

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



IL GIURAMENTO DEI CONSULENTI DEL LAVORO NEO ABILITATI

■ IRREGOLARITÀ INPS E DISPOSIZIONI SU CCNL. RISCHI IMPREVISTI (E IMMERITATI) PER I PROFESSIONISTI

■ VOLONTARI SPORTIVI: QUEI RIMBORSI CHE DIVENTANO REDDITO

■ UN ENIGMA NEI CANTIERI EDILI: IL PSS

■ RECESSO IN PROVA: È LICENZIAMENTO ANCHE AI FINI DELLA PENSIONE DEI LAVORATORI PRECOCI

■ L'IMPATTO E LA VELOCITÀ DI PENETRAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO

■ IL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970 SULLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA NEI PRINCIPALI ORDINAMENTI EUROPEI ED EXTRAEUROPEI, A CONFRONTO CON LA SCELTA ITALIANA

SPECIALE ENCICLICA

- CUSTODIRE L'UMANO NEL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: IL LAVORO COME SPAZIO DI LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ
- LA DIGNITÀ DEL LAVORO

SPECIALE EVENTO

Professionisti e innovazione digitale: a che punto siamo?



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 6



IL LAVORO TRA LE RICCHE

Al via la selezione delle opere finaliste pag. 66

LavoroDirittiEuropa
Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

pag. 67

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

■ Custodire l'umano nel tempo dell'intelligenza artificiale: il lavoro come spazio di libertà e responsabilità

CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO
A CURA DI ANDREA ASNAGHI E NOEMI SECCI PAG. **11**

■ La dignità del lavoro DI PIERLUIGI RAUSEI PAG. **19**

DOTTRINA

■ Irregolarità Inps e disposizioni su CCNL. Rischi imprevisti (e immeritati) per i professionisti DI MAURO PARISI PAG. **23**

■ Volontari sportivi: quei rimborsi che diventano reddito DI ALBERTO BORELLA PAG. **28**

■ Un enigma nei cantieri edili: il PSS DI NINA CATIZONE PAG. **30**

■ Recesso in prova: è licenziamento anche ai fini della pensione dei lavoratori precoci DI NOEMI SECCI PAG. **32**

■ L'impatto e la velocità di penetrazione dell'intelligenza artificiale nel mercato del lavoro italiano DI LUCA DI SEVO PAG. **36**

■ Il recepimento della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva nei principali Ordinamenti europei ed extraeuropei, a confronto con la scelta italiana DI ANTONELLA ROSATI PAG. **38**

■ SPECIALE EVENTO Professionisti e innovazione digitale: a che punto siamo? DI D. MORENA MASSAINI PAG. **42**

RUBRICHE

■ **Il Punto** Una categoria che cresce, si difende e guarda al futuro DI POTITO DI NUNZIO PAG. **3**

■ **Senza Filtro** Il re è nudo (ma ha un bellissimo vestito): pensieri sparsi sulle relazioni industriali DI ANDREA ASNAGHI PAG. **46**

■ **Una Proposta al mese** Sospensione dell'attività ai fini INAIL: una semplificazione necessaria per imprese e professionisti DI PAOLO REJA PAG. **50**

■ **"Sguardi sul sociale"** Dentro il carcere: quando il reinserimento comincia prima della libertà DI DALILA D'AMICO E LUCIANA MARI PAG. **53**

■ **Lecture di lavoro** La longevità non è un problema da gestire, è una leva da attivare DI D. MORENA MASSAINI PAG. **65**

SENTENZE

■ Tutela reintegratoria: la mancata contestazione degli addebiti rende inesistente il procedimento disciplinare DI PATRIZIA MASI PAG. **57**

■ Manipolazione del sistema di gestione delle ferie e legittimità del licenziamento disciplinare DI LUCIANA MARI PAG. **58**

■ Compatibilità tra distacco e collocamento in CIGS del lavoratore distaccato DI FEDERICA MARIA SGAMBATO PAG. **59**

■ Indennità sostitutiva del preavviso e reintegra: il credito restitutorio del datore di lavoro DI RICCARDO BELLOCCHIO PAG. **60**

■ Licenziamento per giusta causa, proporzionalità della sanzione e giudicato interno e logicità della motivazione DI GIORGIO PEZZONI PAG. **61**

■ Valore probatorio della busta paga DI ANGELA LAVAZZA PAG. **62**

■ Lecito il licenziamento comminato al lavoratore per fatti estranei alla stretta condotta lavorativa, conosciuti solo tardivamente dal datore DI ELENA PELLEGATTA PAG. **63**



Da sinistra, Paolo Reja, Tesoriere Cpo Milano, Alessandro Graziano, già Presidente Ancl Up Milano, Potito di Nunzio, Presidente CPO Milano, Luciana Mari, Consigliera Ordine Cpo Milano e Riccardo Bellocchio, Segretario Ordine Cpo Milano.

UNA CATEGORIA CHE CRESCE, SI DIFENDE E GUARDA AL FUTURO

Cari colleghi, l'Assemblea annuale degli iscritti per l'approvazione del bilancio consuntivo 2025 dello scorso 14 luglio, mi ha lasciato un'impressione netta: la nostra è una categoria viva, che cresce, che si difende con determinazione e che, pur tra mille difficoltà, continua a guardare avanti. Vorrei condividere con voi, in questo spazio, i temi che più mi stanno a cuore dei quali ho relazionato in assemblea, rimandando all'assemblea di novembre il bilancio dell'intero anno 2026.

UN ANNO DI RISULTATI STRAORDINARI

Il dato più bello con cui vorrei aprire è quello dell'esame di Stato: quest'anno abbiamo raggiunto l'ottantacinque per cento di promossi in Regione Lombardia, un risultato eccellente per Milano e per la Lombardia, merito dei nostri giovani colleghi che si sono impegnati nello studio. Chi come me ricorda le percentuali di un tempo - cinque, sei per cento - non può che leggere in questo numero il segno di un cambiamento profondo: un clima diverso, una

maggiore collaborazione tra Ordine e Commissione, un esame di Stato finalmente più vicino alla nostra reale attività professionale. Per Milano ne va dato merito anche alla nostra scuola di formazione, che ha fornito ai praticanti tutti gli insegnamenti utili al superamento delle prove di esame.

Sul fronte economico, posso dirvi con soddisfazione che il bilancio consuntivo 2025 si chiude sostanzialmente in pareggio, addirittura con un risparmio di mille euro rispetto al preventivo. Preventivo che aveva comunque previsto l'utilizzo di quasi centomila euro degli avanzi di gestione degli anni precedenti. Infatti, la gestione prudente dei decorsi anni ci ha consentito, dal mio primo mandato come Presidente dell'Ordine, di non aumentare mai la quota di iscrizione, nonostante un'inflazione che, in oltre un decennio, avrebbe giustificato un rincaro di un centinaio di euro. L'Ordine di Milano resta così uno degli Ordini con la quota più bassa d'Italia, e credo sia uno dei pochi che restituisce interamente la quota del primo ➤

anno ai neo iscritti, un segnale concreto di sostegno ai giovani che si affacciano alla professione. Non mancano le difficoltà: la formazione continua, un tempo accreditata quasi esclusivamente a Milano, oggi si accredita in modo indistinto su tutto il territorio regionale, e questo ha eroso una parte importante delle nostre entrate. Ma anche su questo fronte continuiamo a lavorare per garantire sostenibilità e servizi di qualità, a partire dalle nostre Commissioni – su tutte quella di Certificazione, prima in Italia per numero di certificazioni e conciliazioni – che operano gratuitamente e con enorme passione, e, ai colleghi che ne fanno parte, va il ringraziamento di tutti noi.

LA DIFESA DEL TERRITORIO DALL'ABUSIVISMO

Se c'è un tema che negli ultimi tempi ha assorbito buona parte delle nostre energie, è quello dell'abusivismo professionale. Milano, come sempre, anticipa fenomeni che poi si diffondono nel resto d'Italia: società di elaborazione dati e produttori di *software* sono entrati con prepotenza nel nostro mercato, facendosi persino guerra tra loro e trascinando i prezzi verso il basso, in un contesto in cui – lo ricordo – non esistono più tariffe professionali. Ci difendiamo con gli strumenti che abbiamo: denunce all'Ispettorato, ricorsi in Procura. I risultati non sono sempre eclatanti, ma il territorio va comunque presidiato, e questo richiede la collaborazione attiva di ogni singolo collega: prestare il proprio nome a società che operano ai margini della legalità significa dare loro copertura, e lo stesso vale per le STP, dove continuiamo a vigilare – anche grazie al prezioso lavoro del collega Bellocchio – affinché il capitale non prevalga mai sulla volontà e sulla proprietà dei professionisti. Ma lo ricordo, la migliore tutela è nelle mani di ogni singolo iscritto.

Lo stesso principio guida la nostra battaglia sul passaggio generazionale degli studi: chi decide di vendere, per pensionamento o per mancanza di eredi professionali, dovrebbe farlo a colleghi, così che il fatturato – e con esso i



Collegio dei Revisori del CPO Milano, da sinistra, Mattero Ferretti, Moira Tacconi e il Presidente Eugenio Leoni.

contributi che alimentano le nostre pensioni – resti all'interno della categoria. È una sfida resa ancora più difficile dall'ingresso sul mercato dei fondi di *private equity*, che offrono cifre da capogiro per acquisire studi professionali: comprendo la tentazione, ma la nostra è una comunità di circa ventiseimila colleghi, e solo restando uniti, e condividendo, possiamo davvero tutelarla – anche attraverso i principi di solidarietà che stiamo sviluppando per chi, tra noi, dovesse trovarsi in difficoltà.

LA RIFORMA DELLA LEGGE 12: UNA PARTITA DECISIVA

Sul piano legislativo, siamo nel pieno di una partita decisiva. In Parlamento sono al vaglio tre proposte di legge delega – quella dei commercialisti, quella degli avvocati e quella *omnibus*, che ci coinvolge insieme ad altre diciassette-diciotto categorie professionali – e ci siamo mossi su due fronti: costruire, attraverso la Commissione nazionale per la riforma della Legge 12, il nostro «libro dei sogni» per il futuro della professione, e difenderci da attacchi tutt'altro che simbolici. Gli avvocati avevano tentato di riservarsi per legge l'intera consulenza stragiudiziale: una misura che, se passata, ci avrebbe di fatto impedito di continuare a fare consulenza. Grazie alla costante osservazione dell'*iter* legislativo da parte del nostro CNO e ai successivi interventi presso le commissioni parlamentari, insieme anche a Professioni Italiane alla quale aderiscono quasi tutti gli ordini professionali, si è riusciti a contenere il danno: l'attività stragiudiziale resta appannaggio degli avvocati ad eccezione di quella ►



A sinistra, Luca Paone, Segretario Cno Cdl. Sopra, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale.

specifica costituente oggetto dell'attività degli altri ordini professionali. Anche i commercialisti hanno cercato di ottenere l'estensione a loro favore della certificazione ASSECO, arrivando persino ad impugnare avanti al TAR la decisione di esclusiva a nostro favore presa dall'Ispettorato del lavoro. Il TAR, dopo un *iter* articolato, ci ha dato definitivamente ragione, confermando che siamo l'unico Ordine vigilato anche dal Ministero del Lavoro, e quindi l'unico legittimato allo svolgimento di questa attività.

Poco più di un mese dopo l'Assemblea è stata data notizia dell'approvazione da parte del Senato del DDL delega, passato alla Camera per il via libera definitivo. Una volta terminato il percorso parlamentare, con l'approvazione anche alla Camera dei Deputati, si aprirà un'altra fase importante, quella dell'emanazione dei decreti legislativi.

