativa trova un certo spazio di sovrapposizione con l'idea di giustizia sociale della dottrina sociale cattolica, anche se – ovviamente – quest'ultima ha un valore oggettivo e prescrittivo e non soggettivo e descrittivo come la prima. In particolare rispetto alle quattro dimensioni descritte da Jerald Greenberg (1990), circa la giustizia definita procedurale l'enciclica mette in guardia sul rischio di delegare ad un algoritmo le decisioni più importanti rendendo così impossibile quella trasparenza che può favorire un'accettazione responsabile delle decisioni aziendali da parte dei collaboratori; circa la giustizia interpersonale l'enciclica, partendo dal riconoscimento della "dignità infinita" di ogni essere umano, ci mette in guardia contro una "crescente cultura del potere" capace di rimodellare il lavoro riducendo le persone a meri

strumenti; circa la giustizia informazionale il *focus* viene posto sulla necessità di salvaguardare la verità. L'enciclica si sofferma sulla vocazione della mente umana a raggiungerla, da qui il fatto che qualora le decisioni aziendali vengano elaborate da intelligenze artificiali non pienamente spiegabili (il problema della *black box*), il *management* diventa incapace di realizzare comunicazioni comprensibili e autentiche e senza spiegazioni umanamente condivisibili, crolla la giustizia informazionale e, con essa, la fiducia nell'impresa; infine circa la giustizia distributiva, l'enciclica ricorda che lo sviluppo tecnologico deve rimanere al servizio del "potenziale umano" e che le risorse create, comprese le efficienze generate dall'IA, devono "soddisfare i bisogni di tutti". In questa prospettiva, un'organizzazione giusta non può utilizzare la tecnologia esclusivamente per concentrare i profitti, magari tagliando i costi del personale, ma distribuisce i benefici dell'innovazione garantendo il bene comune e tutelando la dignità del lavoro.

Così mi pare che *Magnifica Humanitas*, nel tentativo di ridurre il rischio di una deriva tecnocentrica nella gestione delle imprese e del lavoro, ci aiuta a ricordare che le dimensioni della giustizia percepita, così rilevanti per il benessere delle persone che lavorano, vanno a collassare qualora l'azienda cedesse il governo delle relazioni umane all'esclusiva efficienza delle macchine. L'enciclica va però oltre, chiedendo alle istituzioni umane – a mio parere, aziende comprese – un vero e proprio salto di qualità: passare dalla sola equità procedurale alla vera e propria cura per la fioritura umana del lavoratore.

Così arriviamo all'ultimo punto che vorrei proporre in questa personale lettura del testo di Papa Leone. A mio parere due sono gli elementi che, al di là dei profondi moniti e richiami proposti, emergono con potenza assoluta nel documento: quello legato alla cura e quello legato alla crescita. ➤

Sperare in un futuro magnifico per un'umanità all'opera

La cura come vocazione dell'umanità. È la natura stessa dell'uomo che gli impone di prendersi cura di sé, dell'ambiente, degli altri uomini. Tutto discende da questa naturale inclinazione che – del resto – è dovuta all'essere fatto, sì, ma ad immagine e somiglianza di Dio. Così in ogni ambito della vita umana, il lavoro non fa eccezione, il compito primario è il prendersi cura. Innanzitutto, per questo, le organizzazioni devono prendersi cura delle proprie persone e le persone si devono prendere cura delle organizzazioni a cui partecipano: la casa protegge l'uomo dalle intemperie e l'uomo si cura della propria casa, in una circolarità virtuosa. La crescita risulta intimamente legata a questa vocazione alla cura. Perché possiamo leggere

quest'ultima come un accudire, favorendo la immobilità, oppure come un sostenere lo sviluppo. Mi pare peraltro che l'idea di cura del creato profondamente radicata nella DSC – basti pensare ai ripetuti documenti del precedente Pontefice – non sia mai caratterizzata da una mera conservazione dell'esistente, ma ad una relazione generativa con ciò che c'è e che, secondo la prospettiva cattolica, ci è stato affidato per farlo crescere (si pensi alla parabola dei talenti narrata nel Vangelo di Matteo¹⁰). La vera cura è promuovere la crescita, certo una crescita che non separi l'oggetto dal suo scopo, che non confonda il mezzo con il fine. In altre parole – e concludo – che al centro c'è comunque l'uomo, l'umanità e che è magnifica.

- Bruscaglioni, M., Gheno, S. (2000). *Il gusto del potere. Empowerment di persone e azienda*. FrancoAngeli.
- Carlotti, M. (2010). *Il bene di tutti: Gli affreschi del Buon Governo di Ambrogio Lorenzetti nel Palazzo Pubblico di Siena*. Società Editrice Fiorentina.
- Gheno, S. (2020). *Macchine con l'anima. La cura psicologica delle organizzazioni*. Adapt University Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Levi, P. (1978). *La chiave a stella*. Einaudi
- Luttwak, E. N. (2002). Power relations in the new economy. *Survival*, 44(2), 7-18.
- Nussbaum, M., & Sen, A. (Eds.). (1993). *The quality of life*. Clarendon press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Seligman, M. E., Peterson, C., & Park, N. (2004). *La classificazione VIA (Values in Action) dei punti di forza del carattere*. Ricerche di psicologia. Fascicolo 1, 2004, 1000-1016.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Sen, A. (2014). *Lo sviluppo è libertà*. Mondadori.

10. "...Venuto, infine, colui che aveva ricevuto un solo talento, disse: Signore, so che sei un uomo duro, che mieti dove non hai seminato e raccogli dove non hai sparso; per paura andai a nascondere il tuo

talento sotterra; ecco qui il tuo. Il padrone gli rispose: Servo malvagio e infingardo, sapevi che mieto dove non ho seminato e raccolgo dove non ho sparso; avresti dovuto affidare il mio denaro ai banchieri

e così, ritornando, avrei ritirato il mio con l'interesse. Toglietegli dunque il talento, e datelo a chi ha i dieci talenti. ... E il servo fannullone gettatelo fuori nelle tenebre; là sarà pianto e stridore di denti."

AI OR NOT AI, THAT IS THE QUESTION!

DI **CLAUDIO RORATO** RESPONSABILE SCIENTIFICO E DIRETTORE OSSERVATORIO PROFESSIONISTI
E INNOVAZIONE DIGITALE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

Sono passati poco meno di quattro anni dalla comparsa sul mercato, in versione gratuita, di Chat GPT. Da allora non manca giorno in cui l'intelligenza artificiale non trovi spazio sui *media*, nei dibattiti, nei convegni. La facilità d'uso l'ha resa "simpatica": in poco tempo si impara il *prompting* per ottenere risposte immediate, che ci fanno sorridere di soddisfazione per la velocità con cui le abbiamo ottenute, per la precisione – non sempre – del riassunto o delle proposte di un articolo redatto in pochi secondi con un paio di istruzioni ben impostate. "Alexa, che tempo farà domani?", "Ehi (versione italiana di Hey) Google, chiama Pippo cellulare". Il rimbambimento inconsapevole è dietro l'angolo: nomi pronunciati in continuazione per far eseguire immediatamente dei comandi o delle azioni da noi volute. In casa o in ufficio un amico o un'amica a cui rivolgerci che, magari, ringraziamo pure quando ci chiede se siamo soddisfatti. L'assuefazione e la pigrizia prendono piede. La dipendenza, dopo martellamenti quotidiani, si insinua lentamente e senza che nemmeno ce ne accorgiamo. L'antropomorfismo era "il trucco" con cui le persone umanizzavano divinità o fenomeni troppo impegnativi a cui dare una spiegazione plausibile e "umanizzabile". Oggi ci rivolgiamo ad Alexa, o a Hey Google con gentilezza, stabilendo una relazione "antropomorfa". Un po' di ironia non fa mai male ... anche perché l'IA ha applicazioni talmente vaste: in chirurgia, nella regolazione della circolazione ferroviaria, negli scavi per evitare rischi per le persone. Esempi alla spicciolata per sottolineare che lo strumento, pensato, progettato,

collaudato, realizzato e distribuito da esseri umani oggi assolve compiti frivoli, nobili e pure crudeli (pensiamo un momento alle applicazioni belliche). Un potenziale enorme, affascinante, che si alimenta con il nostro sapere, lo rielabora, lo ripropone. Pensa? No, rielabora secondo algoritmi impostati, almeno nella fase iniziale, da persone. IA, figlia dell'umano, che rischia di condizionare il suo creatore? Se lo permettiamo, è probabile. Ci stiamo incamminando verso la tecnocrazia? Che male c'è? In fondo, i più bravi, ripetono *slogan* che suonano così: "l'IA è democratica, è neutrale". Non è che dobbiamo PENSARE che, magari, sia una "bufala"? È democratica perché tutti o molti la possono avere a costi accessibili? È neutrale perché le politiche pubbliche non favoriscono questo o quel produttore? Quanti operatori controllano il mercato ... mondiale, che vende strumenti, dati e informazioni. In fondo è come il mercato dei carburanti: è democratico perché moltissimi hanno un mezzo a motore? Sono neutrali le società che controllano il mercato del carburante? L'IA è utile ma non perdiamo di vista il controllo da parte nostra, la nostra capacità critica di valutare i contenuti e la qualità dei prodotti. In fondo, si tratta di raggiungere la consapevolezza che l'IA, davvero, potenzia la nostra capacità di analisi e la nostra velocità di eseguire, per esempio, un'attività. Ma, occhio ad attribuire allo strumento il ruolo di erogatore di verità. Nemmeno noi lo siamo, come potrebbe esserlo una nostra derivata strumentale? A pensarci anche le *fake news*, comprensive di immagini "costruite", sono un manufatto umano. La macchina le confe- ➤

ziona ma sono umani coloro che le fanno realizzare dalla macchina e, con intenzione, le divulgano sui canali *web*. *Homo homini lupus* diceva Thomas Hobbes, almeno quando, aggiungo io, non rispolvera l'etica che ha dentro sé, in grado di fargli discernere da che parte stare o di trovare, ponendosi delle domande, la soluzione ai dilemmi etici che può incontrare. IA sinonimo di efficienza, cioè "fare cose" impiegando meno tempo di prima, salvaguardando la qualità del risultato. Fabbri che robotizzate, che potranno essere gestite al buio, non ci sarà bisogno di esaminare il *gender pay gap*, tanto le macchine sono asessuate, si potranno eliminare le pause di lavoro, alzare la produttività, vendere a un mercato ... sempre più povero perché, intanto, si assumono meno persone, che costano di più, trainano costi fissi e sono difficili da licenziare. Ma ... tutto ciò è colpa delle macchine e, in particolare, dell'IA? Ma non abbiamo detto che l'IA è fatta dagli esseri umani... e allora che problema c'è? Possiamo governarla, senza abdicare alla nostra consapevolezza, al nostro arbitrio, che ci permette di esprimere un'opinione, la nostra opinione. Ricordiamoci, inoltre, che l'IA non sa ciò che dice. Non perdiamo di vista il significato di un processo di apprendimento assistito dall'IA, alla quale deleghiamo alcune fasi dell'analisi preliminare, per esempio. A onor del vero, tutto ciò na-

sce perché nell'attuale società convivono le generazioni analogiche, quelle "ibride" e quelle native digitali. Anche questi ultimi, però, apprendono in forma mista, coniugando metodi tradizionali e innovativi. Oggi, quindi, il parere sull'impatto dell'IA, è condizionato dalla miscellanea sociale. Domani, anzi dopo domani, quando il ricambio generazionale sarà totale e la "contaminazione sociale" sarà scomparsa, forse, il modo di pensare e organizzare l'apprendimento viaggerà su paradigmi diversi dagli attuali e nemmeno si penserà a modalità diverse, per cui sarà naturale usare l'IA senza domandarsi quali impatti può produrre.

La questione etica diventa, allora, centrale. Le riflessioni e il tempo dedicato a diversi livelli istituzionali e collegiali non sono una perdita di tempo, da sacrificare sull'altare dell'efficienza, ma la testimonianza di una presa di coscienza su un fenomeno la cui portata non è stata ancora pienamente compresa ed esplorata. L'IA è in grado di ridisegnare i paradigmi organizzativi, relazionali, i rapporti di potere, i concetti di lavoro e tempo libero ... ma come si diceva, l'abbiamo creata noi ... continuiamo a governarla e a mantenere alta la capacità critica.

PS: l'articolo non è stato scritto con l'intelligenza artificiale!

SPUNTI DA MAGNIFICA HUMANITAS SUL «RIMANERE UMANI» NEL LAVORO CONTEMPORANEO

DI **MICHELE SQUEGLIA** PROFESSORE ASSOCIATO DI DIRITTO DEL LAVORO,
DELLA PREVIDENZA SOCIALE E DELLA SICUREZZA NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

L'enciclica *Magnifica humanitas* di Papa Leone XIV si inserisce con consapevolezza nella traiettoria della Dottrina sociale della Chiesa, misurandosi con una trasformazione che incide non soltanto sull'organizzazione della produzione, ma sulla stessa configurazione del decidere. Se la questione sociale ottocentesca si radicava nella materialità del lavoro industriale, quella contemporanea sembra collocarsi nel terreno più sfuggente della mediazione tecnologica e, in particolare, dell'intelligenza artificiale come dispositivo capace di orientare scelte, allocare opportunità e incidere sulle condizioni di vita e di lavoro, fino a lambire – spesso senza clamore – l'esperienza concreta delle persone.

In questo quadro, il lavoro riemerge come uno dei luoghi nei quali la tensione tra tecnica e persona si manifesta con maggiore intensità. Non tanto per le trasformazioni delle mansioni – fenomeno, questo, già noto alla storia – quanto per il modo in cui la tecnologia interviene nella struttura stessa del decidere, introducendo livelli di astrazione che tendono a sottrarre visibilità al momento umano del giudizio e, con esso, alla responsabilità che ogni decisione reca con sé.

L'enciclica coglie tale passaggio con nettezza, osservando che l'intelligenza artificiale non è una realtà neutrale, ma «(...) assume il volto di chi la pensa, la finanzia, la regola, la usa». È a partire da questa consapevolezza che la riflessione sul lavoro e sulla sicurezza può essere utilmente sviluppata. La tecnica, infatti,

non si limita a potenziare l'agire umano, ma lo struttura, lo indirizza, talvolta lo sostituisce, incorporando scelte di valore che si riflettono sugli esiti dell'attività lavorativa. Il rischio, pertanto, non è più soltanto materia dell'esperienza, ma si radica nei criteri che governano l'agire. Invero, è stato osservato¹ che «(...) l'uso dell'IA non è mai un fatto puramente tecnico», poiché incide su diritti, libertà e opportunità della persona.