Guardando al futuro, stiamo lavorando per rafforzare la Fondazione per il Lavoro – vera e propria agenzia per il lavoro, tra le più grandi d'Italia – e per riformare il praticantato, con l'obiettivo di consentire ai praticanti di aprire fin da subito la partita IVA e di maturare anzianità previdenziale presso il nostro Ente, superando le criticità del periodo di transizione verso l'esame di Stato. Stiamo inoltre ragionando sulla *governance* dei Consigli di disciplina, cercando soluzioni più flessibili rispetto alle rigidità attuali, senza mai perdere di vista l'obiettivo principale: tutelare l'oggetto della nostra attività professionale da chi, come i centri di elaborazione dati che si dichiarano estra-

nei alla professione pur svolgendola di fatto, continua a eroderne i confini. Non meno importante è la previsione di una netta distinzione tra gli abilitati, cioè i consulenti del lavoro che superano l'esame di stato, e gli autorizzati, che sono gli avvocati e i commercialisti.

STP E FORMAZIONE CONTINUA OBBLIGATORIA

Il pomeriggio è proseguito con le relazioni di Riccardo Bellocchio, Segretario del CPO di Milano, sul tema delle STP, e di Luciana Mari, Consigliera del CPO, che ha esposto le regole che presiedono l'obbligo della formazione obbligatoria continua per i Consulenti del Lavoro. L'intervento di Riccardo Bellocchio ha riguardato la nuova disciplina delle STP introdotta dalla L. n. 190/2025, che modifica l'art. 10 della L. n. 183/2011 sul requisito dei 2/3 a favore dei soci professionisti. L'intervento, dal taglio tecnico-normativo, si conclude con i punti "irrinunciabili" per tutti coloro che operano nel settore per potere essere in linea con le normative.

L'intervento di Luciana Mari (Responsabile Commissione Formazione) ha riguardato le raccomandazioni sulla Formazione Continua Obbligatoria (FCO).

Il messaggio di fondo è che la formazione non serve a "ricaricare i crediti" ma le competenze: è un obbligo deontologico, reso più complesso dal nuovo regolamento che ha ampliato le materie (organizzazione dello studio, intelligenza artificiale, ESG, *compliance*).

Sul piano pratico, Luciana Mari ha illustrato i numeri dell'obbligo per il biennio 2025/26 ➤

spiegando quali sono le vie per acquisirli e affrontando il tema del riproporzionamento dei crediti per situazioni particolari (malattia, maternità/paternità, disabilità, *over 70*, lavoratori dipendenti impossibilitati a formarsi in presenza), chiudendo con una guida pratica all'uso della piattaforma FCO.

L'intervento è stato di tipo tecnico-operativo, con taglio da *vademecum*, per aiutare i colleghi a orientarsi tra obblighi, eccezioni e strumenti della formazione continua.

Le slide di entrambe le relazioni possono essere scaricate accedendo a questo [link](#).

UNA RESPONSABILITÀ CONDIVISA

Chiudo con un pensiero che vale anche come raccomandazione: la nostra è una professione ad alto contenuto sociale. Non siamo pagati dalle imprese per tutelare i loro interessi, ma per garantire la legalità nei rapporti di lavoro – e ricordo che gli errori commessi dai non esperti ricadono sulle persone, sulle famiglie, talvolta a distanza di anni. È questa la logica

che vogliamo veder riconosciuta nella riforma della nostra legge professionale, ed è la stessa logica – fatta di competenza, formazione continua e responsabilità – che ognuno di noi è chiamato a portare avanti ogni giorno nel proprio studio.

Ringrazio tutto il Consiglio dell'Ordine che mi onoro di presiedere e tutti coloro che sono stati presenti all'Assemblea, i Revisori dei Conti del Consiglio provinciale dell'Ordine di Milano per il lavoro svolto e il Tesoriere, Paolo Reja. Un saluto e un ringraziamento anche a Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano, Enrico Vannicola, Presidente Ancl Nazionale e Luca Paone, Segretario Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, che hanno portato i saluti istituzionali.

Vi ringrazio per la fiducia che continuate ad accordare all'intero Consiglio, e vi do appuntamento ai prossimi convegni, per proseguire insieme questo percorso.

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 imposita-

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

IL GIURAMENTO DEI CONSULENTI DEL LAVORO NEO ABILITATI



Sopra, consegna della pergamena ai neo abilitati. A destra, foto di gruppo dei neo abilitati.



La seconda parte dell'Assemblea è stata dedicata alla cerimonia con la quale abbiamo accolto in categoria trentaquattro nuovi Consulenti del Lavoro, una cerimonia che per me resta uno dei momenti più belli dell'anno. Con noi, in rappresentanza delle istituzioni, c'erano il dottor Antonio Di Marco Pizzongolo, direttore regionale Inps per la Lombardia, il dottor Giuseppe Gigante, direttore regionale Inail per la Lombardia, e il dottor Carlo Colopi, direttore dell'Ispettorato territoriale del lavoro di Milano e capo uscente della Commissione esaminatrice: la loro presenza dice molto del rapporto che, negli anni, siamo riusciti a costruire con le istituzioni del lavoro. Con Inps, Inail e Ispettorato del lavoro abbiamo costruito, negli anni, un rapporto di cui vado fiero. Con l'Inps abbiamo da anni in essere un protocollo che garantisce tempi certi di risposta ai nostri iscritti, e che stiamo estendendo a tutta la Re-

gione Lombardia. Anche quando le cose non vanno come vorremmo, c'è un modo corretto per far valere le proprie ragioni – ed è l'utilizzo del protocollo che chiedo a tutti di seguire sempre, senza mai perdere il rispetto verso le istituzioni con cui lavoriamo ogni giorno.

Ai nuovi colleghi ho voluto dire, prima di ogni altra cosa, quanto sono orgoglioso di loro: l'ottantacinque per cento di promossi all'esame di Stato è un risultato unico per la Lombardia, e che racconta la serietà del percorso che i neo colleghi hanno affrontato tra università, praticantato ed esame di Stato. Siamo pochi in questa professione – poco più di ➤



Timbro sigillo e pergamena consegnati ai neo abilitati.



Sopra, consegna della pergamena e del timbro.



Il giuramento: *"Consapevole della dignità della professione di consulente del lavoro e della sua funzione sociale, mi impegno a osservare con lealtà, onore e diligenza i doveri della professione, rispettando le norme di legge e deontologiche del nostro ordinamento, garantendo la terzietà nell'esecuzione della mia attività".*

mille consulenti del lavoro a Milano – e abbiamo bisogno di tanti altri colleghi.

Ricordo che l'articolo 1 della nostra legge professionale ci impone di tutelare, in ogni sede, la legalità e la dignità del lavoro. Pur essendo remunerati dall'imprenditore, non siamo al suo servizio per farne gli interessi: siamo pagati per garantire la legalità nei rapporti di lavoro. È un compito che serve a tutelare i numerosi articoli della nostra Costituzione – il lavoro, l'uguaglianza, la retribuzione, lo sciopero, la parità di trattamento, la libertà economica – e che ci mette spesso nel mezzo di interessi contrapposti. Ma è proprio la legalità, in quel mezzo, il nostro compito.

Il nostro Codice deontologico, inoltre, ci chiede dignità e decoro, che valgono per chi esercita in proprio, in STP o in forma associata, ma anche per chi sceglie di diventare dipendente. Il decoro non si esaurisce nell'attività professionale in senso stretto: riguarda anche il modo in cui ci comportiamo pubblicamente, perché la reputazione della categoria è fatta della somma delle nostre singole reputazioni. Su questo, ai giovani colleghi e non solo a loro, dico sempre la stessa cosa: attenzione ai *social media*. Esorto a non fare i leoni da tastiera contro chiunque non piaccia: occorre che tutti ci ricordiamo che il nostro nome e cognome, da professionisti, porta con sé la dignità di tutta la categoria.

Inoltre, vorrei mettere in guardia da un fenomeno che vedo crescere: la corsa al ribasso nei contratti collettivi tramite gli enti bilaterali, i finti appalti, il cosiddetto *"body rental"*,

e l'ingresso di capitali esterni – fondi di *private equity*, investimenti sull'intelligenza artificiale – che rischiano di sostituire la nostra professionalità con la sola logica del profitto. Non è la strada che voglio per questa categoria.

Per concludere, ricordo che il Consulente del Lavoro non è solo al servizio delle imprese: è un punto di riferimento per le persone e per le famiglie. L'abbiamo visto durante la pandemia, quando la solidarietà tra colleghi ci ha permesso di gestire insieme, senza lasciare indietro nessuno, le pratiche di cassa integrazione per migliaia di lavoratori. È lo stesso spirito che anima la Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, con la scuola di formazione e il Formulário dei contratti di lavoro che mettiamo gratuitamente a disposizione dei praticanti.

A voi, nuovi colleghi, il mio benvenuto e quello di tutto il Consiglio dell'Ordine
Vivete questa professione con orgoglio,
perché la considero la migliore in assoluto tra
quelle che oggi si possono esercitare in Italia. ➤

I NUOVI COLLEGHI

ACETO Giulia
ACUNZO Stefano
ANGELELLI Chiara
CALVO Elena
CANDIANI Pietro
CANTALI CARMESANO Sara
CARUSO Manlio Maria
COCCIARO Elisa
CONGIU Marianna
DAVERIO Alice
DE BARTOLO Claudio
DI BELLO Raffaele
DINGO Alban
DINO Gianluca
GIORGETTI Riccardo
GRASSO Valentina
GUARDA Beatrice
IANNACCONE Danilo
LEONE Irene Erika
MANFREDI Stefano
PAGANI Marco
PALERMO Rosy
PEZZONI Giorgio
ROSSI Ilaria
SCAPUZZI Nadia
SCARETTI Carmela
SICILIANO Paolo
SOLAZZO Marzia
SPINELLI Daniele Mario
STANGALINO Silvia
TERRUZZI Niall Maria Damon
TRUPIA Mario
UBOLDI Sebastiano
ZHAO Haizhi

IL SALUTO DEL DIRETTORE DELL'ISPETTORATO DEL LAVORO

Carlo Colopi, direttore dell'Ispettorato territoriale del lavoro di Milano e capo uscente della Commissione esaminatrice, ha preso la parola con un intervento brioso e ricco di aneddoti personali, ripercorrendo gli anni trascorsi alla guida dell'Ispettorato milanese e il rapporto di stima costruito con l'Ordine e, in particolare, con il presidente di Nunzio.

Dietro il tono scherzoso, Colopi ha voluto sottolineare il criterio con cui la Commissione imposta le prove d'esame: valutare la capacità dei candidati di ragionare sull'intera disciplina. Ha riservato un passaggio molto serio alla deontologia professionale, definendola l'unico ambito sul quale la Commissione non concede margini ai candidati. Ha richiamato inoltre l'attenzione sull'uso dei *social media*, citando il caso di un dirigente pubblico sospeso due mesi per alcuni post su *Facebook*, a riprova di quanto il tema sia oggi rilevante anche a livello normativo.

Infine, ha messo in guardia i neo consulenti dalle scorciatoie e dai facili guadagni, portando esempi concreti di abusi riscontrati sul territorio milanese, dalle finte cooperative alle S.r.l.s. costituite con un euro di capitale che si muovono ai margini della illegalità. Ha chiuso l'intervento con un apprezzamento sincero per la qualità dei candidati di quest'anno che si sono distinti non solo per la preparazione tecnica ma per la lucidità con cui hanno affrontato le domande in sede d'esame.

IL SALUTO DEL DIRETTORE REGIONALE INPS

Antonio Di Marco Pizzongolo, direttore regionale dell'Inps per la Lombardia, ha portato il saluto dell'Istituto ai trentaquattro nuovi consulenti del lavoro. Nel suo intervento ha ripercorso una lunga carriera professionale che lo ha portato a operare in diverse realtà italiane prima di approdare in Lombardia, sottolineando di essersi sempre trovato bene con i consulenti del lavoro incontrati lungo il percorso, ma di sentirsi «a casa» in particolare con quelli di Milano.

Il cuore del suo intervento è stato il richiamo al protocollo quadro sottoscritto con l'Ordine, che garantisce tempi di risposta certi alle richieste degli iscritti e che verrà esteso dal modello milanese all'intera Regione Lombardia. Pizzongolo ha spiegato che l'iniziativa nasce per contrastare



la cosiddetta multicanalità: la tendenza, quando le risposte tardano o non arrivano, a moltiplicare i canali di contatto con l'Istituto, con il solo risultato di ottenere risposte discordanti o nessuna risposta. Con il nuovo protocollo i consulenti avranno un sistema di comunicazione uniforme in tutta la regione, indipendentemente dalla provincia in cui opera il cliente.