In questa prospettiva, il richiamo dell'enciclica al fatto che «l'intelligenza artificiale già tocca molti ambiti della nostra vita e influisce su decisioni che plasmano la convivenza umana» consente di cogliere uno spostamento rilevante: il rischio si colloca sempre più a monte, nella fase in cui si struttura l'azione, piuttosto che nel solo momento in cui essa produce effetti.

Ne discende una diversa luce sul tema della sicurezza del lavoro: se la prevenzione ha tradizionalmente presidiato l'integrità fisica, oggi emerge un profilo più sottile, che attiene alla qualità delle condizioni in cui l'azione si struttura.

Il pericolo, evocato dall'enciclica, che tali processi possano generare «(...) nuove forme di esclusione e sofferenza» rinvia a una vulnerabilità meno visibile, ma non per questo meno incisiva, che si manifesta nella progressiva perdita di controllo sull'esperienza lavorativa e, in definitiva, sul proprio agire.

La sicurezza del lavoro tende così a configurarsi come tutela integrale della persona, estesa anche alla dimensione organizzativa. ➤

1. A. Tursi, *La Dottrina sociale della Chiesa e l'Intelligenza Artificiale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2/2026.

L'insistenza dell'enciclica su «responsabilità, trasparenza e governo dell'IA» segnala, in filigrana, l'esigenza di ricondurre la tecnologia entro orizzonti di imputazione umana, evitando che la complessità dei sistemi si traduca in una deresponsabilizzazione diffusa, nella quale la decisione tende a sottrarsi al suo autore fino a dissolversi nell'opacità del processo.

In tale contesto, si apre anche una linea evolutiva che coinvolge la stessa categoria della prevenzione. Come è stato altrove rilevato², essa – a fronte dell'impiego dell'intelligenza artificiale – non si esaurisce in un apparato di misure tecniche, ma si configura come «principio guida del comportamento umano», collocato nella fase antecedente al decidere.

È proprio qui che il confronto con l'enciclica si fa più fecondo.

Nel richiamo a non smarrire «ciò che ci rende umani» si intravede l'esigenza di estendere l'orizzonte prevenzionistico verso una dimensione che potremmo qualificare, per trasposizione da altri ambiti, come precauzionale.

Se la prevenzione presuppone un rischio conoscibile e governabile, la “precauzione” si misura con contesti nei quali l'incertezza è strutturale, poiché i processi restano in parte opachi e gli esiti non pienamente prevedibili. Non si tratta di una sostituzione, ma di un'integrazione.

La sicurezza del lavoro, tuttavia, non può più limitarsi a reagire al rischio, ma è chiamata a interrogarsi, in via anticipata, sulla sostenibilità umana delle scelte tecnologiche, ossia sulla loro capacità di non recidere il legame tra lavoro e dignità.

Il contributo dell'enciclica si colloca esattamente su questo sfondo.

Senza abbandonare il linguaggio della responsabilità, essa sollecita una lettura meno riduttiva della prevenzione, riportando al centro la persona non come funzione del processo, ma come misura del suo senso.

Resta, nondimeno, una tensione non interamente risolta. L'appello alla centralità dell'umano, pur lucido, non sempre si traduce in indicazioni capaci di incidere sulle concrete dinamiche organizzative, caratterizzate da una distribuzione del potere decisionale sempre più frammentata. Il rischio è che la persona venga progressivamente assorbita nella logica del sistema, più che riconosciuta nella sua irriducibile singolarità.

E tuttavia proprio questa tensione restituisce il valore del testo. Lungi dal proporre soluzioni immediate, l'enciclica indica una direzione, richiamando la necessità di «(...) costruire nel bene» e di «(...) rimanere umani». Conseguentemente, l'innovazione non può essere governata esclusivamente secondo criteri di efficienza, ma deve restare ancorata ad un ordine che riconosca nel lavoratore un soggetto, e non un segmento del processo produttivo.

È in questo spazio, sospeso tra sviluppo della tecnica e custodia dell'umano, che si colloca oggi la riflessione sulla sicurezza del lavoro, chiamata non tanto a resistere al cambiamento, quanto ad orientarlo, senza smarrire il proprio fondamento che resta, ineludibilmente, antropologico e, prima ancora, radicato nella dignità di chi lavora, secondo quell'esigenza, richiamata dall'enciclica, di «rimanere umani» anche nei contesti più segnati dalla tecnica.

2. M. Squeglia, *Presentazione* in M. Squeglia (a cura di), *Le attualità nella tutela del diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Giappichelli, Torino, pp. XVI ss.

MUTUALITÀ E SOSTENIBILITÀ NEI FONDI SANITARI INTEGRATIVI

Un equilibrio da ricostruire, tra prospettive normative e responsabilità professionali

DI LUCIANA MARI CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Il 27 aprile 2026 l'Università degli Studi di Milano ha ospitato il convegno "Previdenza complementare, sanità integrativa e *welfare* aziendale: nuove traiettorie normative e ricadute sistematiche sulla previdenza contrattuale". L'iniziativa ha riunito rappresentanti del mondo accademico, istituzionale e professionale – Inps, Mefop, Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano – e ha visto la partecipazione, con una relazione introduttiva, della COVIP. Le riflessioni che seguono raccolgono e sviluppano lo spunto emerso da quella giornata sul tema del rapporto tra mutualità e sostenibilità nella sanità integrativa, tema della tavola rotonda alla quale ho partecipato, arricchito da un elemento di attualità normativa non trascurabile: la conversione in legge del Decreto legge n. 19/2026, avvenuta con Legge n. 50/2026 pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 20 aprile scorso – pochi giorni prima del convegno – ha "ridisegnato" il quadro di vigilanza sui fondi sanitari, mantenendo alcuni elementi di rafforzamento della trasparenza ma stralciando l'ipotesi originaria di attribuzione alla COVIP di una funzione strutturata di controllo prudenziale.

UN FALSO DILEMMA

Mutualità e sostenibilità vengono spesso presentate come due poli in tensione: da una parte la generosità delle prestazioni, dall'altra il rigore dei conti. È una rappresentazione fuorviante, che rischia di condizionare in modo distorto anche il dibattito pubblico. La mutualità autentica – quella che redistribuisce il rischio tra giovani e anziani, tra sani e malati, tra redditi diversi – è precisamente ciò che

rende un sistema più efficiente, perché amplia la base e stabilizza i costi. La sostenibilità, a sua volta, non è solo equilibrio economico di breve periodo: è la condizione che permette alla mutualità di durare nel tempo e di configurarsi come un vero patto tra generazioni. Non sono alternative, ma dimensioni che si tengono reciprocamente.

Da questa premessa nasce l'esigenza di guardare al sistema dei fondi sanitari integrativi con uno sguardo che tenga insieme le due dimensioni, evitando sia le derive puramente economicistiche sia le impostazioni destinate a rivelarsi insostenibili nel medio-lungo periodo.

UN CONTESTO PROFONDAMENTE CAMBIATO

La crescita significativa che la sanità integrativa ha conosciuto negli ultimi anni, sostenuta in larga parte dalla contrattazione collettiva, avviene in un contesto demografico profondamente mutato. L'Italia è oggi uno dei Paesi più anziani al mondo, con una quota molto ampia di popolazione ultrasessantacinquenne e con una prospettiva di ulteriore invecchiamento nei prossimi decenni. Parallelamente aumentano le patologie croniche, che assorbono una parte sempre più consistente della spesa sanitaria complessiva. È un dato di fondo che cambia la natura stessa della domanda di salute, e che mette inevitabilmente sotto pressione anche l'architettura della sanità integrativa.

A questa evoluzione di ordine quantitativo se ne accompagna una qualitativa, forse ancora più impegnativa. I fondi sanitari erano nati per coprire prevalentemente prestazioni acute e odontoiatriche; oggi si trovano a rispondere a bisogni radicalmente diversi – assistenza di ►

lungo periodo, non autosufficienza, salute mentale, cure domiciliari – che hanno caratteristiche completamente differenti: durata più estesa, prevedibilità minore, costo crescente nel tempo. È una trasformazione che interroga la struttura stessa delle coperture e richiede un ripensamento profondo, non solo un ampliamento incrementale delle prestazioni esistenti.

IL QUADRO REGOLATORIO DOPO LA LEGGE 50/2026

Su questo scenario si è recentemente inserita una novità normativa che merita attenzione particolare. Il Decreto legge n. 19/2026 aveva introdotto, nella sua formulazione originaria, un cambio di passo significativo, attribuendo alla COVIP una funzione strutturata di vigilanza sui fondi sanitari e sociosanitari integrativi, con supervisione estesa agli assetti di *governance*, alla gestione amministrativa e finanziaria, agli equilibri di lungo periodo. Si sarebbe trattato dell'introduzione, nel settore, di un modello di vigilanza prudenziale analogo a quello già in vigore per la previdenza complementare.

In sede di conversione, tuttavia, l'articolo è stato riformulato. La Legge n. 50/2026 ha mantenuto solo una parte dell'impianto originario: gli obblighi di trasparenza, con la pubblicazione dei bilanci entro tre mesi dalla chiusura dell'esercizio, e il rafforzamento del ruolo dell'Anagrafe dei Fondi presso il Ministero della Salute come strumento di presidio. La parte relativa alla vigilanza prudenziale COVIP è stata invece stralciata.

È un primo passo importante, che riconosce la centralità della trasparenza come precondizione di ogni ulteriore sviluppo. Tuttavia, lascia aperto il nodo strutturale. Il settore resta senza un'autorità di vigilanza paragonabile a quella che nella previdenza complementare la COVIP ha costruito in oltre vent'anni: controllo prudenziale, requisiti soggettivi per gli amministratori, verifica della sostenibilità di lungo periodo, potere di intervento correttivo. È una lacuna che diventa sempre più rilevante man mano che il settore cresce, gestisce risorse importanti e

tocca un bene primario come la salute.

LE CONSEGUENZE DEL QUADRO ATTUALE

In attesa che la vigilanza trovi una cornice strutturata, le conseguenze della situazione presente restano evidenti su più piani.

La prima è una forte disomogeneità dell'offerta: alcuni fondi garantiscono accesso a reti sanitarie ampie e prestazioni articolate, altri offrono coperture molto più limitate, con un impatto diretto sull'equità del sistema. La seconda è una difficoltà di comprensione e utilizzo: molti lavoratori non conoscono davvero le prestazioni a cui hanno diritto, o non riescono a utilizzarle in modo efficace. Il rischio è avere strumenti formalmente presenti ma sostanzialmente sottoutilizzati. La terza riguarda l'accesso, ancora concentrato su alcune categorie – in particolare i lavoratori subordinati inseriti in contesti aziendali strutturati – lasciando scoperti altri segmenti del mercato del lavoro.

A queste criticità di sistema si aggiunge il peso crescente della spesa sanitaria privata e l'aumento delle difficoltà del Servizio Sanitario Nazionale nel rispondere tempestivamente alla domanda. In questo scenario i fondi sanitari integrativi stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante ed è proprio qui che si pone una questione decisiva: integrazione o duplicazione?

INTEGRAZIONE O DUPLICAZIONE?

Un fondo integra quando copre ciò che il sistema pubblico non offre, o non offre in tempi compatibili con il bisogno. In questo caso svolge una funzione sociale chiara: amplia l'accesso e riduce la spesa diretta delle famiglie, che rappresenta una delle voci più regressive dell'attuale sistema di finanziamento della sanità italiana. Un fondo duplica, invece, quando rimborsa prestazioni già garantite dal sistema pubblico, offrendo semplicemente un canale più rapido. Qui si crea una corsia parallela che rischia di ampliare le disuguaglianze e, nel tempo, di indebolire il sistema pubblico stesso, sottraendogli domanda, professionisti e risorse.

Questo passaggio è cruciale, perché mostra come mutualità e sostenibilità non siano que- ➤

stioni separate. Un sistema che duplica è mutualistico solo in apparenza: redistribuisce all'interno di una platea già tutelata e lascia fuori i più deboli. Allo stesso tempo, rischia di rivelarsi meno sostenibile, perché si concentra su prestazioni ad alto volume e costo crescente. Un sistema che integra, al contrario, tiene insieme funzione sociale e tenuta di lungo periodo.

IL TEMA DELLA GOVERNANCE

Accanto a questi aspetti c'è un tema spesso sottovalutato, ma decisivo: la *governance*. Tra i numeri dei bilanci e le regole formali, è la qualità della gestione concreta dei fondi a fare la differenza. Un fondo ben governato è trasparente non solo sui dati attuali ma anche sulle prospettive future; produce proiezioni attuariali di lungo periodo; coinvolge realmente le parti istitutive nelle decisioni strategiche; interviene in modo graduale sugli equilibri economici; investe in informazione e consapevolezza degli iscritti.

È un piano che fa la differenza, a parità di cornice normativa, tra un fondo solido e uno fragile. Ed è un piano che oggi, in assenza di una vigilanza strutturata, viene lasciato in larga parte alla responsabilità dei singoli consigli di amministrazione.

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E RUOLO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

In questo contesto la contrattazione collettiva resta un elemento fondamentale, perché costituisce una delle forme più mature di mutualità sanitaria di fonte privatistica. Lo è per tre ragioni convergenti: definisce una platea ampia e non autoselezionata, perché tutti i lavoratori cui si applica il contratto sono iscritti al fondo a prescindere da età e condizioni di salute; sottrae il contributo alla logica della scelta individuale, trasformandolo in parte integrante della retribuzione complessiva; stabilisce un perimetro di prestazioni uguale per tutti, senza differenziazioni legate al profilo di rischio del singolo. Sono i tre tratti tipici che distinguono la logica mutualistica da quella assicurativa in senso proprio, e che rendono i fondi contrattuali un laboratorio concreto di solidità

rietà organizzata.

Dentro questo sistema, il ruolo dei Consulenti del Lavoro è tutt'altro che marginale. Non siamo solo gestori operativi degli adempimenti, ma interpreti e facilitatori. Siamo il punto di contatto quotidiano tra fondi, imprese e lavoratori. Spieghiamo, orientiamo, accompagniamo le scelte. Contribuiamo, in concreto, a trasformare la sanità integrativa da opportunità teorica a diritto effettivamente esercitabile.

Questa funzione comporta anche una responsabilità più ampia: aiutare a mantenere viva la consapevolezza del valore mutualistico di questi strumenti, evitando che vengano percepiti come semplici prodotti o *benefit* individuali. In una fase in cui la sanità integrativa acquisisce un peso crescente all'interno del sistema di *welfare* complessivo, questa responsabilità professionale diventa anche una responsabilità sociale.

CONCLUSIONI

La sanità integrativa rappresenta oggi una componente sempre più importante del sistema di tutela sociale. Ma la sua crescita solleva interrogativi che non possono essere ignorati: sulla qualità, sull'equità, sulla direzione di sviluppo. Il primo passo compiuto dalla Legge n. 50/2026 sul terreno della trasparenza va nella giusta direzione, ma non esaurisce le questioni aperte.