Il direttore ha infine chiuso il proprio intervento con un augurio ai neo iscritti per la loro carriera professionale.

IL SALUTO DEL DIRETTORE REGIONALE INAIL

Il dottor Gigante, direttore regionale dell'Inail per la Lombardia, ha aperto il proprio intervento con un ringraziamento alla categoria, ripercorrendo un rapporto professionale che affonda le radici in diversi anni di lavoro sul territorio. Ha riconosciuto come il confronto diretto con l'Ordine e con l'Ancl abbia contribuito a far crescere tanto i consulenti del lavoro quanto lo stesso Istituto, in particolare nella fase, non semplice, in cui le rispettive procedure informatiche hanno dovuto trovare un funzionamento condiviso.

Il passaggio più sostanziale del suo intervento è stato dedicato ai dati sugli infortuni sul lavoro portando dati concreti: in Lombardia si contano ogni anno circa centodiecimila infortuni denunciati, su un totale nazionale di seicentomila, con una netta prevalenza maschile nel dato complessivo. E gli infortuni *in itinere* colpiscono in misura pressoché identica uomini e donne.

C'è uno squilibrio sociale che questi numeri, pur essendo rilevazioni statistiche, ci raccontano: la dignità richiede che uomini e donne non siano svantaggiati, anche sul fronte infortunistico.

Ha chiuso l'intervento rivolgendosi ai neo consulenti, definendo il confronto con la categoria una risorsa imprescindibile per l'operato stesso dell'Istituto.



***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. In questo numero, come già avvenuto nei numeri di luglio e maggio di Sintesi, pubblichiamo ulteriori contributi.

CUSTODIRE L'UMANO NEL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: IL LAVORO COME SPAZIO DI LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ

CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

A CURA DI **ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) E **NOEMI SECCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Con la *Magnifica Humanitas*, Leone XIV si colloca nel solco della dottrina sociale della Chiesa riprendendone una delle intuizioni più feconde: ogni epoca porta con sé le proprie *res novae*, le proprie “cose nuove”, e chiede di essere letta senza paura, ma con discernimento.

Alla fine dell'Ottocento, con la *Rerum novarum*, la grande questione sociale era rappresentata dal lavoro industriale, dal conflitto fra capitale e lavoro, dallo sfruttamento dell'operaio e dalla necessità di custodirne la dignità all'interno di un'economia in profonda trasformazione.

Oggi alcune delle nuove questioni sociali passano inevitabilmente attraverso la tecnologia, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale. Gli algoritmi entrano nei processi produttivi e decisionali, nell'organizzazione del lavoro, nella comunicazione, nelle relazioni e persino nella formazione delle opinioni.

L'enciclica non propone però una contrapposizione fra uomo e tecnologia. Al contrario, riconosce nella tecnica una delle espressioni della capacità umana e uno strumento potenzialmente prezioso di conoscenza, cura, educazione, inclusione e progresso.

La domanda decisiva è un'altra: chi governa questa potenza? Secondo quali criteri? Con quali limiti? E soprattutto: **al servizio di chi?** Letta con gli occhi di chi si occupa quotidianamente di lavoro, la *Magnifica Humanitas* ci sembra porre una questione ancora più concreta: come possiamo utilizzare strumenti sempre più potenti **senza permettere che la**

persona scompaia dietro la prestazione, il dato, il profilo o l'algoritmo?

Tutto questo incide così profondamente sul senso stesso del lavoro e della dignità della persona che come Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano abbiamo inteso dedicare una sintetica disamina commentata di alcuni passaggi dell'enciclica, essendo rimasti particolarmente colpiti dall'incidenza e lucidità dei temi trattati nella nostra personale esperienza umana e professionale, che dalla lettura dell'enciclica non può non essere ripetutamente interrogata. Per questo vogliamo approcciarci a tale nostra lettura con uno sguardo “laico”, non certo per sminuire la portata religiosa del messaggio papale, ma per risaltarne l'attualità e la profonda utilità anche per ogni “uomo di buona volontà”.

Offriamo pertanto questo contributo come un caldo invito alla lettura integrale dell'enciclica, mettendone umilmente in evidenza alcuni spunti.

IL MESSAGGIO UNIVERSALE E STORICO DELLA CHIESA

L'enciclica dedica le prime riflessioni alla continuità della dottrina sociale della Chiesa all'interno del messaggio evangelico. Vengono prese due città-simbolo di riferimento nelle Sacre Scritture, da una parte Babilonia, città concepita sull'assolutizzazione orgogliosa dell'umano e sulla sua pretesa di autosufficienza, dall'altra la ricostruzione di Gerusalemme (dopo l'esilio babilonese) indicata nel libro di Neemia: una città che rinasce attraverso la responsabilità condivisa di un popo- ➤

lo, in armonia e comunione. Da una parte dominio e confusione, dall'altra una lingua ed un sentire comune che nasce dalla profonda religiosità.

Insieme alla religiosità vi sono però altri aspetti importanti che il Pontefice evidenzia: a) l'accettazione del limite e delle fragilità, che significa anche accoglimento delle stesse, senza rifiutarle quasi come fossero un ostacolo del progresso senza lasciare indietro nessuno; b) una corresponsabilità coraggiosa, perché tutti possono e devono offrire un proprio contributo; c) infine, un linguaggio orientato al bene e alla franchezza, l'uso di parole che non dividano ma che aiutino il discernimento e la fratellanza.

Il Papa inserisce il proprio discorso in una linea di continuità con la Dottrina Sociale della Chiesa, patrimonio "dotato di una coerenza teologica ed antropologica" che non pretende di sostituirsi alla responsabilità dei decisori politici ma di offrire loro aiuto al discernimento del bene comune. Ed è proprio questa universalità umana a colpire e a giustificare una prospettiva di lettura anche laica, perché "la Chiesa non vuole alzare la bandiera del possesso della verità" che è piuttosto "un bene da condividere". Certo, il messaggio della Chiesa sull'uomo parte e si radica nell'essere umano come immagine di Dio, ma proprio per questo pone a tema della propria attenzione la dignità dell'uomo, del suo valore, dei suoi diritti e delle sue responsabilità.

In particolare la Chiesa è attenta al tema dei diritti umani, ammonendo contro il duplice rischio di trattarli in modo meramente formale, oppure di non riconoscerne il loro fondamento universale, riducendoli così di volta in volta al servizio delle varie ideologie o poteri mondani. Una Chiesa, pertanto, profondamente dentro la storia, sia pure con uno sguardo "oltre".

Questo portare la persona al centro delle logiche socio-economiche (e, più nel piccolo, organizzative), ma in maniera concreta e non meramente formale, è l'esperienza di buona

parte dell'attività professionale dei consulenti del lavoro, per i quali l'enciclica è uno stimolo ulteriore a perseguire – per quanto il compito sia impegnativo – questa strada, evitando le tante facili deviazioni comode.

I PRINCIPI FONDAMENTALI

Nel ripercorrere la dottrina sociale, il Papa ha inteso fissare alcuni principi fondamentali, che è utile ripercorrere brevemente.

Il **bene comune** viene inteso come "l'insieme delle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione". Il bene comune è pertanto una forma di coesione sociale in cui si supera l'illusione del bene comune come sommatoria degli interessi individuali. La società diventa quindi popolo, non semplice accozzaglia di individualità, ma armonizzazione degli interessi in gioco, con un compito politico (anche internazionale) di soluzioni di lungo periodo e non di calcoli e interessi di breve respiro.

Una visione che si allontana da ogni forma di ideologia umana totalizzante, compreso il liberismo. Ciò lo si trova anche nel concetto della **destinazione universale dei beni**. Ogni risorsa (ambientale, ma non solo) deve essere destinata al vantaggio di tutti e non solo al privilegio di pochi. Anche la proprietà privata ha senso come custodia e gestione ottimale, non come possesso esclusivo. Questa visione punta direttamente ad includere in tale principio anche le infrastrutture tecnologiche, anticipando un concetto che l'enciclica riprenderà con forza più avanti.

Un altro aspetto importante è quello della **sussidiarietà**: se c'è una responsabilità della politica nella gestione del bene comune, questo non toglie la necessità della costruzione del bene da parte dei singoli, comprese famiglie, comunità locali, corpi intermedi (possiamo metterci anche le realtà professionali?), senza con ciò giustificare l'eventuale disimpegno delle autorità (la cui responsabilità per- ➤

mane in pieno), ma essendo ciascuno libero di poter agire al livello più opportuno e più vicino alle necessità delle persone. Anche nello sviluppo delle realtà tecnologiche, ciò impone, insieme a principi regolatori generali a cura degli Stati, l'adozione di criteri di "trasparenza, responsabilità e forme reali di partecipazione", ovverosia forme di cooperazione nella gestione ed utilizzo di tali strumenti.

Legato indissolubilmente ai precedenti è il principio della **solidarietà**. Il Papa lo ancora al principio di fraternità umana ed universale, che impone obblighi di giustizia, carità e sostegno reciproco, soprattutto in un mondo ove le relazioni (personali ed internazionali) sono sempre più diffuse. Non deve trattarsi però di una semplice vicinanza/connessione, ma di un vero e proprio affidamento reciproco, in modo da farsi carico ciascuno anche dei pesi degli altri. Importante sottolineare che la visione che ne scaturisce non è certo quella di una società o di sistemi "paternalistici", al contrario di una società e di organizzazioni che si prendono carico delle persone come forma di responsabilità.

Non poteva a questo punto mancare un richiamo alla **giustizia sociale**, perchè tutto quanto sopra non può che prevedere uno "sguardo preferenziale" verso i più poveri e deboli. Vi sono disuguaglianze che sono provocate da assetti economici e culturali, nonché da criticità a livello internazionale (anche guerre, persecuzioni o problemi ambientali). L'accesso limitato alle risorse e agli strumenti di sviluppo diventa ancora più evidente con il crescere di tecnologie che rischiano di creare ulteriori fratture di disuguaglianza e nuove esclusioni. Su questo aspetto vi è un richiamo anche alla situazione dei migranti: il modo in cui una società affronta queste situazioni è lo specchio con cui essa affronta il proprio modo di vivere, se guidato da paura ed egoismi o da fraternità e bene comune.

Ciò che infine sta a cuore alla Chiesa è lo **sviluppo umano integrale** (quella che una volta

veniva chiamata anche "promozione umana"). Lo sviluppo della persona riguarda tutti gli aspetti dell'esistenza umana, a cominciare dai bisogni primari fino a quelli culturali e in definitiva alla dignità e libertà personale ed intellettuale. Bisogni che non possono realizzarsi completamente in situazioni di dipendenza economico-culturale e con lo scarico dei costi e degli oneri dello sviluppo su altri (soggetti o paesi che siano). Una sorta di "ecologia integrale" che ancora una volta rivolge lo sguardo anche alle nuove tecnologie: come ogni strumento, anche esse non sono neutrali e a seconda dell'uso e degli scopi con cui vengono messe in atto possono accrescere giustizia e bene comune, ma al contrario possono anche ampliare disuguaglianze, controllo, esclusione.

Il Papa chiude questa riflessione con un monito "interno": i principi della dottrina sociale non sono soltanto rivolti alla società ma sono anche un "esame di coscienza" per la Chiesa e per la propria attività pastorale, essendo gli stessi connaturati alla dimensione della vita cristiana. Rimanendo noi in una dimensione dichiaratamente laica, facciamo però a nostra volta proprio questo esame: se la dimensione professionale ed ordinistica trova la propria radice soprattutto nella custodia dell'affidamento comune e nella difesa dei principi di legalità e giustizia, come dobbiamo informare il nostro agire (individuale e collettivo) ad esempio in tema di sussidiarietà e di sviluppo umano integrale?

LE PROMESSE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LA GRANDEZZA DELLA PERSONA UMANA

I principi sociali della Chiesa sono fondamenti permanenti, ma la loro attualizzazione concreta è affidata ad ogni generazione secondo la dimensione storica in cui si trova. In questo senso, ritenere che la "*Magnifica Humanitas*" sia semplicemente un discorso sull'intelligenza artificiale ne svilirebbe completamente la portata. L'I.A. è solo la situazione contingente in cui ci troviamo, in particolare con il rischio che ➤

l'esaltazione dello strumento e delle sue potenzialità (il "paradigma tecnocratico") finisca per relativizzare l'esperienza umana, perdendo una **visione antropologica** che deve guidare ogni aspetto dello sviluppo della società umana. In particolare, il potere tecnologico concentrato in poche mani, l'esaltazione delle potenzialità tecniche evidenziano il rischio di uno sviluppo distorto, che invece di guardare al bene comune sviluppi nuove disuguaglianze, insieme a manipolazioni e travisamenti.

L'enciclica, conscia che la rapidità dell'evoluzione tecnologica rischi di far diventare obsoleto qualsiasi discorso sull'I.A., vuole comunque fissare alcuni principi generali, che fanno trasparire una profonda attenzione al fenomeno.

Il principio fondamentale da cui muove la riflessione papale è il **rifiuto di qualsiasi equiparazione fra l'I.A. e l'esperienza umana**: le intelligenze artificiali appaiono come dei potenti elaboratori di dati capaci anche di svolgere funzioni molto complesse. In diversi casi, pertanto, possono al più imitare comportamenti e linguaggi umani e persino simulare empatia ma senza quell'orizzonte affettivo, relazionale e sapienziale proprio dell'essere umano, incapaci di provare amore, dolore, vera capacità di relazione. Il rischio è che la facilità di ottenere risultati e la sensazione di oggettività possano indurre a delegare all'I.A. compiti e responsabilità proprie dell'umano, dimenticando che l'I.A. in fondo riflette i parametri culturali di chi l'ha progettata.

Pertanto l'uso dell'I.A. richiede responsabilità, regolamentazione e trasparenza nell'uso della stessa. Devono essere ben chiari i confini di chi usa l'I.A., gli scopi della progettazione e il governo delle dinamiche economiche e sistemiche che da essa possono discendere. Si tratta di smascherare (e rendere inoffensiva, o meglio riconvertire al bene comune) l'asimmetria economica e politica che le nuove tecnologie portano con sé. Si tratta di "disarmare" l'I.A. sottraendola alla logica della competizione: il termine fa riferimento anche esplicito alla

guerra (non solo in termini puramente bellici) invitando a "rompere l'equivalenza tra potenza tecnica e diritto di governare".

Il sogno, la promessa di superare la condizione umana (nell'enciclica sono usati i significativi termini di "**transumanesimo**" e "postumanesimo") porta con sé alcuni rischi essenziali: l'ibridazione di uomo e macchina in una sorta di tentativo di superamento dei limiti; l'idea che questa perfezione porti con sé il disprezzo di chi, ai margini dello sviluppo, venga considerato meno degno di parteciparvi, essendo lasciato in disparte o, ancora peggio, pagando il prezzo dello sviluppo dei più fortunati; ma soprattutto, porta a sottovalutare che il limite accompagna e definisce in modo positivo l'esistenza dell'uomo, dando corpo agli aspetti più tipicamente umani: la comprensione, la saggezza, la solidarietà, l'amore e il desiderio. Si delinea perciò la sfida di "far crescere la tecnica senza far regredire il cuore".

LIBERTÀ O CONTROLLO:

QUANDO IL LAVORATORE DIVENTA UN DATO

Passando ad alcune considerazioni concrete e che toccano da vicino la nostra professione, uno dei passaggi che maggiormente interpella il mondo del lavoro è quello dedicato alla **libertà**, alle **dipendenze** e al **controllo sociale**. La libertà può essere compresa **senza bisogno di catene visibili**. Può accadere attraverso forme di dipendenza, precarietà, ricatto occupazionale, disponibilità permanente, profilazione, controllo digitale e progressiva **riduzione della persona alla sua capacità di produrre**.

La digitalizzazione ha certamente portato grandi vantaggi: pensiamo alla velocità delle comunicazioni, all'accesso alle informazioni, alla possibilità del lavoro a distanza, alla riduzione di molte attività ripetitive e alla capacità di elaborare quantità di dati impensabili soltanto pochi anni fa.

Ma insieme alle opportunità è cresciuta anche la capacità di **misurare**.

Si possono misurare tempi, spostamenti, inte- ➤

razioni, presenze, produttività, velocità di risposta. Gli algoritmi possono contribuire alla selezione del personale, alla distribuzione dei compiti, alla valutazione delle *performance* e, in prospettiva, a decisioni capaci di incidere sempre più profondamente sulla vita lavorativa delle persone.

Il problema non è affermare che questi strumenti siano necessariamente illegittimi o dannosi: molti sono utili e, in determinati contesti, indispensabili.

La questione è evitare che ciò che può essere misurato diventi automaticamente ciò che conta.

Una persona non coincide con il numero di pratiche evase, con il tempo impiegato per rispondere a una richiesta, con un indice di produttività o con una previsione algoritmica sul suo futuro rendimento.

Eppure, quanto più l'organizzazione del lavoro viene tradotta in dati, tanto maggiore diventa il rischio di confondere la rappresentazione quantitativa della persona con la persona stessa.

Per chi opera nel diritto del lavoro questo problema non è astratto: il nostro ordinamento conosce limiti ai controlli sull'attività dei lavoratori, obblighi di tutela della salute e sicurezza, garanzie in materia di protezione dei dati e specifici presidi quando sistemi automatizzati incidono sulla gestione del rapporto.

Ma la conformità formale, da sola, non basta. Prima ancora di domandarsi se uno strumento possa essere utilizzato, sarebbe opportuno chiedersi quale tipo di organizzazione contribuisce a creare: aumenta l'autonomia o intensifica il controllo? **Migliora il lavoro oppure alimenta una disponibilità permanente?** Libera tempo da dedicare ad attività più qualificate oppure rende il lavoratore più facilmente sostituibile? Rafforza la fiducia oppure costruisce un ambiente nel quale ciascuno percepisce di essere costantemente osservato?

Il rapporto di lavoro subordinato nasce già all'interno di una fisiologica asimmetria di potere: il datore di lavoro organizza e dirige; il

lavoratore mette a disposizione tempo, competenze ed energie. Una parte importante della civiltà giuridica del lavoro si è costruita proprio per impedire che questa asimmetria diventi dominio.

La tecnologia può riequilibrare questo rapporto, ma può anche amplificarne enormemente lo squilibrio.

Per questo l'intelligenza artificiale applicata al lavoro è anche una questione di potere: chi possiede i dati? Chi stabilisce quali informazioni siano rilevanti? Chi definisce i criteri con cui una persona viene valutata? Chi comprende davvero il funzionamento di un sistema? E soprattutto, chi può contestarne la decisione? Ecco perché per affermare questi temi, l'enciclica ribadisce l'importanza della comunicazione, veicolo di verità e trasparenza e di convivenza civile, creazione di una cultura capace di affermare l'uomo e non sollecitare gli aspetti più deteriori.

Viene analizzata l'incidenza che le trasformazioni tecnologiche hanno sulla conoscenza, generando nell'attuale *"una cultura dell'immediatezza e dell'iperstimolazione"* i cui effetti negativi sono stati evidenziati dalla più moderna ricerca psicologica e psichiatrica.

In questa perdita della magnifica umanità, che pone importanti sfide anche educative e pedagogiche, l'uomo diventa più manipolabile e in definitiva perde il contatto con la realtà e l'amore per la verità e la ricerca interiore.

Ecco perché ne viene rivalutato il **senso del lavoro**, non in chiave meramente strumentale ed economica ma come accrescimento della dignità dell'esistenza: da qui l'esigenza che non sia solo l'uomo ad adattarsi alla velocità delle macchine, ma al contrario che esse siano progettate per aiutare chi lavora ad acquisire ancor più il significato della propria opera, come abbiamo osservato poc'anzi.

Ci sono perciò molteplici suggestioni che riguardano anche concretamente la nostra professione. ➤

LE NUOVE SCHIAVITÀ E IL VOLTO NASCOSTO DEL PROGRESSO

Un richiamo dell'enciclica che riteniamo particolarmente significativo riguarda le **nuove schiavitù**.

La parola è forte, ma proprio per questo ci impedisce di considerare lo sfruttamento un fenomeno appartenente soltanto al passato o a luoghi lontani.

Il mondo digitale viene spesso rappresentato attraverso un linguaggio apparentemente immateriale: *cloud*, piattaforme, algoritmi, dati, intelligenza artificiale.

Dietro questa immaterialità esistono però **persone**.

Esistono lavoratori delle filiere produttive, addetti ai *data center*, moderatori di contenuti, persone impiegate per classificare informazioni o addestrare sistemi, lavoratori delle piattaforme, soggetti inseriti in catene di appalti e subappalti nelle quali non sempre è facile individuare dove finisca l'efficienza organizzativa e dove inizi la compressione dei diritti.

Chi si occupa di lavoro conosce bene le zone grigie nelle quali la libertà formale può convivere con una sostanziale condizione di necessità.

Paghe insufficienti, turni insostenibili, falsa autonomia, lavoro economicamente dipendente, caporalato anche digitale, precarietà permanente, ricatti occupazionali possono non avere il volto tradizionale della coercizione e tuttavia limitare fortemente la libertà della persona.

Non tutto ciò che è contrattualizzato è necessariamente giusto.

E non tutto ciò che viene formalmente accettato è davvero frutto di una scelta libera.

Quando **la libertà contrattuale incontra bisogno economico** estremo, vulnerabilità, dipendenza o un enorme squilibrio informativo, il consenso rischia di diventare soltanto la veste giuridica della necessità.

È qui che il lavoro dignitoso mostra la propria differenza rispetto al semplice lavoro regolare: un rapporto può essere **formalmente corretto** e tuttavia non consentire alla persona tempi di vita sostenibili, una retribuzione suffi-

ciente, possibilità di crescita, tutela della salute e partecipazione sociale.

La dignità del lavoro si misura anche nella capacità di **evitare che la persona venga consumata integralmente dalla propria prestazione**.

LA TECNOLOGIA È UNA QUESTIONE DI RESPONSABILITÀ

La *Magnifica Humanitas* evita, a nostro avviso, due semplificazioni opposte:

- la prima consiste nell'attribuire alla tecnologia una sorta di responsabilità autonoma, come se fosse un soggetto capace di scegliere
- la seconda consiste nell'assolvere ogni scelta umana sostenendo che il progresso sia inevitabile.

La tecnologia non è un destino impersonale: viene progettata, finanziata, acquistata, introdotta nelle imprese, regolata e utilizzata da persone e organizzazioni.

Dietro ogni sistema esistono decisioni: quali obiettivi perseguire, quali dati raccogliere, quali rischi considerare accettabili, quali errori tollerare, quali costi trasferire e quali soggetti proteggere.

La responsabilità diventa quindi necessariamente condivisa: riguarda chi sviluppa l'intelligenza artificiale, chi la introduce nell'organizzazione aziendale, chi ne disciplina l'utilizzo, chi controlla il rispetto dei diritti e anche chi, come i professionisti, accompagna imprese e lavoratori nella trasformazione.

Qui il ruolo del consulente del lavoro diventa particolarmente interessante: possiamo limitarci a verificare la correttezza formale degli strumenti adottati oppure **contribuire a costruire una cultura organizzativa** capace di **tenere insieme innovazione e dignità**.

Significa, concretamente, interrogarsi sull'impatto dei sistemi digitali prima della loro introduzione, pretendere informative realmente comprensibili, individuare il rischio di controlli sproporzionati, promuovere formazione e partecipazione, evitare che l'innovazione diventi un moltiplicatore di precarietà o discriminazione. ➤

Significa anche ricordare che alcune decisioni, per quanto possano essere assistite da un algoritmo, non dovrebbero **mai perdere un presidio umano**.

Un sistema automatizzato può contribuire a valutare candidature, *performance* o competenze. Ma assunzioni, esclusioni, licenziamenti, attribuzione di opportunità e percorsi di carriera incidono concretamente sulle biografie delle persone: più una decisione è importante per la dignità e per il futuro di qualcuno, più dovrebbe essere comprensibile, verificabile e contestabile.