La sfida è far evolvere questo sistema mantenendo un equilibrio credibile tra mutualità e sostenibilità, evitando sia una deriva puramente economica sia un'impostazione che non reggerebbe nel tempo. E, soprattutto, costruendo un sistema più chiaro, più equo e più accessibile, capace di restare fedele alla propria natura: non un insieme di prestazioni, ma un patto di solidarietà organizzata tra generazioni, tra categorie, tra chi sta bene oggi e chi avrà bisogno domani. È questo patto che la mutualità costruisce e che la sostenibilità protegge nel tempo. E la comunità dei Consulenti del Lavoro – come emerso con nettezza dal confronto svoltosi il 27 aprile in Statale – ha nel presidio quotidiano di questo patto un compito che va ben oltre l'ambito tecnico-professionale.

LAVORATORE INADEMPIENTE, DATORE DI LAVORO CONDANNATO?

DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Basta leggere con l'indispensabile continuità le pronunce giorno per giorno depositate dalla Cassazione Penale per rendersi conto di quanto nei procedimenti relativi a infortuni sul lavoro sia ricorrente il tema della colpa ascrivibile al lavoratore e ciò soprattutto nelle argomentazioni difensive dei datori di lavoro (o di chi per o con lui).

L'ha appena ricordato **Cass. pen., 2 luglio 2026, n. 24859**: in materia di prevenzione antinfortunistica, si è passati da un modello "iperprotettivo", interamente incentrato sulla figura del datore di lavoro a un modello "collaborativo", in cui gli obblighi sono ripartiti tra più soggetti, compresi i lavoratori. È tramontata, infatti, l'epoca in cui si ravvisava nel lavoratore un mero creditore di sicurezza. L'art. 20, comma 1, D.lgs. n. 81/2008 prevede che ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni. La Corte Suprema ne desume "un nuovo principio", il c.d. "**principio di auto-responsabilità del lavoratore**" e, dunque, la trasformazione del lavoratore da semplice creditore di sicurezza nei confronti del datore di lavoro a suo compartecipe nell'applicazione del dovere di fare sicurezza, nel senso che il lavoratore diventa garante, oltre che della propria sicurezza, anche di quella dei propri compagni di lavoro o di altre persone presenti, quando si trovi nella condizione, in ragione di una posizione di maggiore esperienza lavorativa, di intervenire onde rimuovere le possibili cause di infortuni sul lavoro. È proprio in questo quadro normativo che,

nel caso affrontato da **Cass. pen., 10 giugno 2026, n. 21473**, per lesione personale colposa fu condannato dai magistrati di merito il dipendente di una s.p.a. addetto alla conduzione di una gru di banchina durante le operazioni di scarico dei *containers* da una nave ormeggiata al molo di un porto. Colpa ascritta al lavoratore: violazione dell'art. 20, comma 2, lett. g), D.lgs. n. 81/2008 per aver compiuto di propria iniziativa manovre idonee a compromettere la sicurezza di altri lavoratori. In particolare, mentre movimentava un carico costituito da due *containers* da 20 piedi, per un peso complessivo di circa 54 tonnellate, eseguiva una manovra che determinava prima l'oscillazione e poi la caduta del carico, con conseguente schiacciamento di altro lavoratore contro i *containers* fissi sul lato mare. Il fatto è che alcuni *containers* – normalmente sollevati in coppia mediante uno *spreader* dotato di quattro lati e bloccati da otto *twist lock* (dispositivi che assicurano il fissaggio dei *containers* al ponte della nave) non si erano sganciati correttamente, ma lo sblocco automatico si era verificato solo dal lato terra. Per tale ragione e, in accordo con il gruista, l'infortunato era salito a bordo della nave al fine di verificare visivamente la causa dell'impedimento.

Nel corso delle manovre effettuate dall'imputato nel tentativo di ottenere lo sblocco dei *twist lock*, si era verificato lo sganciamento improvviso di tutti i dispositivi di bloccaggio. Lo sblocco improvviso dei dispositivi lato mare aveva fatto sì che il contenitore nel salire oscillasse come un pendolo, cosicché il carico aveva colpito l'infortunato, il quale, assumendo istintivamente una posizione di difesa, era ►

riuscito a evitare di rimanere schiacciato in modo più grave. Contestualmente, l'imputato era arretrato rapidamente, evitando un ulteriore impatto. Il fatto è che la Corte Suprema annulla con rinvio la condanna. Premette che, nel sistema prevenzionistico delineato dal D.lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro è il garante principale dell'incolumità dei lavoratori, come si desume dal primario e non delegabile obbligo di valutazione di tutti i rischi e di elaborazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), ai sensi degli artt. 17 e 28, D.lgs. n. 81/2008. Rileva che il DVR non costituisce un mero adempimento formale, ma è il perno dell'intero sistema di prevenzione, in quanto individua i rischi concretamente presenti, ne consente la conoscibilità per lavoratori e dirigenti e concorre a delimitare le regole cautelari esigibili *ex ante*. Precisa che "il datore di lavoro è tenuto a indicare, all'interno di tale documento, in modo specifico i fattori di pericolo concretamente presenti all'interno dell'azienda, in relazione alla singola lavorazione o all'ambiente di lavoro, e le misure precauzionali e i dispositivi adottati per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori e, trattandosi di un dovere fondamentale del sistema prevenzionistico, il conferimento a terzi della delega relativa alla redazione di suddetto documento non esonera il datore di lavoro dall'obbligo di verificarne l'adeguatezza e l'efficacia, di informare i lavoratori dei rischi connessi alle lavorazioni in esecuzione e di fornire loro una formazione sufficiente e adeguata". Ammette che anche il lavoratore è destinatario di obblighi di diligenza (art. 20, D.lgs. n. 81/2008) ma resta, in via ordinaria, soggetto tutelato e non garante dell'altrui incolumità. Spiega che, secondo l'art. 20, D.lgs. n. 81/2008, ogni lavoratore deve prendersi cura anche dell'altrui incolumità conformemente alla sua formazione e alle istruzioni fornite dal datore di lavoro. Ma subito aggiunge che la responsabilità del lavoratore nei confronti dei suoi colleghi o di terzi non sus-

siste a fronte dell'omessa o inadeguata valutazione del rischio concretizzatosi nel DVR, e che in tema di responsabilità colposa, essendo la colpa calibrata sulla violazione di regole cautelari, l'utile criterio è quello di stabilire se la regola cautelare violata dal lavoratore abbia trovato o meno, o avrebbe dovuto trovare o meno, la sua fonte in tale documento, in quanto non potrebbe pretendersi dal lavoratore l'osservanza di regole operative che non siano state previamente individuate, formalizzate e portate a sua conoscenza mediante il DVR e la formazione. Con riguardo al caso di specie, sottolinea che il blocco dei *twist lock* e la correlata difficoltà di manovra di sganciamento dei *containers* erano eventi che accadevano "non di rado", che si trattava solo di una questione momentanea che i gruisti con uno o due tentativi riuscivano a risolvere, che il gruista e il segnalatore sono già in contatto l'uno con l'altro quindi si organizzano già da soli. Ne ricava che i giudici di merito si sarebbero dovuti chiedere se il rischio derivante dal difficoltoso sblocco dei *twist lock*, in quanto accertato come frequente, concreto e non eliminabile, dovesse essere valutato dal datore di lavoro nel Documento di Valutazione dei Rischi e adottando le misure preventive idonee a fronteggiarlo o almeno a ridurlo, anziché essere lasciato a iniziative autonome ed estemporanee degli stessi lavoratori, trattandosi di rischio connaturato alla lavorazione svolta dai dipendenti che rimanda agli obblighi datoriali di proceduralizzazione dell'attività lavorativa piuttosto che a regole tecniche specifiche delle mansioni del singolo. Rimprovera alla Corte d'Appello di aver condiviso l'argomento difensivo secondo il quale il rischio connaturato alla lavorazione che il gruista stava svolgendo avrebbe dovuto essere previsto e proceduralizzato nel DVR anziché essere rimesso a "prassi aziendali tramandate a voce" ovvero al *modus operandi* che ne lasciava la gestione ai soli lavoratori e, ciò malgrado, di aver ritenuto, errando in diritto, che la re- ➤

sponsabilità dell'imputato non fosse esclusa da quella del datore di lavoro in quanto il lavoratore avrebbe agito in modo negligente omettendo ogni forma di prudenza.

E torniamo allora alla sentenza **Cass. pen., 2 luglio 2026, n. 24859**. Spiega che il principio di affidamento nel lavoratore va contemplato con il principio di salvaguardia degli interessi del lavoratore, che è garantito dal rispetto della normativa antinfortunistica, per cui opera solo a patto che il garante del rischio abbia adottato tutte le cautele atte a scongiurare eventi lesivi in danno dei lavoratori, cautele che non si esauriscono nella sola formazione, dovendo, altresì, valutare preventivamente i rischi relativi alle singole e specifiche lavorazioni e predisporre le misure idonee a prevenirli.

Certo, anche i lavoratori sono titolari di stringenti obblighi finalizzati ad impedire la verifica del sinistro. Ma subito precisa che la condotta colposa del lavoratore infortunato non assurge a causa sopravvenuta da sola sufficiente a produrre l'evento quando sia comunque riconducibile all'area di rischio proprio della lavorazione svolta, con la conseguenza che il datore di lavoro è esonerato da responsabilità solo quando il comportamento del lavoratore e le sue conseguenze presentino i caratteri dell'eccezionalità, dell'esorbitanza rispetto al procedimento lavorativo ed alle direttive di organizzazione ricevute. E nota, altresì, come la condotta colposa del lavoratore sia idonea

ad escludere il nesso di causalità tra la condotta del datore di lavoro e l'evento lesivo, a condizione, non tanto che essa sia imprevedibile, quanto, piuttosto, che sia tale da attivare un rischio eccentrico o esorbitante dalla sfera di rischio governata dal soggetto titolare della posizione di garanzia.

Conclusioni: "perché possa ritenersi che il comportamento negligente, imprudente e imperito del lavoratore, pur tenuto in esplicazione delle mansioni allo stesso affidate, costituisca concretizzazione di un "rischio eccentrico", che esclude responsabilità del garante, è necessario che questi abbia posto in essere anche le cautele che sono finalizzate proprio alla disciplina e governo del rischio di comportamento imprudente, così che, solo in questo caso, l'evento verificatosi potrà essere ricondotto alla negligenza del lavoratore, piuttosto che al comportamento del garante. Non è, dunque, configurabile la responsabilità, ovvero la corresponsabilità del lavoratore, per l'infortunio occorsogli, allorquando il sistema della sicurezza approntato dal datore di lavoro o da chi debba provvedervi presenti delle evidenti criticità, atteso che le disposizioni antinfortunistiche perseguono il fine di tutelare il lavoratore anche dagli infortuni derivanti da sua colpa, dovendo il datore di lavoro dominare ed evitare l'instaurarsi da parte degli stessi destinatari delle direttive di sicurezza di prassi di lavoro non corrette e, per tale ragione, foriere di pericoli".

LA RILEVAZIONE DEGLI ACCESSI E DELLE PRESENZE: il punto sull'art. 4 della Legge 300/70 nell'ordinanza della Corte di Cassazione n. 7985 del 31/03/2026

DI PAOLA BUONPENSIERE CONSULENTE DEL LAVORO E AVVOCATA IN MILANO

IL CASO

Con Ordinanza n. 7985 del 31/03/2026 la Corte di Cassazione, confermando la decisione della Corte d'Appello di Napoli, rigetta il ricorso di un lavoratore licenziato per aver omesso le dovute timbrature in entrata ed uscita dalla sede di lavoro tramite *badge* aziendale; in taluni casi il lavoratore aveva altresì inserito manualmente le presenze, le quali risultavano tuttavia difformi rispetto alle registrazioni risultanti dal passaggio ai tornelli. Attraverso il *badge*, infatti, veniva assolta, in fase di transito, sia la funzione di identificazione ed autorizzazione d'accesso alla sede per motivi di sicurezza, sia quella di rilevazione dell'orario di lavoro.

Il ricorrente, contestando quanto affermato dalla Corte d'Appello in merito alla strumentazione di accesso, ne aveva richiamato la finalità di tutela del patrimonio aziendale di cui al comma 1 dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori. Inoltre, aveva denunciato come erroneamente la Corte non avesse tenuto in considerazione l'illegittimità del controllo effettuato dal datore di lavoro sul *quantum* della prestazione lavorativa, controllo preventivo, diretto ed intenzionale e non avesse constatato l'adequazione delle modalità di informazione adottate dalla società datrice di lavoro.

IL VAGLIO DELLA CORTE E LA LETTURA DELL'ART. 4, LEGGE 300/70

La Corte di Cassazione, nel rilevare l'infon-

datezza delle argomentazioni proposte dal ricorrente, riporta dapprima il testo dell'art. 4

dello Statuto dei Lavoratori come modificato dal D.lgs. n. 151/2015, vigente al tempo dei fatti di causa e ne offre poi, in maniera lineare e cristallina, una breve disamina in rapporto al caso analizzato.

La registrazione degli accessi e delle presenze sul luogo di lavoro, in base ad una interpretazione meramente letterale del testo di legge, è disciplinata dal comma 2 dell'art. 4 e le informazioni raccolte possono essere utilizzate, ai sensi del comma 3, a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro se sono rispettate due condizioni:

- l'adeguata informazione dei lavoratori sulle modalità d'uso degli strumenti e sull'effettuazione dei controlli
- il rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali.

La Corte esclude fermamente che si possa applicare alla strumentazione in questione la disciplina del comma 1, le cui previsioni si riferiscono invece ai controlli a difesa del patrimonio aziendale qualora l'esecuzione della prestazione lavorativa ponga un gruppo o la totalità dei lavoratori a contatto con tale patrimonio. In tali casi, come noto, occorre l'accordo sindacale preventivo o, in mancanza, l'autorizzazione preventiva dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

La Corte rievoca poi i "controlli difensivi" in senso stretto e ricorda che gli stessi sono di- ➤

retti ad accertare specifiche condotte illecite del lavoratore in seguito al manifestarsi di indizi concreti e quindi ad un fondato sospetto, che determina il momento a partire dal quale possono essere raccolte le informazioni utilizzabili dal datore di lavoro. Tali controlli non sono riconducibili al primo comma dell'art. 4. Ebbene, nel caso di specie, sussumibile esclusivamente nel secondo comma, si deve prescindere, ad avviso della Corte, sia dai presupposti di cui al primo comma sia da quelli attinenti ai controlli difensivi in senso stretto di elaborazione giurisprudenziale, appena richiamati. Riguardo al rilievo sulle verifiche del *quantum* della prestazione lavorativa attraverso gli strumenti di rilevazione delle presenze e degli accessi, la Corte evidenzia che tali controlli, seppure effettivamente attuati dal datore di lavoro, non sono occulti e che, anche qualora fossero indotti da un fondato sospetto di illecito, non sarebbero classificabili come controlli difensivi in senso stretto, i quali non hanno mai ad oggetto la normale attività lavorativa e rimangono dunque fuori dal perimetro applicativo dell'art. 4.