L'intelligenza artificiale può supportare la responsabilità. Non dovrebbe diventare il luogo nel quale la responsabilità scompare.

DALLA CULTURA DELLA POTENZA ALLA PACE SOCIALE

Allargando lo sguardo, l'enciclica contrappone alla civiltà dell'amore la cultura della potenza. La questione potrebbe sembrare lontana dalla quotidianità dell'impresa, ma non lo è. La cultura della potenza nasce ogni volta che la possibilità tecnica viene trasformata automaticamente in giustificazione:

- posso controllare, dunque controllo;
- posso automatizzare, dunque automatizzo;
- posso sostituire, dunque sostituisco.

Il limite viene percepito come inefficienza. La fragilità come difetto. La relazione come costo. Il tempo umano come variabile improduttiva. Anche nel lavoro questa logica può assumere forme apparentemente neutre: disponibilità continua, valutazioni fondate esclusivamente su indicatori quantitativi, ristrutturazioni lette soltanto come efficientamento, esternalizzazioni che allontanano la responsabilità, sistemi algoritmici che distribuiscono opportunità senza rendere comprensibili i propri criteri. Il compito del diritto del lavoro è stato storicamente anche quello di porre limiti alla forza. Contrattazione collettiva, legislazione protettiva, tutela previdenziale, sicurezza, divieto di discriminazione, garanzie procedurali e li-

miti ai controlli non sono ostacoli irrazionali all'attività economica: rappresentano strumenti attraverso i quali il potere viene ricondotto entro confini compatibili con la dignità della persona.

In questa prospettiva acquista significato anche il richiamo dell'enciclica alla guerra e alla sua progressiva normalizzazione.

La guerra non distrugge soltanto vite. Distrugge lavoro, sistemi produttivi, percorsi educativi, reti di protezione sociale, famiglie e comunità. Produce inflazione, migrazioni, instabilità, disuguaglianze e sposta risorse dalla protezione sociale verso altre priorità.

La pace, perciò, **non coincide soltanto con l'assenza di conflitto armato**.

Esiste anche una pace sociale costruita attraverso lavoro dignitoso, sicurezza sociale, legalità, dialogo e fiducia nelle istituzioni.

Una società nella quale aumentano precarietà, paura, esclusione e disuguaglianze diventa inevitabilmente più fragile.

E anche all'interno delle organizzazioni la pace non si ottiene eliminando artificialmente ogni conflitto, ma costruendo luoghi nei quali gli interessi differenti possano essere composti attraverso regole, dialogo e mediazione.

Il lavoro possiede, in questo senso, un proprio piccolo multilateralismo: istituzioni, imprese, lavoratori, sindacati, professionisti, enti previdenziali, autorità di controllo e sistema della formazione.

La trasformazione digitale non può essere governata da uno solo di questi soggetti.

Richiede dialogo.

E richiede anche di respingere quel falso realismo che troppo spesso presenta le scelte umane come inevitabili: "lo impone il mercato", "la precarietà è inevitabile", "la tecnologia sostituirà comunque", "la formazione costa troppo", "la sicurezza rallenta".

Il realismo autentico consiste invece nel guardare la realtà per intero, comprese le conseguenze delle nostre scelte.

È realistico riconoscere che molte attività saran- ➤

Custodire l'umano nel tempo dell'intelligenza artificiale: il lavoro come spazio di libertà e responsabilità

no automatizzate. È altrettanto realistico chiedere come accompagnare le persone coinvolte. È realistico perseguire la sostenibilità economica dell'impresa. È altrettanto realistico riconoscere che nessuna organizzazione può essere realmente sostenibile se consuma le proprie persone.

IL LAVORO COME LUOGO IN CUI CUSTODIRE L'UMANO

È forse qui che il messaggio della *Magnifica Humanitas* incontra più direttamente la nostra professione.

I consulenti del lavoro operano continuamente nelle pieghe concrete della vita delle persone: assunzioni, cessazioni, retribuzioni, contribuzione, ammortizzatori sociali, *welfare*, crisi aziendali, pensioni, contenzioso.

Sono materie tecniche, ma non sono mai soltanto tecniche.

Un errore contributivo può compromettere una pensione. Un inquadramento sbagliato può svalutare una professionalità. Una cattiva gestione di una crisi può lasciare una persona senza prospettive. Una procedura formalmente corretta ma incomprensibile può generare sfiducia e paura.

Dietro ogni posizione assicurativa c'è una biografia.

Dietro ogni busta paga c'è una famiglia.

Dietro ogni licenziamento c'è una frattura.

Dietro ogni crisi aziendale ci sono persone che devono riprogettare il proprio futuro.

Custodire l'umano significa, allora, anche esercitare la tecnica senza perderne il senso.

Significa evitare che il lavoratore diventi soltanto una "risorsa", che il pensionato diventi una posizione assicurativa, che la persona fragile diventi un costo e che un algoritmo diventi un alibi dietro il quale nessuno è più chiamato a rispondere delle proprie decisioni. Significa anche assumere lo sguardo di chi rischia di rimanere ai margini.

Ogni innovazione, ogni riorganizzazione e ogni

scelta tecnologica dovrebbe poter superare alcune domande semplici: chi ne trae beneficio? Chi ne sostiene il costo? Chi rischia di essere escluso? Chi non comprende il sistema? Chi non dispone degli strumenti per difendersi? Questo non significa rinunciare all'efficienza. Significa ricordare che l'efficienza è un mezzo e non il fine.

L'intelligenza artificiale può prevenire rischi, semplificare adempimenti, migliorare la formazione, liberare tempo professionale, aiutare a individuare bisogni e persino favorire l'inclusione delle persone più fragili.

Ma può anche **accentuare disuguaglianze, controllare senza fiducia**, selezionare senza spiegare e sostituire senza accompagnare.

La differenza non risiede nella macchina: risiede nel progetto umano che la governa.

Per questo la *Magnifica Humanitas* non ci chiede di respingere il futuro, ma di abitarlo senza perdere l'umano.

Non ci chiede di opporci alla tecnologia, ma di impedirle di trasformarsi da strumento in criterio ultimo delle nostre scelte.

Ed è forse proprio nel lavoro che questa sfida diventa più evidente.

Ogni volta che accompagniamo un'impresa nell'introduzione di un nuovo sistema digitale, che valutiamo uno strumento di controllo, che assistiamo un lavoratore in una crisi, che ricostruiamo una posizione previdenziale o che contribuiamo alla costruzione di un accordo, interveniamo nel punto esatto nel quale organizzazione e biografia personale si incontrano.

La civiltà dell'amore, tradotta nel linguaggio sobrio della nostra professione, può significare proprio questo: **impedire che la forza diventi regola, che l'efficienza diventi idolo e che la persona scompaia dietro il dato.**

In fondo, il compito che ci viene affidato è antico e, nello stesso tempo, nuovissimo: **custodire la persona nel cambiamento.**

LA DIGNITÀ DEL LAVORO

DI **PIERLUIGI RAUSEI** DOCENTE A CONTRATTO DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE,
FACOLTÀ DI ECONOMIA "G. FUÀ" - COORDINATORE EDITORIALE DIRITTO & PRATICA DEL LAVORO
DIRETTORE DI "ADAPT PROFESSIONAL SERIES" - DIRIGENTE DELL'ISPettorato NAZIONALE DEL LAVORO*

La tutela della dignità del lavoro rappresenta un elemento centrale nei contenuti della Enciclica *"Magnifica humanitas"* che Papa Leone XIV ha firmato il 15 maggio 2026, nel 135° anniversario della *"Rerum novarum"* del predecessore ispiratore Leone XIII.

Chiamati alla scelta decisiva dinanzi al bivio fra l'innalzare un nuovo simbolo di divisione o il ricostruire la Città da abitare uniti, quanti operano nel mercato del lavoro, in qualsiasi ruolo – imprenditori e lavoratori, istituzioni e professionisti, associazioni di categoria e sindacati – senza alcun dubbio scelgono di edificare la Città nuova.

Il Pontefice ci ricorda, anzitutto, come nella *"Rerum novarum"* vengano poste al centro del dibattito sociale, per la prima volta nella Chiesa, la dignità del lavoro e del lavoratore, affermando con nettezza il diritto a un salario giusto per i lavoratori e per le loro famiglie (antesignano pronunciamento portato a livello di norma fondamentale dell'ordinamento dall'art. 36 Cost. poco più di cinquant'anni dopo), riconoscendo alla persona del lavoratore un valore essenziale e prioritario rispetto a capitale e profitto, apprezzando le organizzazioni sindacali dei lavoratori e proponendo forme di collaborazione alternative alla "lotta di classe" (30).

Nel richiamare poi il Magistero sociale di Pio XI sottolinea la valorizzazione del legame inscindibile tra dignità del lavoro, giusta retribuzione e possibilità concreta di una vita umana decorosa per le famiglie (31).

Così ripensando alla *"Centessimus annus"* di San Giovanni Paolo II ne sottolinea *"un'eredità particolarmente attuale"* in quella speciale evidenziazione del *"legame tra dignità del lavoro, solidarietà tra i popoli e valutazione critica di democrazia ed economia di mercato"* che rappresenta ancora oggi un parametro fondamentale *"per giudicare le nuove forme di sfruttamento"* (39).

Su questi solidi presupposti, dunque, Leone XIV fonda la sua analisi delle "cose nuove" del tempo dell'Intelligenza Artificiale e afferma con urgenza la necessità di affrontare linguaggi e strumenti nuovi, con nuove relazioni sociali, impegnandosi direttamente sugli ambiti nei quali la trasformazione digitale tecnologica ha *"ricadute molto concrete, a volte drammatiche"*, delineandone puntualmente tre: *"risco-primare la verità come bene comune"*, *"tutelare la dignità del lavoro"* e *"custodire la libertà contro ogni dipendenza e mercificazione"* (131).

La tutela della dignità del lavoro, dunque, come fattore centrale per la ricostruzione della Città, riconoscendo e riaffermando il valore del lavoro, per una tutela reale dei lavoratori e in azioni di contrasto efficace contro ogni forma di sfruttamento. Perché il lavoro rimane quella *"chiave essenziale"* (come ebbe a definirla San Giovanni Paolo II nella *"Laborem exercens"*) allo scopo di poter penetrare fino in fondo e comprendere davvero *"l'intera questione sociale"*, perché soltanto attraverso il lavoro *"la persona sviluppa molte dimensioni della propria esistenza"*. Leone XIV con forza sottolinea come attraverso il lavoro la persona ➤

* Le considerazioni contenute nel presente intervento sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autore e non hanno carattere impegnativo per l'Amministrazione alla quale appartiene.

umana contribuisce “al progresso della società e alla costruzione del bene comune”, mette a frutto i talenti, le competenze e le capacità di cui è dotata, migliora e abbellisce il mondo, sostiene la famiglia, entra in relazioni di cooperazione e impara *“a costruire insieme, nell’ascolto e nel dialogo, qualcosa che nessuno potrebbe realizzare da solo”* (148). Perché il lavoro *“non è un semplice strumento, ma esprime e accresce la dignità della nostra vita”* e allora occorre avere fermo e chiaro un obiettivo comune *“mettere ciascuno nelle condizioni di vivere dignitosamente attraverso il proprio lavoro”* (149).

In questa prospettiva, dentro la trasformazione digitale, che con l’intreccio di robotica, automazione e IA *“sta trasformando rapidamente la struttura stessa del lavoro”*, è necessario *“progettare sistemi centrati sulla persona e non soltanto sulla prestazione”* (150).

Se non può non condividere l’auspicio *“che la tecnologia sollevi l’uomo da lavori particolarmente gravosi, ripetitivi o pericolosi e che offra un sostegno intelligente all’attività umana”*, per Leone XIV *“la regola generale deve restare la tutela dei posti di lavoro e del ruolo insostituibile della persona”*. Lo slancio verso sempre maggiori profitti *“non può giustificare scelte che sacrificano sistematicamente l’occupazione, perché la persona umana è fine e non mezzo”*, e con il lavoratore come persona al centro l’intero *“ordine economico deve rimanere sottoposto alla sua dignità e al bene comune”* (152).