Di conseguenza, qualora da tali sistemi di registrazione, legittimamente adottati, emergano delle condotte illecite, le informazioni raccolte possono essere utilizzate dal datore di lavoro "a tutti i fini", anche disciplinari.

Per quanto riguarda il profilo del trattamento dei dati personali, la Corte osserva che in sede di appello erano state correttamente valutate sia l'adeguatezza dei contenuti della *Policy* aziendale sia le modalità attraverso cui la stessa era stata portata a conoscenza dei lavoratori.

La *Policy* aziendale descriveva le modalità di accesso alle sedi, evidenziava in maniera chia-

ra la registrazione dei flussi informativi, ivi compresa la rilevazione delle presenze, contemplava la possibilità di controlli da parte della società per finalità di sicurezza del personale e di salvaguardia del patrimonio materiale ed immateriale.

Inoltre, la stessa era stata pubblicata sulla rete *intranet* aziendale e ne era stato dato avviso a tutti i dipendenti sia tramite *e-mail*, con apposito *link* per la lettura, sia tramite una nota informativa inserita nel prospetto di paga.

La Corte constata la conformità della condotta datoriale sia alle norme in materia di protezione dei dati personali che all'art. 8 della Convenzione Europea dei diritti dell'uomo.

CONCLUSIONI

Su un terreno scivoloso come quello dei controlli in ambito lavorativo, la Corte di legittimità sembra adottare una lettura piana e condivisibile della disciplina degli accessi e delle presenze e dell'intero articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori, confermando al contempo i principali orientamenti giurisprudenziali sul tipo di verifiche eseguibili e sui requisiti legittimanti.

L'ordinanza ci invita a mantenere ben distinte le diverse fattispecie normative, a basarci sul dato testuale della legge, ma anche a valutare la natura e la funzione della strumentazione aziendale utilizzata, compito talvolta di non semplice esecuzione.

Emerge altresì che l'equilibrio tra le esigenze datoriali, intimamente legate alla libertà di iniziativa economica ed i valori della dignità e della riservatezza dei lavoratori rimane un bilanciamento imprescindibile, oggetto costante dell'attenzione giurisprudenziale.

TFR, ADESIONE AUTOMATICA E IL CONTRIBUTO A CARICO DEL LAVORATORE

DI ALBERTO BORELLA CONSULENTE DEL LAVORO IN CHIAVENNA (SO)

Una cosa non ho mai compreso nella mia vita professionale: i benefici e gli sgravi collegati al reddito del beneficiario. Che si guardi all'anno precedente o a quello in corso, il meccanismo è intrinsecamente irragionevole.

Nel primo caso si finisce per premiare chi non necessita di un aiuto. Pensiamo al vecchio istituto dell'*Assegno per il Nucleo Familiare* in vigore fino agli inizi del 2022 che ne prevedeva l'erogazione, in relazione al reddito dell'anno precedente, da luglio fino a giugno dell'anno successivo. In sostanza: chi aveva avuto un reddito basso l'anno prima riceveva l'assegno anche se, durante la percezione, era titolare di un lavoro ben retribuito; chi invece aveva avuto un reddito alto e l'anno seguente lavorava *part-time* riceveva un importo irrisorio o addirittura nulla. Un aiuto che - a mio avviso - mal si conciliava con i principi costituzionali di uguaglianza e ragionevolezza, soprattutto quando l'intervento dello Stato dovrebbe rimuovere ostacoli economici e sociali.

Nel secondo caso, quando il riferimento è il reddito dell'anno in corso, il meccanismo crea solo difficoltà e complicazioni. In questa categoria rientra l'esonero dal versamento del contributo a carico del lavoratore previsto nei casi di adesione automatica a un Fondo pensione. La norma prevede in questi casi che *la contribuzione a carico del lavoratore non sia obbligatoria qualora la retribuzione annuale lorda corrisposta dal datore di lavoro risulti in-*

feriore all'importo dell'assegno sociale di cui all'art. 3, commi 6 e 7, della legge n. 335/1995. Il lavoratore che si trova in questa situazione potrà quindi esprimere il proprio dissenso alla trattenuta in busta paga di quanto previsto a suo carico.

Ma è davvero così semplice? No: la norma è costruita su presupposti tecnici che non reggono alla prova della realtà.

LE DIFFICOLTÀ INIZIALI PER IL LAVORATORE: LA SOGLIA DELL'ASSEGNO SOCIALE

Il primo passo è verificare a quanto ammonta l'assegno sociale. Per il 2026 è pari a € 546,24 per 13 mensilità, corrispondenti alla soglia di € 7.101,12 annui.

Il lavoratore dovrà poi calcolare la sua retribuzione lorda, la sua RAL, e capire se supererà o meno questa soglia. Ed è qui che iniziano i problemi:

- deve considerare eventuali aumenti già previsti dal vigente CCNL;
- deve valutare se il CCNL potrebbe essere rinnovato entro il 31 dicembre, con possibili incrementi retributivi che possono fargli superare la soglia indicata;
- deve tenere conto delle festività non godute, che pur incidendo per poche decine di euro possono modificare la RAL;
- deve considerare straordinari, supplementari, indennità variabili e l'eventuale elemento perequativo della retribuzione;
- deve valutare possibili trasformazioni dell'orario di lavoro da *part-time* a tempo pieno o anche più semplicemente una mera variazio- ➤

ne in aumento di orario;

- se gli è stato proposto un contratto a tempo determinato, deve considerare la prospettiva di una sua proroga.

In pratica al lavoratore viene richiesto di prevedere l'imprevedibile: una stima annuale che nessuno - né lui, né il datore - è in grado di formulare con certezza.

L'anno successivo poi l'importo dell'assegno sociale subirà di sicuro una variazione che in alcuni casi - pochi ma non da escludere - potrebbe ulteriormente spargliare le carte. Parliamo dell'adeguamento annuale in base all'indice Istat. Minimo per carità ma comunque sufficiente a richiedere una nuova comparazione con la propria retribuzione.

CASISTICHE PARTICOLARI: LAVORATORE CON CONTRATTO A TERMINE

Oltre ad una possibile proroga c'è un secondo tema che riguarda i lavoratori con contratto a tempo determinato.

Partiamo da due considerazioni:

- la norma non precisa alcunché in merito ai rapporti inferiori ai 365 giorni. La questione è se, in questi casi, il valore dell'assegno sociale annuo, preso a parametro, vada riproporzionato. Stando al tenore letterale personalmente ritengo che questa operazione sia da escludere.
- la norma parla semplicemente di "*retribuzione annuale lorda corrisposta dal datore di lavoro*". Un conto è quindi la retribuzione virtuale annua (la paga mensile per le 13/14 mensilità), altro quella effettiva.

Ora immaginiamo un lavoratore del settore commercio (14 mensilità) che ha un contratto a termine di dieci mesi, da inizio febbraio a fine novembre. Fare una previsione della retribuzione che gli verrà corrisposta non è semplice. Dovrà ad esempio sapere quante ferie e quanti permessi gli saranno concessi in corso d'anno. Se ne fruirà solo una parte il residuo non goduto verrà monetizzato e cambierà la

sua retribuzione.

E adesso immaginiamo lo stesso lavoratore assunto da inizio agosto a fine maggio dell'anno successivo. Il primo anno gli verrà erogata la 13.ma per 5/12. Il secondo anno, a cessazione rapporto, gli saranno liquidati 5 ratei di 13.ma e altri 10 di 14.ma, oltre alla liquidazione delle ferie e dei permessi non goduti.

E la cosa si complica ulteriormente qualora il datore decidesse di erogare mensilmente i ratei di 13.ma e 14.ma.

Di fatto la norma in questi casi chiede al lavoratore di conoscere, in anticipo, variabili che dipendono da decisioni del datore di lavoro e da scelte organizzative non ancora assunte. L'errore, lo capite bene, è dietro l'angolo.

CASISTICHE PARTICOLARI: ERRATE PREVISIONI

Analogo problema per chi ha chiesto l'esonero in base ad un calcolo che poi si rivela errato. Qualora si rendesse conto in corso d'anno di aver superato la soglia dei € 7.101,12 annui dovrà segnalare il fatto al datore di lavoro? Se non lo fa, cosa succede? E se lo fa, l'azienda deve recuperare la contribuzione pregressa e versarla al Fondo come arretrati?

E nel caso opposto? Chi non ha chiesto l'esonero perché prevedeva un reddito consistente e poi scende sotto soglia, può chiederlo in corso d'anno? Mi vengono in mente i casi di modifica dell'orario da tempo pieno a tempo parziale, di licenziamento o di dimissioni. In questi casi quanto già trattenuto rimarrebbe nel Fondo e non sarebbe quindi restituibile al lavoratore? Probabilmente sì.

Stesso problema negli anni successivi: chi un anno supera la soglia e l'anno dopo no, può chiedere l'esonero?

La norma, in sostanza, non contempla la dinamicità reale dei rapporti di lavoro. È costruita come se ogni lavoratore avesse un solo contratto, stabile, senza variazioni, senza eventi, senza ►

cambiamenti.

Il legislatore vive una realtà tutta sua.

CASISTICHE PARTICOLARI:

LAVORATORI CON PIÙ CONTRATTI DI LAVORO

Un diverso problema è quello dei lavoratori con contemporaneità di impieghi.

Qui va ancora sottolineato come la norma faccia riferimento alla retribuzione *corrisposta dal* (singolo) *datore di lavoro* e non alla *retribuzione annuale lorda complessivamente percepita dal lavoratore*.

Cosa succede ad un lavoratore “di *primo impiego*” che, dopo aver chiesto l’esonero, instaura un secondo rapporto che lo porta sopra soglia? Si dovrà procedere a qualche recupero? La norma non lo dice.

DUE RAPPORTI NELLO STESSO GIORNO E SILENZIO-ASSENSO

Caso ancora più complesso: lavoratore di primo impiego che instaura due rapporti di lavoro nello stesso giorno. Per entrambi opera il meccanismo di adesione automatica e quindi due contratti *part-time* di poche ore ciascuno potrebbero generare due esenzioni? Se la *ratio* è sempre quella di evitare una riduzione della retribuzione netta mensile nei casi in cui fosse estremamente bassa, la risposta sarebbe sì anche in questo caso.

Oppure si dovrebbe guardare al rapporto iniziato “*per primo*”? Ma come si determina il “primo” se il giorno è lo stesso? Ora di firma? Ora di inizio prestazione?

Il tutto poi risulta ancor più complicato se si considera che l’adesione automatica scatta solo dopo il cosiddetto “*silenzio-assenso*” di sessanta giorni. Se il lavoratore sul “secondo” rapporto si dimentica di presentare il TFR3 facendo scattare il silenzio-assenso e sul “primo” opta per il TFR in azienda, che succede?

UNA CLAUSOLA DI SALVAGUARDIA CHE RISCHIA DI CREARE PIÙ INCERTEZZE CHE TUTELE

Partiamo da un dato di fatto. Stiamo parlando di somme che spesso non raggiungono l’1,5% della retribuzione mensile: per chi ha una RAL vicina ai 7.000 euro annui meno di 10 euro al mese; la metà per i redditi più bassi (si pensi ad un *part-time* di sole 8 ore settimanali).

Un caso emblematico di *iper-regolazione* per micro-importi. Per qualche euro al mese si costruisce un sistema che richiede previsioni annuali, dichiarazioni, verifiche e potenziali recuperi contributivi. Il costo amministrativo supera il beneficio.

Per carità, per chi ha uno stipendio basso anche una decina di euro, a fine mese, possono fare la differenza. Ma proprio qui nasce la domanda più importante.

Ne è valsa davvero la pena?

Quanti lavoratori saranno realmente in grado di capire non tanto la portata della loro scelta ma la correttezza della loro richiesta di esonero? Manco fossero tutti consulenti del lavoro o fiscalisti.

CONCLUSIONE

Da quanto sopra detto emerge un quadro desolante: la norma sull’esonero del contributo a carico del lavoratore, letta nella sua concreta applicazione, non regge tecnicamente. Non regge strutturalmente. Il meccanismo genera obblighi impossibili da adempiere correttamente, sia per il lavoratore sia per il datore. Peraltro, la norma non è applicabile senza un’adeguata e completa informativa. E quando una norma è tecnicamente inapplicabile, la prassi ministeriale tende a scaricare l’onere sul datore. E qui il rischio è evidente: nuove informative obbligatorie, moduli di scelta, dichiarazioni preventive, comunicazioni di variazione. L’ennesimo strato di burocrazia per importi che non giustificano l’impianto. Altre scartoffie da gestire di cui non sentiamo affatto il bisogno.

■ E. Borsari e M. Camurri propongono riflessioni operative sul patto di non concorrenza e patto di stabilità

PATTO DI NON CONCORRENZA E PATTO DI STABILITÀ: LE NORMATIVE A CONFRONTO*

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

L'attuale scenario macroeconomico italiano propone un mercato del lavoro in forte cambiamento, in cui il confronto tra le competenze specialistiche richieste dalle imprese e l'offerta disponibile ha trasformato la *retention* in una priorità difensiva del valore aziendale.

Sono ben noti alcuni strumenti di *retention* cosiddetti "soft": MBO (*Management by objectives*), *Long Term Incentive Plan* (LTIP) e piani di *Welfare* sono fondamentali per il clima aziendale, ma essi non offrono la protezione giuridica necessaria contro il rischio di migrazione del *know-how* verso la concorrenza. La scelta tra vincoli *post*-contrattuali (patto di non concorrenza) e obblighi di permanenza (patto di stabilità) può costituire un'interessante strategia di tutela del patrimonio intellettuale e della clientela.

IL PATTO DI NON CONCORRENZA (ART. 2125 C.C.): DISCIPLINA E REQUISITI DI VALIDITÀ

Il patto di non concorrenza è l'istituto cardine per limitare l'iniziativa economica del lavoratore dopo la cessazione del rapporto. La sua funzione strategica è salvaguardare la competitività aziendale impedendo che le competenze acquisite vengano immediatamente spese a vantaggio di un *competitor*. Tuttavia, la sua validità è subordinata a criteri di stretta inter-

pretazione legale, la cui violazione espone l'azienda a rischi di nullità e perdita della tutela. La giurisprudenza di Cassazione distingue tra due piani di nullità che il giudice deve valutare autonomamente: la **nullità per indeterminatezza o indeterminabilità** (Art. 1346 c.c.) e la **nullità per violazione dei limiti di equità** (Art. 2125 c.c.). Lo schema seguente riepiloga i casi.

Criterio di Validità	Rischio di Nullità associato (Focus Giurisprudenziale)
Forma scritta	Nullità <i>ad substantiam</i> in mancanza di atto firmato dalle parti.
Oggetto del divieto	Nullità per indeterminatezza (Art. 1346 c.c.) in caso di formule generiche quali "attività genericamente riconducibili".
Limite temporale	Nullità se eccedente i 3 anni (dipendenti) o 5 anni (dirigenti).
Limite geografico	Nullità se l'ambito è variabile o non predeterminabile (es. clausole che consentono all'azienda di variare l'area geografica tramite lo <i>ius variandi</i>).
Corrispettivo	Nullità ex art. 2125 c.c. se il compenso è simbolico, iniquo o non proporzionato al sacrificio richiesto.

Riguardo alla congruità del corrispettivo, la giurisprudenza ha fornito parametri di riferimento per la RAL annua: **50% per ambiti europei, 30-35% per patti nazionali e 10- ➤**

* Sintesi dell'articolo pubblicato in D&PL, 23/2026, pag. 1364 dal titolo *Patto di non concorrenza e patto di stabilità a confronto: riflessioni operative*.

20% per patti regionali. Un errore nella quantificazione o nella definizione dei limiti geografici non solo rende nullo il patto, ma permette al lavoratore di agire in concorrenza pur avendo potenzialmente già percepito parte del compenso.

La scelta del momento di erogazione del compenso (in costanza di rapporto o alla cessazione) incide drasticamente sulla certezza del diritto. La giurisprudenza ha delineato tre orientamenti sull'erogazione mensilizzata:

1. **Sempre legittima**, previa verifica di congruità finale.
2. **Sempre nulla**, poiché l'importo totale è legato alla durata del rapporto (evento aleatorio), violando il principio di determinatezza.
3. **Valida con clausola "floor"**, che agisce come paracadute legale garantendo un importo minimo certo anche in caso di uscita anticipata, mitigando così il rischio di nullità per indeterminatezza.

In caso di accertata nullità del patto, si configura un **indebito oggettivo (Art. 2033 c.c.)**. Il lavoratore è tenuto alla restituzione di quanto percepito, ma entro il limite del **netto effettivamente incassato**. Il peso operativo per l'azienda è significativo: l'onere di recuperare le ritenute fiscali e contributive versate ricade interamente sul datore di lavoro, che dovrà attivarsi presso l'Inps e l'Agenzia delle Entrate. Si noti che l'azione per la ripetizione dell'indebito è soggetta alla **prescrizione ordinaria decennale**.

IL PATTO DI STABILITÀ: SOLUZIONE ALTERNATIVA PER LA PERMANENZA DEI TALENTI

Il patto di stabilità è volto a garantire una durata minima del rapporto stesso. È uno strumento atipico che limita il diritto di recesso (salvo giusta causa *ex art. 2119 c.c.*) di entrambe le parti.

I vantaggi e gli svantaggi competitivi di questo strumento includono:

1. **Reciprocità:** Per essere valido, il vincolo

deve limitare anche il potere di licenziamento del datore di lavoro.

2. **Corrispettivo e formazione:** Il sacrificio del lavoratore può essere compensato economicamente o tramite formazione qualificata. Tuttavia, **la formazione è inefficace come corrispettivo nei contratti di apprendistato**, poiché costituisce un obbligo legale intrinseco del contratto e non un *"plus"* negoziabile.

3. **Certezza del risarcimento:** In caso di violazione datoriale, il lavoratore ha diritto alle retribuzioni fino alla scadenza; in caso di dimissioni illegittime, l'azienda può azionare la clausola penale (riducibile d'ufficio dal giudice *ex art. 1384 c.c.* se eccessiva).

TRATTAMENTO FISCALE E CONTRIBUTIVO DEI CORRISPETTIVI

I corrispettivi legati ai patti di *retention* rientrano nell'alveo del reddito da lavoro dipendente in virtù del principio di onnicomprensività (Art. 51 TUIR). Nonostante si tratti di obbligazioni di *"non facere"* (astensione dalla concorrenza), la loro connessione genetica con il rapporto di lavoro ne determina il trattamento. In merito al trattamento fiscale e contributivo è necessario ricordare che le somme sono soggette a tassazione ordinaria, e che la risoluzione n. 234/2008 dell'Agenzia delle Entrate indica che tali somme non hanno natura risarcitoria né sono incentivi all'esodo, ma compensano un obbligo che prosegue dopo la cessazione e quindi la tassazione separata è esclusa. Infine, le somme sono assoggettabili a contribuzione previdenziale piena, in quanto derivanti dal rapporto di lavoro subordinato.

CONCLUSIONI E CRITERI OPERATIVI PER LA SCELTA STRATEGICA

L'autore dell'articolo in veste di *Global Labor Relations Strategist*, sottolinea che la redazione di questi patti non può essere standardizzata. In un contesto internazionale, i patti italiani devono essere coordinati con le normative sulla mobilità globale, evitando che clausole vessatorie rendano il vincolo nullo all'estero. ➤

Clausole generiche non sono solo inutili, ma pericolose, poiché offrono un falso senso di sicurezza legale.

Emergono dall'articolo analizzato alcuni spunti e suggerimenti operativi per l'HR Manager:

1. **Valutazione del rischio (patto di non concorrenza):** Efficace quando i *competitor* sono identificabili e il danno potenziale (perdita clientela) è quantificabile.
2. **Investimento in competenze (patto di stabilità):** Ideale per ammortizzare costi di formazione elevati o garantire la continuità su progetti critici.
3. **Gestione del contenzioso (Art. 700 c.p.c.):** In caso di violazione del patto di non concorrenza, il ricorso all'inibitoria d'urgenza richiede un'elevata soglia probatoria. Non basta provare l'attività concorrenziale; occorre dimostrare il *periculum in mora*, ovvero il rischio concreto di una **perdita irreversibile di competitività**.
4. **Raccomandazione alla gestione "sarto-**

riale": Verificare sempre la congruità del corrispettivo rispetto alla specifica professionalità e al sacrificio richiesto, utilizzando la clausola "*floor*" per i pagamenti mensilizzati onde evitare rischi di nullità per indeterminatezza.

In conclusione, un'efficace strategia di *retention* non si limita al controllo del recesso, ma bilancia il sacrificio richiesto al dipendente con un'adeguata contropartita economica, garantendo all'azienda una tutela che possa effettivamente reggere al vaglio della giurisprudenza.

A parere di chi ha lavorato sulla sintesi di questo articolo, la *retention* è diventata centrale nella gestione delle risorse umane; essa costituisce un tema di difficile approccio per ogni HR Manager. Gli strumenti a disposizione (anche solo citati in questa sintesi a fianco di quelli qui esplicitati) devono essere analizzati, sviscerati e utilizzati in base alla realtà aziendale che ci si trova di fronte, alle risorse e alle competenze di cui l'azienda ritiene di non poter fare a meno.

■ **A. Rosiello e Flavia M. : analisi della posizione della Corte Ue sui diritti dei caregiver**

CAREGIVER E LAVORO: ANCHE CHI ASSISTE UN FAMILIARE CON DISABILITÀ HA DIRITTO AGLI ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI*

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

Con la sentenza C-38/24 dell'11 settembre 2025 la Corte di Giustizia UE stabilisce che gli accomodamenti ragionevoli vanno riconosciuti anche al lavoratore *caregiver*, quale forma di tutela mediata della persona con disabilità che egli assiste – non un diritto autonomo del *caregiver*, ma uno strumento volto a garantire al disabile l'accesso effettivo alle cure di cui necessita. Il *caregiver* non può comunque essere discriminato sul lavoro in ragione del ruolo di assistenza svolto, e il datore di lavoro deve adottare le soluzioni ragionevoli che gli consentano di conciliare lavoro e cura del familiare con disabilità grave.

IL CASO DI SPECIE

La vicenda riguarda il caso di una lavoratrice, madre di un figlio minore affetto da una grave disabilità e invalido al 100%.

Per poter assistere il figlio, la donna aveva chiesto di essere assegnata stabilmente a turni fissi. Ne erano seguite, da parte dell'azienda, solo alcune soluzioni provvisorie, senza modifiche sostanziali e stabili di orario né di incarico. Ritenendo la condotta discriminatoria, la lavoratrice ha adito le vie legali senza ottenere accoglimento nei gradi di merito; il caso è infine giunto alla Corte di Cassazione, che ha sollevato rinvio pregiudiziale alla CGUE.

LE QUESTIONI PREGIUDIZIALI SOLLEVATE DALLA CORTE DI CASSAZIONE

Con l'ordinanza interlocutoria n. 1788 del 2024 la Corte di Cassazione avanzava, fra gli altri, il seguente quesito: se il *caregiver* di un minore gravemente disabile sia legittimato ad agire contro comportamenti discriminatori indiretti e, in caso positivo, se il datore di lavoro sia tenuto ad adottare soluzioni ragionevoli anche nei suoi confronti.

LA SENTENZA COLEMAN E LA NOZIONE DI DISCRIMINAZIONE PER ASSOCIAZIONE

Il principio di "discriminazione per associazione" era già stato affermato dalla sentenza Coleman/Attridge (causa C-303/06): la Direttiva 2000/78/CE tutela anche il lavoratore non disabile che subisca un trattamento sfavorevole a causa della disabilità di una persona a lui legata – nel caso di specie, una segretaria britannica penalizzata per le esigenze di cura del figlio disabile.

SULLA RILEVANZA GIURIDICA DELLA DISCRIMINAZIONE PER ASSOCIAZIONE INDIRETTA

La CGUE estende il principio anche alla discriminazione indiretta: un'interpretazione restrittiva della direttiva, limitata ai soli disabili, ne comprometterebbe l'effetto utile. La ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *Modulo24 Contenzioso Lavoro*, 31 marzo 2026, n. 3, pp. 36-46 dal titolo *Anche al caregiver accordati i ragionevoli accomodamenti*.

direttiva attua il divieto di discriminazione dell'art. 21 della Carta dei Diritti Fondamentali UE (nonché gli artt. 24 e 26, su tutela dei minori e inclusione dei disabili) e la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, i cui artt. 2 e 5 includono tra le discriminazioni anche il rifiuto di un accomodamento ragionevole – coerentemente con la giurisprudenza della Corte EDU sul punto. Ne consegue che anche il soggetto non disabile, discriminato indirettamente a causa della disabilità di un familiare, è legittimato ad agire.

SUI RAGIONEVOLI ACCOMODAMENTI

L'art. 5 della direttiva 2000/78/CE impone al datore di lavoro di adottare, entro il limite dell'onere non sproporzionato, soluzioni ragionevoli anche per il lavoratore che assista un figlio disabile, così da consentirgli di ricevere le cure necessarie. La Corte fonda la conclusione

anche sulla Convenzione ONU, i cui accomodamenti ragionevoli non sono limitati alle sole esigenze del disabile sul luogo di lavoro. Tra le misure idonee a integrare un accomodamento ragionevole rientra, in particolare, anche la riduzione dell'orario di lavoro del *caregiver*.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Una soluzione opposta avrebbe violato il principio di uguaglianza formale (art. 3, co. 1, Cost.), trattando diversamente situazioni discriminatorie analoghe. L'estensione degli accomodamenti al *caregiver*, quale tutela mediata del disabile, attua invece l'art. 3, co. 2, Cost., ed è coerente con i recenti interventi normativi (art. 25, co. 2-*bis*, Codice Pari Opportunità; D.lgs. n. 105/2022; D.lgs. n. 62/2024): i principi della sentenza sono applicabili anche quando il *caregiver* assista un parente o affine entro il terzo grado (L. n. 205/2017, co. 255).

BIBLIOGRAFIA

- Sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea del 17 luglio 2008, in causa C-303/06.
- C. Berti, La Corte UE sui «caregiver»: tutela antidiscriminatoria indiretta e diritto agli accomodamenti ragionevoli, in *Rivista Labor*, 28 ottobre 2025 e anche L. Tria, La parità di trattamento nelle condizioni di lavoro e il divieto di discriminazione nella giurisprudenza della Corte di Giustizia UE, in R. Cosio, F. Curcuruto, V. Di Cerbo, G. Mammone (a cura di), *Il diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Milano, 2023, 400 e ss.
- M. A. Impacciatore, La discriminazione per associazione del prestatore di cura nel recente dialogo «creativo» tra le Corti, in *Diritto e Sicurezza sul lavoro*, fascicolo n. 2 del 2025.
- Decisione 2010/48/CE del Consiglio del 26 novembre 2009.
- CGUE, 16 luglio 2015 nella causa C-83/14.
- Corte EDU, Sentenza del 22 marzo 2016, Guberina c. Croazia.
- E. Boghetich, Lavoratori disabili e accomodamenti ragionevoli: due sentenze della CGUE, 18 novembre 2025 in *IUS UE e INTERNAZIONALE*.
- Sulla logica della tutela mediata su cui si esprime L. Calafà, *Disabilità, discriminazione e molestia «associata»: il caso Coleman e l'estensione elastica del campo di applicazione soggettivo della direttiva 2000/78*, in *Riv. crit. dir. lav.*, 2008, 4, 1169.

PRENDI L'INVALIDITÀ OGGI, PERDI LA PENSIONE DOMANI

DI NOEMI SECCI CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Contributi in più casse con assegno o pensione di invalidità: la tutela riconosciuta dall'ente previdenziale si trasforma spesso in una penalizzazione, rendendo inutilizzabili strumenti fondamentali come cumulo, totalizzazione e ricingiunzione.

Il sistema previdenziale italiano riesce talvolta a compiere autentici capolavori di incoerenza normativa. Uno dei più clamorosi riguarda i titolari di **assegno ordinario di invalidità** o pensioni di invalidità o inabilità specifica, quando possiedono contributi versati in più gestioni previdenziali.

Parliamo di lavoratori che hanno svolto attività dipendente, autonoma o professionale nel corso della vita e che, per effetto di problemi di salute, ottengono una **prestazione previdenziale per invalidità**: un percorso che dovrebbe essere tutelato e semplificato dal legislatore.

Accade invece l'esatto contrario: una persona riconosciuta invalida ai fini pensionistici rischia di **non poter utilizzare** strumenti di **riunione della contribuzione** come cumulo, totalizzazione o ricingiunzione, finendo non di rado per perdere la possibilità di valorizzare una parte della propria carriera.

Questa situazione appare difficilmente conciliabile con i principi di equità e ragionevolezza che dovrebbero ispirare l'ordinamento previdenziale. Ma procediamo con ordine.