Nei tempi della IA si deve osservare come siano presenti in molti territori “lavoro umano sottopagato e tecnologie parziali” dove si creano “serbatoi di manodopera precaria”, per fermare questo sfruttamento servono “strumenti capaci di adattamento: modelli articolati, sperimentazioni locali, redistribuzioni progressive, nuovi diritti di accesso ai beni essenziali” e non si tratta di “inseguire un’armonia astratta”, ma piuttosto di costruire “forme concrete di convivenza umana nella trasformazione” (153).

Proprio il lavoro, infatti, rimane “una dimensione fondamentale dell’esperienza umana”, perché non è solo “mezzo di sostentamento, ma luogo di espressione, di relazioni, di contributo alla comunità”, per questo *“l’accesso al lavoro per tutti deve rimanere un obiettivo prioritario delle politiche pubbliche e dei processi economici, criterio di giudizio per valutare la qualità umana di un modello di sviluppo”*. Perciò dove il lavoro “tende a ridursi o a mutare radicalmente, per effetto di processi tecnologici e organizzativi che sfuggono al controllo democratico”, diventa urgente e non solo necessario *“ripensare il lavoro stesso e il suo rapporto con la cittadinanza, perché l’assenza di occupazione non pregiudichi la partecipazione sociale”* (154).

Da qui, l’accorato invito al sistema delle imprese affinché *“ogni introduzione di automazione e di IA”* sia *“accompagnata da scelte verificabili di tutela dell’occupazione, di riqualificazione e di partecipazione dei lavoratori”*, ciò affinché *“la tecnologia sia orientata a liberare tempo e capacità umane, non a produrre esclusione”*, accanto ad una confermata *“responsabilità d’impresa che includa la qualità e la dignità del lavoro tra gli indicatori di successo”*. Soltanto a queste condizioni, secondo Leone XIV, *“l’innovazione può diventare alleata di un lavoro più sicuro, più creativo e più dignitoso”*, mentre in mancanza di esse, si ha soltanto una drammatica *“accelerazione dell’ingiustizia”* (156).

Se, dunque, *“il mercato del lavoro è uno degli ambiti in cui i rischi delle nuove tecnologie emergono con maggiore evidenza”*, bisogna orientare il fare impresa verso il pieno riconoscimento della circostanza che *“la creazione di lavoro dignitoso e di valore”* rappresenta una parte essenziale del servizio alla società (157).

Su tale osservazione, richiamando il pensiero espresso da Papa Francesco nella *“Fratelli tutti”*, Leone XIV sottolinea che laddove si esaltano soltanto “l’efficienza e il successo individuale” si è portati a “considerare inutile o ➤

poco conveniente investire sulle persone che partono da situazioni di svantaggio o hanno percorsi di crescita più lenti”, mentre una “società giusta” necessita di Istituzioni “capaci di superare la sola logica dell’efficienza” (158).

Allargando lo sguardo alle dinamiche dell’economia, la richiesta agli Stati e alle Organizzazioni internazionali di introdurre nuovi “parametri e metriche complementari al PIL” che consentano di “assumere decisioni politiche e di politica economica” più adeguate e coerenti al bene comune e di “selezionare le priorità regionali, nazionali e internazionali”. Soltanto l’impiego di nuovi parametri potrà permettere di “valutare, con uno sguardo ampio e adeguato ai tempi, gli effetti delle deliberazioni legislative e regolamentari su dignità del lavoro, prosperità condivisa, riduzione delle disuguaglianze, salvaguardia dell’ambiente” (159).

Nella “*Magnifica humanitas*” il messaggio forte raggiunge anche la politica che è chiamata ad assolvere a un compito di rilievo assoluto: “orientare le dinamiche economico-tecnologiche verso il bene comune, promuovendo lavoro dignitoso, inclusione sociale e un’equa distribuzione dei benefici dell’innovazione”. A ciò si giunge inevitabilmente lasciandosi ispirare da quella “immensa dignità di ogni persona”, alla luce della quale assume pieno valore il bene comune (163).

Occorre per questo, quindi, “orientare l’economia alla dignità”, assumendo criteri di azione stabili come: trasparenza, responsabilità, inclusione, accesso, equità. Soltanto attraverso questi criteri, secondo Leone XIV, si può rendere l’innovazione “vivibile e umana” (164).

Se per i giovani “la precarietà lavorativa è particolarmente drammatica”, le Istituzioni devono rendere accessibili percorsi di aggiornamento e riqualificazione permanente (167), con una “creatività politica a favore del lavoro” che spinga a “sostenere l’attività delle imprese creando condizioni favorevoli all’occupazione, promuovendo il lavoro dove manca e

difendendolo nei tempi di crisi” (168).

Al centro di una società che sceglie di costruire e abitare la Città, devono porsi politiche del lavoro in grado di favorire “continuità e qualità dell’occupazione”, di contrastare la precarietà, di promuovere “percorsi realistici di ingresso e crescita professionale”. Necessitano misure in grado di garantire “ritmi umani”, perché “senza un equilibrio tra lavoro, servizi e riposo, la famiglia si indebolisce e i giovani faticano a maturare nella responsabilità”. Inoltre, Leone XIV ritiene “decisivo investire su formazione e riqualificazione accessibili”, in un contesto nel quale devono essere sostenuti i legami sociali, affinché la trasformazione tecnologica possa essere “attraversata senza spezzare ciò che rende generativa una società: la capacità di costruire futuro” (169).

La tecnologia deve rimanere “al servizio della persona” (171) e principio fondamentale deve restare la “dignità della persona” (173), in questa prospettiva viene richiamata “l’urgenza di un ampio movimento di riflessione e di azione che ponga al centro la dignità inalienabile di ogni essere umano e il bene comune” (174).

Occorre che le imprese “riconoscano nel lavoro e nella dignità un criterio di successo” e che, per tale via, l’innovazione diventi davvero “sviluppo umano integrale e non fattore di esclusione e dominio”. Soltanto così potrà aversi vero progresso, perché misurato “sulla dignità inviolabile di ogni uomo e di ogni donna” (181). Bisogna stare dalla parte di quella umanità che cerca di “rimanere umana”, impegnata a costruire “la città della convivenza e della pace”, in quel “cantiere di speranza” (185), che Leone XIV, insieme a San Paolo VI, chiama “civiltà dell’amore” (186), frutto non già di “un gesto unico e spettacolare”, ma soltanto della “somma di fedeltà piccole e tenaci, che fanno argine alla disumanizzazione” (213), inevitabilmente anche attraverso un lavoro sicuro e dignitoso.

Dobbiamo acquisire la consapevolezza sana che vi sono “situazioni nelle quali, per rimane- ➤

re umani, dobbiamo abbandonare le esitazioni e prendere posizione” (216), rilanciando il dialogo come “dimensione ordinaria della vita umana” (220), contrapponendo alla “cultura della potenza” un’autentica “cultura del negoziato” (221).

Al centro della storia, anche nella trasformazione digitale, *“un volto umano che chiede di essere guardato”*, mentre una *“magnifica umanità* illumina anche il tempo dell’IA” (233).

Attraverso il lavoro quotidiano, ogni persona è chiamata a impegnarsi nel cantiere della *“civiltà dell’amore”*, assumendo un ruolo attivo (236), restando fedeli alla verità, per custodire insieme *“la dignità di ogni persona e il futuro della nostra Casa comune”* (237), investendo convintamente nell’educazione per salvaguardare la dignità di ogni persona at-

traverso il costante orientamento alla responsabilità, personale e collettiva (238), curando le relazioni, custodendo *“luoghi e tempi in cui la presenza fisica rimane decisiva”* (239), amando la giustizia e la pace, perché possano *“crescere equità, partecipazione e cura del creato”*, permettendo di *“guardare con lucidità le filiere della produzione digitale”* e di scoprire *“le condizioni di lavoro nascoste dietro i nostri dispositivi”* (240).

Dobbiamo entrare con il nostro lavoro di ogni giorno *“nei cantieri della storia”* e dare il nostro personale contributo per *“rialzare ciò che è crollato e proteggere ciò che è esposto”*, siamo chiamati a ricostruire la Città *“mattone dopo mattone”* (241), per *“testimoniare la bellezza di una magnifica umanità”* che deve poter continuare ad abitare il mondo (245).

IRREGOLARITÀ INPS E DISPOSIZIONI SU CCNL. RISCHI IMPREVISTI (E IMMERITATI) PER I PROFESSIONISTI*

DI MAURO PARISI AVVOCATO IN MILANO E BELLUNO

Con decisioni inaspettate, la Cassazione -con l'ordinanza n. 21362/2026- e il Consiglio di Stato -con la sentenza n. 4969/2026- riaccendono le preoccupazioni anche dei professionisti sulla possibilità che attività e indicazioni possano essere ritenuti illegittimi, malgrado l'apparente aderenza alla norma.

L'Ordinanza n. 21362 del 23.06.2026 della Cassazione e la sentenza n. 4969 del 22.06.2026 del Consiglio di Stato costituiscono un preoccupante avvertimento per le imprese e i professionisti: non si è mai abbastanza certi di avere fatto tutto quanto necessario per garantirsi di avere agito nella piena legalità.

Chiaramente, la certezza di operare nella legalità sorge dalla circostanza di potersi muovere sulla base di lineari e serenanti operazioni interpretative (si legge una disposizione giuridica; si sa cosa occorre fare), che permettano di conoscere quale sia il perimetro del precetto da ottemperare. Niente deve essere così difficile e astruso, insomma.

Da questo punto di vista, l'esistenza di "sovrastrutture" concettuali e di significati "reconditi" della legge appaiono quindi poco giustificabili -se non sospetti- e non favoriscono le garanzie discendenti dal principio di legalità (art. 23 Cost.).

I rischi dell'incertezza del diritto -intesa, soprattutto, come possibilità di improvvisi e inaspettati significati giuridici, eventuali e ulteriori rispetto a quelli immediati e testuali-, al contrario, sono evidenti e colpiscono, tra

gli altri, proprio i professionisti la cui attività è dedicata al consiglio e all'assistenza nel rispetto dei precetti di legge.

In definitiva, **venire puniti o essere ritenuti responsabili per ciò che non sembra a priori ragionevolmente prevedibile come illegittimo**, oltre che essere percepito ingiusto e immeritato, suscita una **sensazione di inaccettabile precarietà nel rapporto con la legge** (con ricadute pratiche, per esempio, anche nelle scelte economiche e d'impresa).

I maggiori problemi al riguardo, tuttavia, sorgono quando a costituire motivo di inattesa novità sono le decisioni delle Corti Superiori: sia per l'autorevolezza dei consessi giudiziari, sia per la definitività e inappellabilità dei loro giudizi.

Alcuni casi recenti, tra cui quelli emersi con le suddette decisioni di S.C. e Consiglio di Stato, possono spiegare i rischi impreveduti a cui tutti si può essere esposti, ma a iniziare dai professionisti.

IRREGOLARITÀ CONTRIBUTIVA ANCHE PER MERE "FORMALITÀ"

Nel corso del 2025 già si segnalava il caso di un giudizio della Cassazione ([Sintesi, luglio](#)) ➤

* Articolo anche su www.vetl.it.

2025, M. Parisi, *“Con l’Inps solo atti formali”*) per cui, in materia di opzione pensionistica (art. 1, co. 23, Legge n. 335/1995), la scelta del lavoratore doveva essere formale e direttamente indirizzata all’Inps, anche in deroga al generale principio dell’ordinamento di libertà delle forme degli atti, se non altrimenti previsto (per l’opzione contributiva, appunto, mai era stato previsto dalla legge alcun onere formale di sorta).

La sentenza in questione -la n. 17703/2025-, giungeva ad affermare la necessità di una comunicazione scritta e indirizzata all’Inps ai fini di validità dell’opzione, sovvertendo espressamente il generale canone di principio ed ermeneutico (*“Si tratta di oneri proporzionati alla rilevanza dell’atto, funzionali allo stesso e compatibili –quanto alla necessità di forma scritta– con una deroga al generale principio di libertà delle forme degli atti”*). Una sorpresa e un campanello di allarme.