INVALIDI: VERI PENSIONATI SOLO QUANDO L'ENTE PREVIDENZIALE RISPARMIA

Il cuore del problema è rappresentato dalla **qualificazione** dell'assegno ordinario di in-

validità e, in generale, delle prestazioni previdenziali erogate per via della riduzione della capacità lavorativa: parliamo, per quanto concerne i liberi professionisti, delle pensioni di invalidità riconosciute dai regolamenti delle singole casse (ad es., per ingegneri e architetti, la pensione per invalidità è riconosciuta dall'art. 22 del Regolamento Generale Previdenza, qualora la capacità all'esercizio della professione sia ridotta a meno di un terzo). Ma prestazioni per invalidità specifica sono anche riconosciute ai lavoratori dipendenti appartenenti a categorie particolari, ad es. iscritti agli *ex fondo Volo*, Trasporti, Spettacolo e Sport...

In tema di **assegno ordinario di invalidità**, l'Inps ricorda costantemente che non si tratta di una prestazione definitiva: l'assegno è soggetto a revisione, può essere **revocato** e può cessare qualora vengano meno i requisiti sanitari previsti dall'art. 1 della Legge n. 222/1984. Tuttavia, qualora il lavoratore raggiunga il diritto a una qualsiasi **pensione anticipata** o di anzianità, ecco che improvvisamente l'assegno diventa una pensione a tutti gli effetti. In argomento, l'Inps **impedisce l'accesso** a tali prestazioni pensionistiche per i titolari di assegno ordinario d'invalidità o di pensioni per invalidità o inabilità specifica, in quanto detti trattamenti possono essere soltanto trasformati d'ufficio, al raggiungimento dell'età prevista, in pensioni di vecchiaia. Con un danno non da poco, laddove l'invalido continui a lavorare: l'assegno ordinario può subire, difatti, pesanti **penalizzazioni** connesse al reddito di ►

lavoro prodotto, penalizzazioni non applicabili, invece, ai beneficiari di pensione anticipata. In altre parole, per alcune finalità -non ultimo l'obbligo di doversi sottoporre ad accertamenti periodici per confermare le condizioni sanitarie per il diritto alla prestazione- il titolare di assegno ordinario viene considerato un beneficiario **temporaneo**; per altre, come appena osservato, viene equiparato *in toto* a un pensionato. Una **doppia qualificazione** che appare quantomeno opportunistica.

LA VITTIMA PERFETTA:

IL LAVORATORE CON CARRIERA FRAMMENTATA

Le conseguenze più pesanti si verificano però nei confronti di chi ha avuto una carriera lavorativa non lineare ed ha necessità di "riunire" i versamenti accreditati nell'arco della carriera. È il caso, sempre più frequente, di lavoratori che hanno contributi in due o più delle seguenti gestioni previdenziali:

- nel fondo pensione lavoratori dipendenti;
- nelle gestioni speciali dei lavoratori autonomi, come commercianti o artigiani;
- nella gestione separata;
- nelle casse professionali.

Nella generalità dei casi, questi iscritti, per poter ottenere una pensione dignitosa o, comunque, per non perdere la valorizzazione di importanti pezzi della propria vita lavorativa, hanno bisogno di **unificare le diverse contribuzioni maturate**.

Ed è qui che emerge il paradosso.

Il lavoratore sano può utilizzare gli strumenti di coordinamento previsti dalla legge.

Il **lavoratore invalido**, che avrebbe semmai maggior bisogno di tutela, rischia invece di vedersi chiudere parecchie porte.

LA RICONGIUNZIONE NEGATA

Le prestazioni previdenziali per invalidità diventano pensioni vere e proprie qualora l'interessato tenti di utilizzare istituti come la **ricongiunzione**, il **cumulo** o altre forme di coordinamento contributivo. In argomento, la circolare Inps n. 165 del 30 giugno 1989

(Punto 5.1) afferma infatti che l'assegno ordinario di invalidità costituisce una prestazione pensionistica e, come tale, **impedisce l'accesso alla ricongiunzione** prevista dalla Legge n. 29/1979. La ricongiunzione, lo ricordiamo, è un importante strumento che consente di far confluire i versamenti effettuati in casse diverse verso un'unica gestione, e che spesso consente di valorizzare meglio la contribuzione, sia per raggiungere prima il pensionamento, che per ottenere un assegno più alto.

IL CUMULO CHE NON C'È

Laddove il lavoratore desideri invece unificare i contributi solo ai fini del diritto alla pensione, senza però trasferire gli accrediti, può utilizzare istituti come il **cumulo** e la totalizzazione nazionale.

In merito al cumulo, però, l'art. 1, comma 239, della Legge n. 228/2012 riserva lo strumento ai soggetti **non titolari di trattamento pensionistico**: come confermato dall'Inps, al P.to 16 della Circ. n. 120/2013, poiché l'assegno ordinario viene considerato una pensione, la titolarità della prestazione è **ostativa** all'accesso al cumulo.

Non solo: l'Istituto precisa che la facoltà di cumulo è **preclusa** anche in caso di trasformazione dell'assegno ordinario di invalidità, oppure di altra pensione di invalidità, in **pensione di vecchiaia**. Nel caso di specie, infatti, non si è in presenza di una perdita di titolarità della prima prestazione, ma vi è un mutamento del titolo della stessa.

La conseguenza pratica è surreale:

- da un lato, il legislatore afferma di voler valorizzare tutta la contribuzione versata dai lavoratori;
- dall'altro, impedisce **proprio a soggetti particolarmente fragili** di utilizzare uno degli strumenti creati per raggiungere tale obiettivo.

Non è difficile comprendere come ciò possa determinare una disparità di trattamento difficilmente giustificabile sul piano sostanziale. L'unica eccezione, in merito, è costituita dal cumulo di cui all'art. 1 del D.lgs. n. 184/1997, ►

riservato ai soggetti nel sistema interamente contributivo di calcolo dell'assegno: gli interessati, utilizzando questa misura, ancorché titolari di pensione, possono comunque utilizzare gli accrediti risultanti presso le casse che non abbiano ancora dato luogo alla liquidazione di un trattamento pensionistico.

TOTALIZZAZIONE: UNA GIUNGLA DI DIVIETI

La situazione non migliora guardando all'altro principale istituto che consente di sommare, ai fini del diritto al pensionamento, i versamenti accreditati presso casse diverse, ossia la **totalizzazione nazionale** prevista dal D.lgs. n. 42/2006: anche questa misura, purtroppo, è riservata ai non titolari di trattamento pensionistico.

Persino in questo caso, dunque, il lavoratore invalido rischia di trovarsi con piccoli spezzoni contributivi sparsi in più gestioni, incapace di valorizzarli pienamente e costretto a percorsi previdenziali più complessi, più lunghi e spesso economicamente meno favorevoli.

LA VERA INGIUSTIZIA: PUNIRE CHI SI AMMALA

L'aspetto più discutibile della vicenda è però un altro: il legislatore ha introdotto il cumulo gratuito, la totalizzazione e altre forme di coordinamento contributivo proprio per evitare che le **carriere discontinue** producessero pensioni inadeguate, o di fatto irraggiungibili, obiettivo pienamente condivisibile.

Eppure, proprio quando il lavoratore si trova in una condizione di ridotta capacità lavorativa e avrebbe maggior bisogno di protezione, e viene dunque tutelato attraverso una prestazione per invalidità, il sistema previdenziale **trasforma quella tutela in un ostacolo**.

È difficile spiegare a un cittadino, che ha versato contributi per quarant'anni, come mai debba perdere opportunità previdenziali soltanto per aver ottenuto una prestazione riconosciutagli a causa di una patologia certificata.

Ancora più difficile è spiegargli che l'assegno ordinario di invalidità **non è una pensione** quando occorre sottoporlo a revisione sanitaria, **ma diventa improvvisamente una pen-**

sione quando intende utilizzare strumenti che consentirebbero di valorizzare al meglio i contributi versati.

UNA VERIFICA PREVENTIVA CHE DOVREBBE ESSERE OBBLIGATORIA

Questa vicenda evidenzia ancora una volta quanto sia pericoloso assumere decisioni previdenziali senza una **valutazione complessiva della posizione** assicurativa.

Troppo spesso l'assegno ordinario di invalidità e le pensioni per invalidità o inabilità specifica sono richiesti come semplici pratiche esclusivamente medico-legali, a dispetto delle enormi e definitive conseguenze previdenziali.

Prima di presentare la domanda per queste prestazioni, allora, sarebbe quantomeno opportuno verificare:

- la presenza di contribuzione in altre gestioni;
- gli strumenti di coordinamento teoricamente utilizzabili;
- gli effetti della titolarità dell'assegno sul futuro pensionistico;
- l'eventuale perdita di opportunità derivante dall'acquisizione dello *status* di titolare di prestazione pensionistica per invalidità o inabilità.

PRENDI L'INVALIDITÀ OGGI, PER NON ANDARE IN PENSIONE DOMANI

La previdenza dovrebbe proteggere chi si trova in condizioni di maggiore fragilità, ma abbiamo appena appurato che, in materia di invalidità, accade spesso qualcosa di molto diverso: l'invalido non riceve una tutela aggiuntiva, bensì un **vincolo aggiuntivo**.

L'impressione è che il sistema continui a ragionare per compartimenti stagni, ignorando gli effetti concreti della "qualificazione" delle prestazioni sulle persone.

Di fatto, tutta questa disquisizione sulla natura delle prestazioni per invalidità, attraverso delle elucubrazioni che hanno un che di filosofico, ha portato a un risultato finale kafkiano: **chi si ammala rischia di avere meno strumenti previdenziali di chi gode di buona salute**.

ONBOARDING 4.0: LA SVOLTA DIGITALE (CHE MANCA) NEI RAPPORTI DI LAVORO

DI MARCO CUCCI 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")

1. LO STATO DELL'ARTE: IL PESO DELLA CARTA E I PERICOLI DEL DATA-ENTRY

Oggi il Consulente del Lavoro si trova al centro di un ecosistema normativo e procedurale caratterizzato da una stratificazione di adempimenti che, pur a fronte dell'introduzione di moderni sistemi di trasmissione telematica, conserva sacche di inefficienza e ridondanza documentale ormai anacronistiche. Tra queste, la gestione della modulistica relativa alla costituzione e variazione del rapporto di lavoro dipendente rappresenta un caso emblematico di asimmetria operativa: la predisposizione, la raccolta, la verifica e l'archiviazione dei moduli relativi alle detrazioni d'imposta *ex artt.* 12 e 13 del TUIR e alla destinazione del trattamento di fine rapporto (modello TFR2) configurano un onere ricorrente e manuale di notevole impatto sui tempi di gestione degli studi professionali.

La situazione attuale prevede che, per ogni assunzione e/o qualsiasi successiva variazione delle condizioni oggettive o soggettive del lavoratore (quali il mutamento dei carichi familiari, la variazione del reddito complessivo presunto, la ridefinizione delle scelte previdenziali ecc.), il Consulente del Lavoro è tenuto a generare la relativa modulistica, la cui veste grafica varia in base al programma di *payroll* utilizzato, sottoporla alla firma del lavoratore previa attività di consulenza interpretativa (spesso gratuita) sulle istruzioni di compilazione e, infine, recepirla manualmente all'interno dei sistemi gestionali per la corretta elaborazione del LUL, a prescindere dal-

la distanza temporale con cui avvengono o dal fatto che possano interessare il medesimo soggetto in forza di contratti a termine sequenziali. Ciò determina una confusione nel lavoratore e una frammentazione dei flussi informativi che aumentano esponenzialmente il rischio di errore materiale e quindi di contenzioso. Per dovere di completezza segnaliamo l'esistenza di applicativi che consentono l'invio della documentazione sopra citata direttamente *in-app* sullo *smartphone* del dipendente, che però sono spesso a pagamento e offerti da *provider* terzi che faticano a integrarsi con i programmi di *payroll* utilizzati negli studi, richiedendo comunque l'inserimento manuale. La natura intrinsecamente analogica e ripetitiva di questo processo contrasta in maniera evidente con le linee guida dettate dall'Agenda Digitale e con il principio di "*once-only*", secondo cui la Pubblica Amministrazione non dovrebbe richiedere a cittadini e imprese informazioni già in suo possesso. Il paradosso operativo si manifesta nell'obbligo, in capo ai lavoratori, di dover continuamente comunicare sempre gli stessi dati, peraltro già presenti nelle banche dati dell'Anagrafe Tributaria e dell'Inps, attraverso moduli cartacei o PDF statici archiviati nei *server* degli intermediari o dei datori di lavoro, gravando il professionista di un ruolo da archivista che non dovrebbe più competergli.

2. LA NUOVA DISCIPLINA DEL TFR: DALL'ART. 2120 C.C. ALLA LEGGE DI BILANCIO 2026

Dal punto di vista normativo, l'art. 2120 del ►

Codice civile governa la destinazione e il calcolo del trattamento di fine rapporto. Tale istituto configura una forma di retribuzione differita a maturazione progressiva, annualmente accantonata e rivalutata, che nella mente del legislatore del 1942 il Tfr rappresentava un “cuscinetto” capace di ammortizzare lo *shock* legato alla perdita del posto di lavoro e alla ricerca di una nuova occupazione. L'evoluzione normativa ha progressivamente sottratto il Tfr alla sua esclusiva destinazione aziendale, trasformandolo in uno strumento cardine per il finanziamento della previdenza complementare. Dopo l'entrata in vigore dell'art. 1, co. 204 e seguenti della L. n. 199/2025 (Legge di Bilancio 2026), il legislatore ha ridotto da sei a due mesi il tempo limite per l'espressione della volontà del lavoratore in merito alla destinazione delle quote maturande attraverso la compilazione del modello TFR2. La mancata compilazione nei termini viene equiparata a silenzio-assenso: in questi casi, che peraltro si verificano molto più spesso di quanto si pensi, il legislatore dispone il trasferimento automatico delle quote al Fondo di Tesoreria Inps (se la società supera i limiti numerici imposti), alle forme pensionistiche collettive previste dagli accordi aziendali o, in subordine, al fondo negoziale di riferimento territoriale. Questo recente intervento normativo ha ulteriormente esacerbato le complessità gestionali in capo ai Consulenti del Lavoro, i quali devono verificare costantemente la rispondenza delle dichiarazioni dei lavoratori alle nuove disposizioni fiscali e previdenziali, in un contesto in cui la stabilità delle scelte operate dal dipendente è messa a dura prova dalla fluttuazione macroeconomica e dai continui mutamenti del regime delle anticipazioni.

3. DETRAZIONI IRPEF: IL PASSACARTE DAL TUIR AL LUL

Parallelamente agli aspetti previdenziali, la gestione delle detrazioni d'imposta sul reddito delle persone fisiche rappresenta uno degli ambiti a più alta densità di adempimenti tecnico-operativi. La materia è disciplinata dagli articoli 12 e 13 del Testo Unico delle Imposte

sui Redditi (TUIR), che strutturano l'abbattimento dell'imposta lorda in funzione, rispettivamente, della composizione del nucleo familiare e della natura del reddito prodotto: l'entità di tale beneficio è inversamente proporzionale all'aumentare del reddito complessivo del contribuente secondo precise formule matematiche, fino all'azzeramento oltre certe soglie reddituali. L'articolo 12 del TUIR stabilisce le detrazioni spettanti per i carichi di famiglia (coniuge non separato, figli e altri familiari conviventi), mentre l'articolo 13 introduce la detrazione per redditi di lavoro dipendente e assimilati, concepita con finalità di progressività dell'imposizione e differenziazione rispetto ai redditi di altra natura, anch'essa strutturata su scaglioni a scalare.

L'applicazione pratica delle detrazioni in esame da parte del sostituto d'imposta è subordinata, ai sensi dell'art. 23 del D.P.R. n. 600/1973, a un'esplicita richiesta documentale e successiva dichiarazione da parte del lavoratore dipendente, il quale deve attestare il possesso dei requisiti soggettivi e indicare il codice fiscale dei soggetti a carico, assumendosi la responsabilità civile e penale di quanto dichiarato. Il Consulente del Lavoro, per conto del datore di lavoro, deve processare queste informazioni e rimodularle mensilmente in sede di conguaglio fiscale. L'esperienza ci insegna però che, da questo punto di vista, non sempre i lavoratori sono particolarmente ferrati su cosa dichiarare, come farlo e sulle tempistiche corrette: la variabilità dei redditi *extra*-lavorativi del dipendente o dei componenti del nucleo familiare determina frequenti situazioni di disallineamento tra le detrazioni applicate mensilmente in busta paga e l'effettivo diritto maturato a fine anno, traducendosi in pesanti conguagli a debito nei confronti del lavoratore e in un aggravio di attività correttive per il professionista.

4. LA PROPOSTA: IL CASSETTO FISCALE COME HUB UNICO

Al fine di superare le criticità evidenziate e ricondurre la gestione di tali adempimenti nell'alveo di un'autentica efficienza digitale è necessaria una riforma strutturale del flusso ►

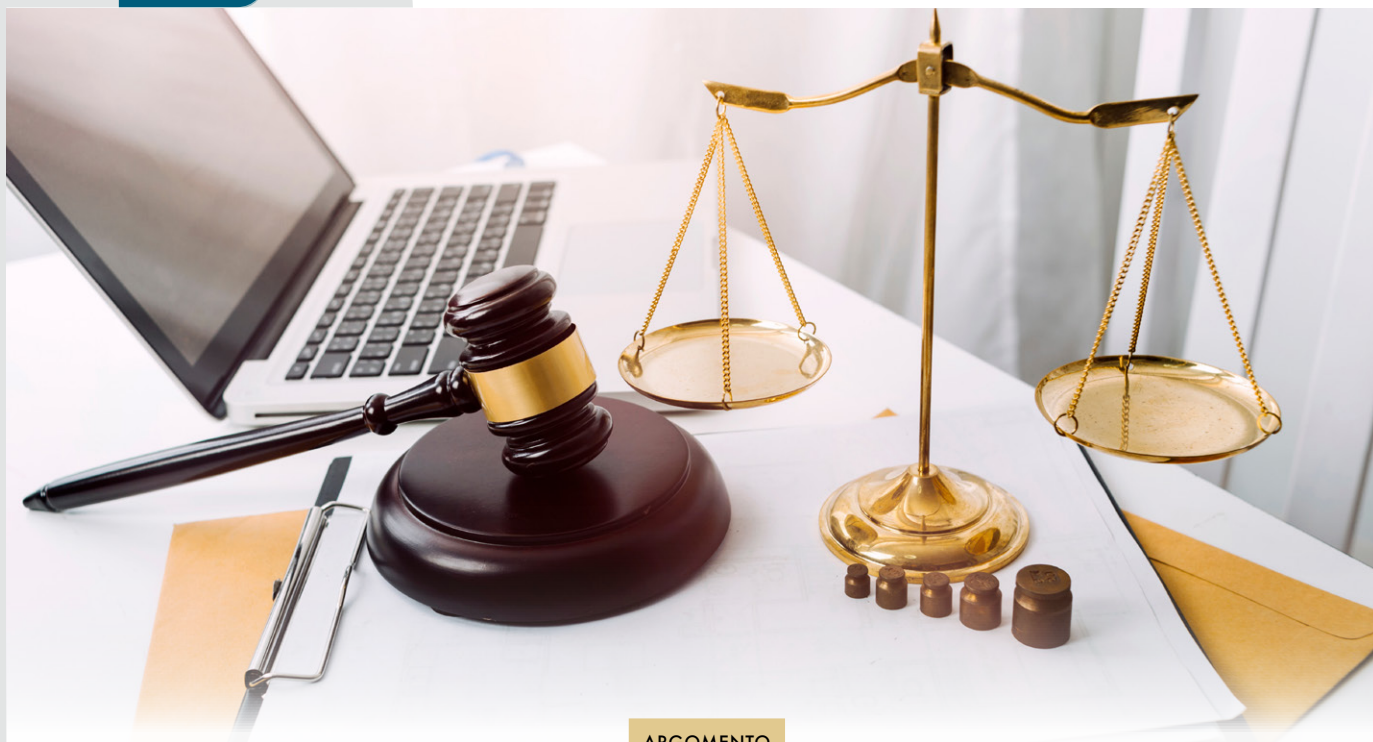
documentale che veda il pieno coinvolgimento delle infrastrutture tecnologiche dell'Amministrazione Finanziaria. In particolare, proponiamo l'istituzione, all'interno dell'Area Riservata del cittadino sul portale dell'Agenzia delle Entrate (accessibile tramite SPID, CIE o CNS), di un servizio dedicato denominato "Detrazioni e scelta TFR".

Questo modulo applicativo svolgerebbe una duplice funzione: da un lato consentirebbe al lavoratore di compilare direttamente in modalità telematica le proprie dichiarazioni relative alle detrazioni fiscali e alla destinazione del Tfr, consultarle in tempo reale e stamparle autonomamente, eliminando le ridondanti comunicazioni di oggi fra lavoratore, datore di lavoro e consulente del lavoro che aumentano sia le tempistiche sia il rischio di errori.

Lo stesso applicativo assumerebbe però una seconda importantissima funzione: interfacciandosi nativamente con l'Anagrafe Tributaria e con le ultime Dichiarazioni dei redditi o Modelli 730 inviati dal contribuente, potrebbe precompilare i modelli con i dati anagrafici del dichiarante, dei componenti del nucleo familiare fiscalmente rilevanti, di eventuali altri redditi e dei redditi presunti per l'anno in corso, compresa l'eventuale spettanza di trattamento integrativo o somme *ex* L. n. 207/2024, riducendo a zero le possibilità di errore nell'indicazione dei codici fiscali e consentendo di calcolare in tempo reale la spettanza teorica dei benefici in base ai redditi storici registrati.

Una volta validata la scelta da parte del lavoratore, il sistema genererebbe sia un PDF consultabile sia un flusso dati standardizzato (ad esempio in formato XML o JSON) immediatamente accessibile e scaricabile da parte dei sostituti d'imposta e dei loro intermediari abilitati (i Consulenti del Lavoro) tramite apposite API (*Application Programming Interface*) o funzioni di cooperazione applicativa del sistema "Entratel". Trattandosi poi di flussi standardizzati in formato XML i vari *publi-*

shers di programmi di *payroll* potrebbero facilmente predisporre applicativi in grado di recepire i flussi e compilare automaticamente i campi corretti. Si potrebbe addirittura predisporre un sistema automatizzato di invio via *mail* o PEC, in cui il lavoratore può inserire direttamente l'indirizzo *mail* del datore o del Consulente per recapitare direttamente i propri documenti (sistema peraltro già presente nel sistema SIUL COB per l'invio delle Richieste di delega). In questo modo, il Consulente del Lavoro non dovrebbe più svolgere alcuna attività di *data-entry*, perché disporrebbe di un flusso informativo certificato alla fonte dall'Agenzia delle Entrate da importare direttamente nel *software* di *payroll* con un *click*, garantendo la perfetta conformità giuridica e la tempestività dell'adempimento, responsabilizzando nel frattempo il lavoratore. L'integrazione della modulistica d'avvio del rapporto di lavoro nell'infrastruttura informatica dell'Agenzia delle Entrate rappresenta una necessaria evoluzione delle prassi amministrative attualmente vigenti. Tale soluzione consentirebbe di attuare una reale disintermediazione che elimini il rischio di errore derivante da copiatore o compilazioni olografe e prevenga pericolosi ritardi derivanti dal "passaggio di carte", liberando noi professionisti da incombenze burocratiche ripetitive e rischiose a basso valore aggiunto. In conclusione, la digitalizzazione e la centralizzazione dei moduli Tfr e detrazioni risulterebbero vincenti per l'intero sistema-paese: il lavoratore acquisirebbe piena consapevolezza e controllo della propria posizione fiscale e previdenziale attraverso un'interfaccia unica e semplificata; la Pubblica Amministrazione beneficerebbe di una drastica riduzione dell'evasione da indebita percezione di detrazioni grazie a controlli preventivi automatizzati; le imprese e i professionisti ridurrebbero i costi di gestione e i tempi di *onboarding* delle risorse umane, allineando definitivamente il mercato del lavoro italiano agli *standard* europei di efficienza e competitività.



ARGOMENTO

IL LICENZIAMENTO È VALIDO E CONFERMATO SE IL LAVORATORE CHE HA FIRMATO LA LETTERA DI LICENZIAMENTO NON SI ATTIVA PER DISCONOSCERE LA PROPRIA FIRMA

Cass., sez.
Lavoro,
31 maggio
2026, n. 17089

AUTORE
ELENA
PELLEGATTA
Consulente
del Lavoro
in Milano

La vicenda prende avvio dal licenziamento intimato al lavoratore da parte della società datrice di lavoro, e contestato dal lavoratore a distanza di tempo, sostenendo che gli fosse stato intimato verbalmente.

Il Tribunale di primo grado confermava la pretesa del lavoratore e ordinava alla società datrice la reintegra del lavoratore nelle stesse mansioni che rivestiva prima del licenziamento, dalla data stessa di licenziamento, con pagamento delle somme retributive e contributive pregresse derivanti.

Si appella la società datrice, producendo la lettera di licenziamento sottoscritta dal lavoratore; il giudice di appello, in totale riforma della sentenza di primo grado, conferma l'applicabilità del licenziamento.

Resiste il lavoratore proponendo appello in Cassazione.

Gli Ermellini, investiti dell'onere dell'analisi del caso, confermano in sostanza la corretta interpretazione del giudice di appello, in merito al riconoscimento del licenziamento in forma scritta e non verbale, come sosteneva il lavoratore.

Infatti, il lavoratore, nel ricorso del giudizio,

aveva dedotto di essere stato licenziato oralmente in data 31.5.2017, ma nel costituirsi in giudizio di secondo grado, la società datrice di lavoro convenuta aveva eccepito di aver comunicato il licenziamento in forma scritta, allegando nel fascicolo telematico la copia scansionata dell'atto di recesso.

Secondo gli Ermellini, bene ha fatto il giudice di appello a considerare che la deduzione del lavoratore, presa in considerazione nel secondo grado di giudizio, lungi dal costituire il mero disconoscimento della sottoscrizione "per ricevuta" della lettera di licenziamento, come tale idoneo a dar luogo al procedimento di cui agli artt. 214 e segg. c.p.c., era in realtà una contestazione che investiva l'intero contenuto dell'atto e la sua stessa formazione nonché l'effettiva conoscenza dell'atto risolutivo del rapporto di lavoro, come tale suscettibile di querela di falso, ma sottolineando che l'onere di proporre la querela di falso gravava sul lavoratore, il quale però a tanto non aveva provveduto.

Ribadiscono quindi gli Ermellini la spettanza in capo al lavoratore di presentare la querela di falso per inficiare la validità processuale del ➤



documento allegato dall'azienda per dimostrare il licenziamento scritto.

Laddove la parte contro la quale venga prodotto un documento disconosce la propria sottoscrizione, si applica il procedimento di verifica della firma *ex art.* 214 e segg. c.p.c., onde grava sul soggetto che intende avvalersi del documento proporre l'istanza di verifica. Invece, quando il soggetto che ha apposto la firma sull'atto ne disconosca il contenuto (perché compilato *absque pactis* o perché firmato in bianco o perché di contenuto ignoto al firmatario né da lui concordato), deve proporsi la querela di falso, e tale onere grava sul soggetto che ha apposto la propria firma sul documento.

Tanto a prescindere dalla produzione in originale del documento: nel caso specifico il lavoratore ha sollevato la questione del disconoscimento del contenuto della lettera dopo l'avvenuta allegazione del licenziamento scritto da parte della Società, ed ha eccepito, con riferimento alla firma apposta "per ricevuta"

in calce alla missiva di licenziamento, di aver firmato varie "carte" davanti al datore di lavoro in epoca immediatamente successiva al sequestro del cantiere edile, sequestro di cui egli era pacificamente a conoscenza, senza tuttavia rendersi conto del loro effettivo contenuto e senza essere stato informato dal datore che vi fosse inclusa anche la lettera di recesso.

La deduzione del lavoratore era in realtà una contestazione che investiva l'intero contenuto dell'atto e la sua stessa formazione nonché l'effettiva conoscenza dell'atto risolutivo del rapporto di lavoro, come tale suscettibile di querela di falso.

È l'onere di proporre la querela di falso gravava sul lavoratore, il quale però a tanto non ha provveduto, in quanto spettava a lui presentare la querela di falso per inficiare la validità processuale del documento allegato dall'azienda per dimostrare il licenziamento scritto. Le motivazioni del lavoratore sono quindi giudicate infondate e inammissibili.

ARGOMENTO

DURC REGOLARE QUALE REQUISITO PERMANENTE PER GLI SGRAVI CONTRIBUTIVI: LA CASSAZIONE CONFERMA L'ORIENTAMENTO RIGOROSO

L'ordinanza n. 10815 del 23 aprile 2026 della Corte di Cassazione, sezione Lavoro, ribadisce con particolare nettezza un principio ormai consolidato: la regolarità contributiva costituisce un requisito essenziale, generale e continuativo per la fruizione di qualsiasi beneficio previdenziale, ai sensi dell'art. 1, comma 1175, della Legge n. 296/2006.