A dimostrazione dell’apparente **esistenza di orientamenti favorevoli agli Istituti pubblici -e all’Inps in particolare-** in materia di regolarità contributiva e Durc, con l’Ordinanza n. 21362 del 23.06.2026 della S.C., si propone adesso un ulteriore caso di generale interesse (e preoccupazione).

Come noto, stando alla lettera delle attuali previsioni regolamentari del Ministero del Lavoro (Decreto Ministeriale 30.01.2015), l’irregolarità contributiva rilevabile ai fini del Durc corrisponde a quella sostanziale relativa all’omesso versamento effettivo dei contributi dovuti (cfr. art. 3: *“La verifica della regolarità in tempo reale riguarda i pagamenti dovuti dall’impresa ... scaduti sino all’ultimo giorno del secondo mese antecedente a quello in cui la verifica è effettuata ... La regolarità sussiste, inoltre, in presenza di uno scostamento non grave tra le somme dovute e quelle versate, con riferimento a ciascun Istituto previdenziale ed a ciascuna Cassa edile. Non si considera grave lo scostamento tra le somme dovute e quelle versate ... pari o inferiore ad € 150,00...”*).

Una previsione che si distingue chiaramente da quanto stabilito in precedenza, a mente dell’abrogato D.M. 24.10.2007 (cfr. art. 5: *“La regolarità contributiva è attestata dagli Istituti previdenziali qualora ricorrano le seguenti condizioni: a) correttezza degli adempimenti mensili o, comunque, periodici; b) corrispondenza tra versamenti effettuati e versamenti accertati dagli Istituti previdenziali come dovuti; c) inesistenza di inadempienze in atto”*).

Senza dubbio dal 2015, tutti -compresi giudici di merito- hanno ritenuto che solo l’omesso versamento effettivo di contributi costituisca irregolarità contributiva *stricto sensu*, passibile del mancato rilascio del Durc.

Il caso di specie, sottoposto all’attenzione della Cassazione, riguardava un datore di lavoro che, per motivi a lui non imputabili e dovuti a terzi, pure versando all’Inps l’intera contribuzione dovuta, non aveva prodotto tempestivamente le denunce mensili Uniemens.

Solo in occasione di richieste del Durc, si era avuta conoscenza di tali omissioni e vi si era provveduto tardivamente. Nel frattempo, l’Inps verificava l’esattezza di quanto versato nel tempo, ma riteneva comunque irregolare la posizione contributiva del datore di lavoro e di dovere recuperare gli esoneri contributivi per nuove assunzioni di cui aveva nel tempo goduto.

Il datore di lavoro non ci stava e ricorreva ai Giudici, riuscendo a ottenere ragione sull’Inps, sia in primo, sia in secondo grado.

Su medesime vertenze, la Corte d’Appello di Milano, sezione lavoro, con la sentenza n. 1158/2021, osservava come

Il primo giudice ha ritenuto non contestato la tempestività ed esaustività dei pagamenti e ha ritenuto che non esista alcuna norma che impedisce il rilascio del DURC a fronte di irregolarità meramente formali. Così qualificato il mancato tempestivo invio delle denunce mensili e tenuto conto che lo stesso è dipeso da un comportamento illegittimo e imprevedibile di una dipendente, ha interpretato la normativa di cui al DM



30/1/2015 nel senso sopra indicato, valorizzando quanto previsto dall'art. 3, che consente l'emissione di DURC regolare quando lo scostamento tra le somme dovute e quelle versate non è grave. Condivisibilmente, il primo giudice ha interpretato la normativa vigente nel senso che l'articolo in esame non richiede più un esatto adempimento anche degli obblighi formali, non più richiamati espressamente e comunque non ricavabili neppure in via di interpretazione della norma.

Tanto che la decisione d'appello si concludeva con un monito all'Istituto, mutuato testualmente dalla sentenza n. 5825/2021 della Suprema Corte, per cui

l'ente previdenziale preposto al rilascio [del DURC] non è chiamato ad esercitare, nell'ambito del relativo procedimento, poteri discrezionali, ma deve esclusivamente verificare la sussistenza dei presupposti e dei requisiti normativamente previsti nello svolgimento di una attività vincolata, di carattere meramente cognitivo, della cui natura partecipa anche il giudizio tecnico concernente la verifica di cause che non siano ostative al suo rilascio.

Tutto chiaro e inequivocabile, si sarebbe detto. La mancata previsione testuale della rilevanza di eventuali irregolarità formali non inciderebbe sulla regolarità contributiva -fermi gli altri presupposti- e sulla possibilità di rilasciare il Durc, attestante detta condizione di legalità. L'Inps, tuttavia, portava la vertenza anche presso la Cassazione. La quale, contro ogni prevedibilità ed evidenza (anche per proprie pregresse decisioni), attestava, al contrario, la **rilevanza di eventuali "irregolarità formali", da intendersi anch'esse tra i presupposti "sostanziali" della regolarità contributiva.** E ciò, di principio, a prescindere dalla circostanza del difetto di loro previsioni testuali nelle fonti di regolamentazione.

Cassazione, Ordinanza del 23.06.2026, n. 21362

Il mancato adempimento degli obblighi dichiarativi, lungi dall'essere semplicemente una irregolarità formale, è, invece, sostanziale nella misura in cui impedisce, con celerità ed efficacia, il controllo da parte dell'ente preposto della regolarità contributiva e tanto basta ad escludere la possibilità di ottenere il DURC e quindi il diritto alla fruizione degli sgravi che presuppone, invece, l'azione virtuosa del contribuente che deve, non solo essere in regola, ma consentire anche il controllo di detta regolarità, attraverso il rispetto dei adempimenti formali, il concetto di adempimento dell'obbligazione contributiva costituendo solo un sottoinsieme di quello più ampio di regolarità contributiva.

Il senso e le ricadute della decisione -e di altre simili che si contano in questo periodo (cfr. Cass., Ordinanza n. 21365/2026)- appaiono potenzialmente deflagranti.

Ogni irregolarità formale in materia previdenziale, a questo punto, anche involontaria e marginale, pure se priva di effetti sostanziali reali, potrebbe travolgere diritti e posizioni di contribuenti e datori di lavoro, anche se assistiti con competenza e attenzione dai propri professionisti.

DISPOSIZIONI ISPETTIVE E "LIBERI" PRECETTI SU CCNL

Ma pure su altri versanti la situazione, per imprese e professionisti che le assistono, non pare rinfrancante. Per esempio, osservando quanto deciso con la sentenza del Consiglio di Stato del 22.06.2026, n. 4969.

L'attenzione (e preoccupazione) viene questa volta dal caso di un'impresa operante nel settore del commercio che svolge anche attività di distribuzione di surgelati e di altri prodotti alimentari pronti.

La Società applicava ai propri dipendenti il CCNL Commercio, senza che ciò fosse contestato, neppure a seguito del controllo ispettivo da parte dei funzionari dell'Ispettorato ➤

del lavoro (*“deve porsi l'accento sul dato della non contestazione della correttezza dell'applicazione del CCNL Commercio da parte della Società appellata”*).

Questi ultimi, tuttavia, rilevavano la presenza di dipendenti attivi saltuariamente anche presso celle frigorifere. Per cui, ai sensi dell'art. 14, D.lgs n. 124/2004, disponevano, con ordine espresso che, come rilevato dal Consiglio di Stato, in sentenza, *“l'impresa introducesse nel contratto aziendale, entro tre mesi dalla notifica del provvedimento, la previsione di un'indennità di esposizione al freddo, al fine di adeguare il trattamento retributivo dei dipendenti operativi nelle celle frigorifere a quello di coloro che svolgono attività lavorativa a contatto con il freddo in settori diversi e che godono di apposite indennità di disagio all'uopo previste dai relativi contratti collettivi di categoria”*.

In sostanza, alla luce della rilevata condizione dei lavoratori, non oggetto di specifica indennità, gli **ispettori pretendevano la stipula di un contratto collettivo aziendale che adeguasse la retribuzione** ai sensi del CCNL Alimentari, che tale indennità invece prevede. Come noto, l'ordine degli ispettori del lavoro (disposizione) volto a sanare “irregolarità” non già sanzionabili, è immediatamente esecutivo (*“Il personale ispettivo dell'Ispettorato nazionale del lavoro può adottare nei confronti del datore di lavoro un provvedimento di disposizione, immediatamente esecutivo, in tutti i casi in cui le irregolarità rilevate in materia di lavoro e legislazione sociale non siano già soggette a sanzioni penali o amministrative”*).

Il datore di lavoro non riteneva tuttavia corretta la disposizione impartita, non coincidendo essa, né con la lesione espressa di un precetto di legge, né con quella del CCNL correttamente applicato (cfr. Consiglio di Stato, sentenza, n. 2778/2024).

Perciò, ricorreva al TAR, che in effetti gli dava ragione (cfr. TAR Veneto, sentenza n. 1661/2024):

il Tribunale amministrativo regionale, effettuata un'analisi testuale della disciplina di rango primario e osservata la giurisprudenza ritenuta pertinente, ha affermato la possibilità di esercizio del potere dispositivo soltanto in caso di violazione di un obbligo, puntualmente previsto dalla legge o dal CCNL applicato dal datore di lavoro, sprovisto di sanzioni. Sulla scorta di tale assunto, ha escluso che la mancata corresponsione dell'indennità da esposizione al freddo ai dipendenti della Società addetti al reparto surgelati e a contatto con basse temperature rientrasse tra le irregolarità in materia di lavoro e legislazione sociale contestabili dall'Ispettorato Territoriale nell'esercizio del potere in questione. Infatti, da un lato, né la legge, né il CCNL Commercio –applicato dalla ricorrente nei rapporti con i propri dipendenti–, prevedrebbero un obbligo in tal senso a carico del datore di lavoro; dall'altro lato, l'ITL, imponendo alla ricorrente di corrispondere ai suoi dipendenti la stessa gratificazione economica aggiuntiva spettante ai lavoratori che svolgono identica attività disagiata in un diverso settore e prendendo come riferimento, a tal fine, il CCNL Alimentari, avrebbe operato “un'inammissibile integrazione analogica del contenuto del CCNL” scelto dalla società deducente nell'esercizio della discrezionalità –(generalmente) insindacabile– che le spetta in qualità di datore di lavoro”.

L'Ispettorato del lavoro non ci stava e appellava la decisione al Consiglio di Stato, ritenendo che il CCNL del commercio risulterebbe “inadeguato e insufficiente” rispetto ai lavoratori per i quali era stato emesso il provvedimento dispositivo e non sarebbe frutto di una scelta corretta, congrua e conforme alla legge, quantomeno con riferimento a tale categoria di lavoratori.

In tale senso il verbale di disposizione non avrebbe integrato in analogia il contenuto del CCNL applicato dall'impresa (pratica considerata vietata anche dall'ITL), ma avrebbe prescritto l'introduzione dell'indennità controversa al fine di riequilibrare, mediante ade- ➤

guamento del trattamento retributivo ai sensi dell'art. 36 Cost., il *vulnus* a cui soggiacerebbero i lavoratori "del freddo". Una tesi condivisa dalla sentenza n. 4969/2026.

In sostanza, per il Consiglio di Stato, la **nozione di "irregolarità" sarebbe da intendersi di tale estensione, da ricomprendere, non solo precetti già predefiniti da fonti di regolamentazione; ma pure enunciazioni di principio e, per così dire, "promozionali" di quello che dovrebbe venire inteso quale effettivo spirito della legge** (nel caso l'art. 36 Cost. "*Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro*").

La riscontrata omessa previsione e applicazione dell'indennità da esposizione al freddo si profila suscettibile di integrare un profilo di inadeguatezza sostanziale della retribuzione ex art. 36 Cost., sospettabile di discriminarietà rispetto al trattamento retributivo stabilito per analoghe condizioni lavorative da altre piattaforme contrattuali, le quali prevedono specifiche indennità di disagio. Sulla scia di quanto affermato dalla giurisprudenza lavoristica di legittimità con riferimento ai poteri decisorii del giudice del lavoro, questo Consiglio di Stato ha svolto argomentazioni ben estensibili al caso sottoposto all'odierno esame del Collegio ricomprendendo nello spettro dei poteri di disposizione dell'Ispettorato del Lavoro, ex art. 14 del d.lgs. n. 124/2004, anche un controllo di adeguatezza del CCNL applicato dal datore di lavoro in funzione di adeguamento sostanziale della retribuzione alle mansioni

effettivamente svolte dai lavoratori, in diretta applicazione del parametro costituzionale ex art. 36 Cost..