La vicenda trae origine dalla revoca degli sgravi contributivi riconosciuti a un datore di lavoro che aveva usufruito degli esoneri introdotti dalla Legge n. 190/2014 per nuove assunzioni. A seguito di verifica, l'Inps aveva emesso un Durc negativo e un avviso di addebito per contributi relativi alla Gestione separata dell'amministratore, di importo contenuto ma non regolarizzati entro i 15 giorni previsti dall'invito a sanare l'irregolarità.

In primo grado il Tribunale di Milano aveva

accolto il ricorso, ma la Corte d'appello e la Cassazione hanno riformato la decisione. La Suprema Corte ha dichiarato inammissibili i motivi volti a rimettere in discussione l'accertamento di fatto (tempi dei versamenti, natura del debito) e ha respinto le censure fondate sul principio di proporzionalità, affermando che non è configurabile alcun bilanciamento tra entità dell'inadempimento e misura della decadenza. Secondo la Corte:

- la regolarità contributiva deve riguardare tutte le gestioni, senza distinzioni legate alla natura dei contributi o al collegamento con i lavoratori beneficiari;
- anche irregolarità di modesta entità, se non sanate entro il termine di 15 giorni, comportano la perdita del beneficio;
- la regolarizzazione tardiva non neutralizza gli effetti decadenziali già maturati;

Cass., sez. Lavoro, 23 aprile 2026, n. 10815

AUTORE
LUCIANA MARI
Consulente del Lavoro
in Milano



- gli esoneri contributivi della Legge n. 190/2014 rientrano pienamente tra i benefici subordinati al rispetto dell'art. 1, comma 1175, L. n. 296/2006.

La Corte ribadisce inoltre la funzione pubblicistica del Durc: esso non è un atto costitutivo del rapporto previdenziale, ma una certificazione della situazione contributiva, suscettibile di pieno accertamento giudiziale. Tuttavia, proprio tale funzione impone una lettura rigorosa del requisito di regolarità, a tutela dell'interesse generale alla corretta contribuzione.

“La regolarità contributiva costituisce requisito necessario e continuativo per la fruizione degli sgravi previdenziali; la sua mancanza, anche se riferita a irregolarità di modesta entità o successivamente sanate oltre i termini previsti, comporta la perdita del beneficio e il conseguente recupero delle agevolazioni da parte dell'INPS.” L'ordinanza si inserisce così nel solco di un orientamento giurisprudenziale che valorizza la stabilità e la completezza della posizione contributiva come condizione imprescindibile per accedere e mantenere qualsiasi forma di decontribuzione.

ARGOMENTO

LICENZIAMENTO DISCIPLINARE, INTERDITTIVA ANTIMAFIA E RUOLO DI “DOMINUS DI FATTO”

Cass., sez. Lavoro, Ord. 14 maggio 2026, n. 14273

AUTORE
GIORGIO
PEZZONI
Consulente
del Lavoro
in Milano

Con l'ordinanza n. 14273 del 14 maggio 2026, la Corte di Cassazione è tornata a occuparsi del rapporto tra normativa antimafia e diritto del lavoro, esaminando il caso di un dipendente addetto alla raccolta rifiuti, attinto nel marzo 2023 da custodia cautelare per associazione mafiosa. Concessagli un'aspettativa non retribuita, la società lo aveva licenziato una prima volta al permanere dello stato detentivo; nel frattempo il Prefetto emetteva un'interdittiva antimafia nei confronti della società, ravvisando legami con la criminalità organizzata veicolati proprio dal lavoratore, che si sarebbe ingerito abitualmente nella gestione aziendale pur privo di cariche formali. Su tale base la società avviava un autonomo procedimento disciplinare, sfociato in un secondo licenziamento, e veniva altresì sottoposta ad amministrazione giudiziaria *ex artt.* 17 e 34, D.lgs. n. 159/2011.

Impugnato il secondo recesso, il Tribunale, pronunciandosi nella contumacia della società, accoglieva la domanda del lavoratore; la Corte d'Appello di Lecce, sez. distaccata di Taranto, riformava integralmente la decisione, ricostruendo – sulla base dell'interdittiva prefettizia e del decreto di amministrazione giudiziaria, comprensivi di stralci di intercettazioni – il ruolo di “*dominus di fatto*” rivesti-

to dal lavoratore, che avrebbe condizionato la gestione societaria mediante intimidazione dell'amministratore di fatto.

Il lavoratore proponeva ricorso per cassazione articolato in quattro motivi, contestando: l'ammissione di documenti prodotti tardivamente dalla società in appello; l'applicazione dell'art. 85, D.lgs. n. 159/2011 a un soggetto privo delle qualifiche ivi tipizzate; il mancato accoglimento di prove testimoniali; la condanna alle spese del primo grado nonostante la contumacia della società vittoriosa. Deduceva inoltre, con memoria successiva, due fatti sopravvenuti: la propria assoluzione penale “per non aver commesso il fatto” e la revoca dell'amministrazione giudiziaria della società. La Suprema Corte dichiara inammissibili i primi tre motivi. Quanto al primo, rileva che la produzione documentale tardiva è ammissibile quando il giudice ne motivi l'indispensabilità e la circostanza da provare – nella specie l'interdittiva antimafia, già discussa in primo grado – non costituisca un fatto realmente nuovo. Quanto al secondo, afferma che le categorie soggettive elencate dall'art. 85, D.lgs. n. 159/2011, pur tassative, esprimono tutte la medesima *ratio* di intercettare posizioni di comando, dominio o controllo sull'impresa: la posizione di *dominus di fatto*, ►



se riscontrata su elementi oggettivi, può quindi rilevare anche in capo a un lavoratore privo di cariche formali. Il terzo motivo è respinto per omessa dimostrazione della decisività della prova testimoniale dedotta.

Viene invece accolto il quarto motivo: la Corte cassa senza rinvio il capo relativo alle spese del primo grado, poiché la società, rimasta contumace in quella fase, non aveva sostenuto alcun esborso e non vantava dunque diritto al rimborso in caso di riforma. I fatti documentati dal lavoratore non risultano decisivi, atteso che del provvedimento del Tribunale penale di Palmi è disponibile il solo dispositivo, senza possibilità di ricostruire l'effettivo oggetto dell'assoluzione; né la revoca dell'amministrazione giudiziaria, fondata su una ragio-

ne esclusivamente processuale, può spiegare effetti sulla valutazione di merito della vicenda. La pronuncia si segnala per due profili di rilievo sistematico: da un lato, valorizza una lettura funzionale, e non meramente formale, della preclusione istruttoria in appello, quando il fatto storico sia già stato oggetto di cognizione in primo grado; dall'altro, riconosce effetti "riflessi" degli accertamenti antimafia sul rapporto di lavoro, ammettendo che la qualifica di *dominus* di fatto – purché concretamente vagliata dal giudice di merito sulla base di elementi oggettivi – possa fondare la giusta causa di licenziamento anche in assenza di cariche sociali formali, e ciò indipendentemente da vicende successive al recesso, quali un'assoluzione penale o la revoca della misura di prevenzione per ragioni procedurali.

ARGOMENTO

NEL LICENZIAMENTO COLLETTIVO PER RIDUZIONE DI PERSONALE IL PERIMETRO DI ANALISI È L'INTERA STRUTTURA AZIENDALE

La Cassazione ritorna sul tema dei licenziamenti collettivi per riduzione di personale *ex art. 24* della Legge n. 223/91. La massima ricavabile dall'analisi della sentenza prevede che in materia di licenziamento collettivo, la platea dei lavoratori da comparare ai fini della scelta deve riferirsi, in linea di principio, all'intero complesso aziendale. Il datore di lavoro può legittimamente restringerla a una singola unità produttiva o settore, ma solo se nella comunicazione di avvio della procedura *ex art. 4, co. 3, L. n. 223/1991* indica le ragioni che giustificano tale limitazione e le ragioni per cui non ritiene di ovviarvi con trasferimenti. Qualora le mansioni dei lavoratori interessati siano fungibili con quelle di dipendenti di altri reparti o sedi – circostanza di cui il datore deve dare prova – la selezione ristretta è illegittima e i licenziamenti intimati sono nulli con reintegra del lavoratore.

La vicenda prende le mosse da un'azienda che avvia una procedura di licenziamento collettivo per riduzione di personale ad ottobre, a seguito della quale intima il licenziamento a una

lavoratrice a gennaio dell'anno successivo.

La lavoratrice svolgeva mansioni di impiegata nell'area operativa "Customer service" presso una delle sedi della società.

La ragione dichiarata del licenziamento era la cessazione di una commessa che determinava la soppressione dell'attività in quella sede.

La lavoratrice si opponeva al licenziamento e il giudice di prime cure dichiarava che la procedura era illegittima perché la comparazione della lavoratrice era stata effettuata esclusivamente nell'ambito della sede di lavoro della lavoratrice (quella interessata dalla cessazione della commessa), senza estenderla agli impiegati delle altre sedi aziendali sul territorio nazionale, sebbene le mansioni di impiegato amministrativo di magazzino/addetto al magazzino fossero da considerare fungibili rispetto a tutto il personale impiegato dalla società. Inoltre, le ragioni della limitazione geografica della scelta non erano state specificate nella comunicazione di avvio della procedura *ex art. 4, co. 3, L. n. 223/1991*.

Cass., sez. Lavoro,
27 aprile 2026,
n. 11380

AUTORE
RICCARDO
BELLOCCHIO
Consulente
del Lavoro
in Milano



ANCHE PER IL PERSONALE DIRETTIVO ESISTE UN LIMITE ORARIO DI RAGIONEVOLEZZA DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA

Cass., sez. Lavoro, 21 aprile 2026, n. 7844

AUTORE
ANGELA LAVAZZA
Consulente del Lavoro in Milano

La Corte di Appello di Firenze aveva parzialmente riformato la decisione di primo grado resa dal locale Tribunale tra un lavoratore Quadro, con mansioni di Direttore di ipermercato, e la società P. S.p.A. Il lavoratore sosteneva di essere stato sottoposto per anni a un carico di lavoro eccessivo e incompatibile con la tutela della salute. I giudici di merito avevano accertato che il lavoratore svolgeva mediamente circa 260 ore mensili, con una presenza in servizio dalle prime ore del mattino fino alla sera, per 6 giorni alla settimana e con responsabilità particolarmente ampie che spaziavano dalla gestione commerciale alla gestione del personale, dalle relazioni sindacali, agli adempimenti in materia di sicurezza alimentare.

Tali condizioni avevano determinato l'insorgenza di una patologia caratterizzata da depressione, disturbi d'ansia e attacchi di panico.

La Corte di Appello aveva riconosciuto la responsabilità della società per violazione dell'art. 2087 del Codice Civile, ritenendo che l'organizzazione del lavoro avesse imposto al dipendente un impegno lavorativo irragionevole e nocivo. La Corte aveva dichiarato l'illegittimità del licenziamento intimato per superamento del periodo di comporto, poiché le assenze per malattia erano risultate collegate alle condizioni di lavoro create dall'azienda. Nel ricorso per Cassazione, la società ha sostenuto che, trattandosi di personale con funzioni direttive, il lavoratore non fosse soggetto ai limiti ordinari di orario e non potesse pertanto rivendicare alcun compenso per lavoro straordinario.

La Suprema Corte ha respinto tale tesi, ribadendo un principio consolidato della giurisprudenza: pur essendo dirigenti e quadri direttivi, esclusi dall'applicazione delle norme

che fissano la durata massima dell'orario di lavoro, tale esclusione non è assoluta. Anche per queste categorie esiste infatti un limite di ragionevolezza della prestazione lavorativa fondato sulla tutela costituzionale della salute e della dignità del lavoratore. Inoltre, quando l'impegno richiesto diventa eccessivo, usurante e potenzialmente lesivo dell'integrità psicofisica della persona, sorge il diritto alla retribuzione dello straordinario e possono configurarsi responsabilità a carico del datore di lavoro.

La Suprema Corte ha sottolineato che la valutazione dell'eccessività dell'orario non può essere effettuata soltanto sulla base del numero delle ore lavorate; occorre considerare anche la qualità delle mansioni, il livello di responsabilità e l'intensità dell'impegno richiesto. Nel caso concreto, l'elevata complessità delle attività affidate e la concentrazione di numerosi incarichi, giustificavano la conclusione secondo cui il carico di lavoro fosse oggettivamente insostenibile e tale da superare il limite di ragionevolezza. Le timbrature aziendali e la testimonianza di un collaboratore diretto hanno consentito di ricostruire in modo attendibile l'effettivo orario di lavoro e di escludere che la permanenza prolungata in azienda fosse dovuta a semplice iniziativa personale o particolare zelo del dipendente. Inoltre, la Suprema Corte ha chiarito che l'indennità di funzione e una retribuzione superiore ai minimi contrattuali, non possono essere utilizzati per compensare un'attività lavorativa che ecceda il limite della tollerabilità fisica e psicologica. La Corte ha proseguito anche nel confermare che i compensi per il lavoro straordinario devono essere inclusi nella base di calcolo del Tfr quando sono corrisposti in modo continuativo e abituale.

Sul piano della salute e sicurezza, la Suprema ►



Corte richiama il principio secondo cui l'art.2027 del Codice civile impone al datore di lavoro non soltanto di rispettare le norme specifiche in materia di sicurezza ma, anche di adottare tutte le misure organizzative necessarie a prevenire rischi per l'integrità psico-fisica dei lavoratori. Nel caso di specie, la società è stata ritenuta responsabile per non aver vigilato sui carichi di lavoro e per non aver adottato adeguate misure correttive, consentendo che il dipendente operasse per anni in condizioni particolarmente gravose e dannose

per la sua salute. La consulenza tecnica d'ufficio ha infatti accertato il nesso causale tra il sovraccarico lavorativo e le patologie sviluppate dal lavoratore. Da ciò la Suprema Corte ha ribadito che le assenze dovute a una malattia causata dalla violazione degli obblighi di sicurezza da parte del datore di lavoro, non possono essere conteggiate nel computo. Per questa ragione, il licenziamento intimato sulla base di tali assenze è illegittimo.

Il ricorso è respinto.



È scaduto il termine per la partecipazione al **X Premio Letterario “Il lavoro tra le righe”- edizione 2026**, il riconoscimento letterario promosso dall’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

Moltissime le case editrici che hanno inviato le loro opere, appartenenti a una delle sezioni del Premio (Amministrazione del personale, Diritto del lavoro, Informazione e Iniziative Editoriali, Saggistica sul lavoro relazioni industriali risorse umane e nuove tecnologie, Romanzo sul lavoro), edite dal 1 gennaio 2025 al 30 aprile 2026.



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

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



Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine

Siamo lieti di ricordare l'uscita del n. 2/2026 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n. 1/2026 di LDE ha registrato oltre 105 mila accessi (136.608 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

L'indirizzo di posta elettronica della Rivista è: redazione@lavorodirittieuropa.it

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

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

Auguriamo a tutti buona lettura.

COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA

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

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

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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