Di conseguenza, l'ordine, contenuto nel verbale di disposizione, di integrare la disciplina de qua con un contratto aziendale che introducesse l'indennità prevista per tali prestazioni dal CCNL Alimentari non è di per sé illegittimo, atteso che, per le ragioni anzidette, la rilevata inadeguatezza retributiva è sussumibile nel novero delle "*irregolarità rilevate in materia di lavoro e legislazione sociale*", se lette e interpretate in ottica costituzionalmente orientata alla luce dell'art. 36 Cost. quale pietra angolare dell'intera legislazione lavoristica.

Per gli ispettori del lavoro si tratta dell'affermazione di un potere con poche limitazioni. A questo punto, salvo confidare in doti di preveggenza e divinatorie, **emerge con tutta evidenza come per qualunque, anche preparato e dinamico, professionista, possa oggi risultare sempre più rischioso offrire adeguata assistenza** a salvaguardia dei propri clienti (per esempio, come nel caso, circa quale CCNL applicare, e come), a fronte di "precetti" che potrebbero sorgere pure *ex post* e imprevedibili.

Ciò potrà ora accadere, addirittura, anche in forza di clausole generali (come l'art. 36 Cost.), apparentemente neppure suscettibili di essere "*soggette a sanzioni penali o amministrative*" (art. 14, D.lgs. n. 124/2004), difettando *a priori* della necessaria tassatività, propria di precetti conformi al principio di legalità.

VOLONTARI SPORTIVI: QUEI RIMBORSI CHE DIVENTANO REDDITO

DI ALBERTO BORELLA CONSULENTE DEL LAVORO IN CHIAVENNA (SO)

Un tema molto interessante è stato affrontato dalla *Agenzia delle Entrate con la circolare n. 7/E del 7 agosto 2026*.

Il chiarimento riguarda la domanda di un contribuente che *chiede di conoscere il trattamento fiscale, ai fini delle imposte sui redditi, da riservare ai rimborsi forfetari, di cui all'articolo 29, co. 2, del D.lgs. n. 36 del 2021, erogati a un volontario sportivo, che abbia già superato, nel medesimo anno solare, la soglia di non imponibilità fiscale di 15.000 euro prevista dall'articolo 36, co. 6, del medesimo decreto legislativo, per effetto della percezione di compensi da lavoro sportivo dilettantistico corrisposti da altri enti nell'ambito di rapporti di lavoro autonomo*.

Questa la risposta dell'Agenzia: *i rimborsi forfetari erogati al lavoratore sportivo che, nel medesimo periodo d'imposta, abbia già conseguito compensi da lavoro sportivo superiori a 15.000 euro, per effetto di somme corrisposte da altri enti sportivi in base a rapporti di lavoro autonomo, devono essere computati ai fini della determinazione dell'eccedenza imponibile. Nel caso di specie, tali somme assumono rilevanza reddituale in capo al lavoratore sportivo quale reddito di lavoro autonomo*.

Attenzione: la concorrenza ai limiti di non imponibilità riguarda esclusivamente i rimborsi forfetari previsti dal comma 2 dell'art. 29. I **rimborsi analitici**, cioè quelli documentati e riferiti a spese effettivamente sostenute e comprovate (trasferite, vitto, alloggio, carburante, ecc.), non concorrono ai limiti dei 15.000 euro, non assumono natura di

compenso e non diventano imponibili neppure in caso di superamento della soglia semplicemente perché non hanno soglia.

La motivazione parte dal richiamo all'art. 36, co. 6, del D.lgs. n. 36/2021, che stabilisce che

i compensi di lavoro sportivo nell'area del dilettantismo non costituiscono base imponibile, ai fini fiscali, fino all'importo complessivo annuo di 15.000 euro. Per la quota eccedente tale limite, nella nuova disciplina relativa ai compensi in oggetto, trovano applicazione le regole ordinarie di tassazione.

Viene quindi citato il successivo comma 6-bis dove si prevede che

il lavoratore sportivo è tenuto a rilasciare, all'atto del pagamento, un'autocertificazione attestante l'ammontare dei compensi percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche rese nell'anno solare.

A questo punto la circolare analizza la disciplina del trattamento fiscale dei rimborsi forfetari erogati ai volontari sportivi ed in particolare dall'art. 29 del D.lgs. n. 36 del 2021 che appunto contempla tali rimborsi. Si ricorda innanzitutto che ai sensi del comma 1

Le società e le associazioni sportive, le Federazioni Sportive Nazionali, le Discipline Sportive Associate e gli Enti di Promozione Sportiva, anche paralimpici, il CONI, il CIP e la società Sport e salute S.p.a., possono avvalersi ➤

nello svolgimento delle proprie attività istituzionali di volontari che mettono a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per promuovere lo sport, in modo personale, spontaneo e gratuito, senza fini di lucro, neanche indiretti, ma esclusivamente con finalità amatoriali. Le prestazioni dei volontari sono comprensive dello svolgimento diretto dell'attività sportiva, nonché della formazione, della didattica e della preparazione degli atleti.

Si prosegue poi richiamando il successivo comma 2 che prevede che

*Le prestazioni dei volontari sportivi di cui al comma 1 non sono retribuite in alcun modo, nemmeno dal beneficiario. Ai volontari sportivi possono essere riconosciuti **rimborsi forfetari** per le spese sostenute per attività svolte anche nel proprio comune di residenza, nel limite complessivo di 400 euro mensili, in occasione di manifestazioni ed eventi sportivi riconosciuti dalle Federazioni sportive nazionali, dalle Discipline sportive associate, dagli Enti di promozione sportiva, anche paralimpici, dal CONI, dal CIP e dalla società Sport e salute S.p.a. purché questi ultimi individuino, con proprie deliberazioni, le tipologie di spese e le attività di volontariato per le quali è ammessa questa modalità di rimborso ...*

L'Agenzia prende atto della previsione di legge secondo cui

*i **rimborsi** [forfetari - NdR] di cui al presente comma non concorrono a formare il reddito del percipiente.*

ma al contempo evidenzia come l'art. 29, co. 2, secondo periodo, del D.lgs. n. 36 del 2021 preveda che

*detti **rimborsi** concorrono al superamento dei limiti di non imponibilità previsti dall'articolo 35, co. 8-bis, e costituiscono base imponibile previdenziale al relativo superamento, nonché*

dei limiti previsti dall'articolo 36, comma 6.

Comma 6 che a sua volta dispone che

*i **compensi** di lavoro sportivo nell'area del dilettantismo non costituiscono base imponibile ai fini fiscali fino all'importo complessivo annuo di euro 15.000,00.*

Fin qui tutto chiaro: la norma li definisce *rimborsi forfetari*, ma essi rilevano - e quindi assumono di fatto natura di *compenso* - sia ai fini contributivi sia ai fini fiscali.

È proprio a questo punto che emerge in modo palese il mancato coordinamento funzionale tra il comma 2 dell'art. 29 e il comma 6-bis dell'art. 36 che, come già evidenziato, richiede al **lavoratore sportivo** il rilascio, all'atto del pagamento, di un'autocertificazione attestante l'ammontare dei **compensi** percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche rese nell'anno solare.

Ma, alla luce del chiarimento dell'Agenzia, è evidente che l'autocertificazione dovrebbe essere richiesta tanto ai **lavoratori sportivi** quanto ai **volontari sportivi** e dovrebbe necessariamente includere:

- i **compensi** percepiti per le **prestazioni sportive dilettantistiche** rese;
- nonché i **rimborsi forfetari** per le spese sostenute per attività svolte anche nel proprio comune di residenza, nel limite complessivo di 400 euro mensili, **in occasione di manifestazioni ed eventi sportivi riconosciuti**, attività che possono riguardare in senso ampio l'attività istituzionale degli enti eroganti ma anche prestazioni rivolte allo svolgimento diretto dell'attività sportiva, nonché della formazione, della didattica e della preparazione degli atleti.

In tale contesto, una riscrittura del comma 6-bis dell'art. 36 del D.lgs. n. 36/2021 appare non solo opportuna, ma necessaria ai fini della coerenza sistematica della disciplina.

UN ENIGMA NEI CANTIERI EDILI: IL PSS

DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO

Tutti i cultori della sicurezza nei cantieri lo danno per morto. E invece la Cassazione ne parla come di un vivo. Vediamo un caso emblematico. In un cantiere sito su una strada statale, nel corso di lavori urgenti subappaltati dall'ANAS di scarnificazione del manto stradale e di scavo del sedime con ricollocazione di nuove tubature per il ripristino di un collettore fognario danneggiato, un operaio precipita in un dirupo. Nella sentenza n. 31136 del 17 settembre 2025, la Sez. IV conferma la condanna per omicidio colposo dell'amministratore unico dell'impresa subappaltatrice in qualità di datore di lavoro. Colpa dell'imputato: violazione dell'art. 96, co. 1, lett. g), D.lgs. n. 81/2008, che prescrive al datore di lavoro delle imprese affidatarie e delle imprese esecutrici di redigere il piano operativo di sicurezza di cui all'art. 89, co. 1, lett. h), avente i contenuti riportati nell'allegato XV, avuto riguardo al fatto che il piano sostitutivo di sicurezza adottato non individuava in modo idoneo e preciso le lavorazioni da svolgere nel cantiere e le relative misure di protezione e prevenzione.

In particolare, le misure previste dall'art. 122, co. 1, D.lgs. n. 81/2008, che prescrive al datore di lavoro di adottare idonee opere provvisorie o comunque le necessarie precauzioni atte ad eliminare pericoli di caduta di persone e di cose, avuto riguardo al fatto che il cantiere all'interno del quale era impegnato il lavoratore non era dotato di idonee protezioni laterali, sebbene un lato del medesimo fosse prospiciente ad un burrone. Non per nulla, gli ispettori ASL intervenuti a seguito dell'in-

fortunio riscontrarono la violazione dell'art. 96, co. 1, lett. g), D.lgs. n. 81/2008 in ragione della carenza del Piano Sostitutivo di Sicurezza. A sua volta, la Corte d'Appello rilevò che, ove il Piano Sostitutivo di Sicurezza (PSS) fosse stato aggiornato e redatto in modo puntuale, non soltanto avrebbe favorito l'emersione delle criticità esistenti nell'area di lavoro rispetto al rischio caduta, ma avrebbe anche contribuito ad allertare i lavoratori circa l'esistenza di tale rischio. E la Sez. IV concluse che la puntuale redazione del PSS avrebbe fatto emergere le criticità legate alle caratteristiche del cantiere contribuendo ad allertare i lavoratori circa i rischi per la sicurezza, e che, dunque, l'opportuna individuazione (PSS) del rischio di caduta avrebbe certamente scongiurato la morte del lavoratore.

Il fatto è che su questo insegnamento della Corte Suprema pesa una domanda inquietante: il PSS è tuttora obbligatorio, e dunque la sua carenza può assurgere a fonte di responsabilità dell'appaltatore o subappaltatore? Secondo l'opinione diffusa tra gli osservatori, il PSS non è più obbligatorio.

Chi ha torto?

Ricordo che tre sono i piani di sicurezza apparsi nel corso della storia legislativa dei cantieri edili e ormai celebri sotto le rispettive sigle PSC, POS, PSS. Il primo -Piano di Sicurezza e Coordinamento- elaborato dal coordinatore per la progettazione nominato dal committente (o responsabile dei lavori). Gli altri due - Piano Operativo di Sicurezza e Piano Sostitutivo di Sicurezza- elaborati dal da ➤

tore di lavoro dell'impresa esecutrice: il POS come documento di valutazione dei rischi *ex art.* 17 del D.lgs. n. 81/2008; il PSS nei casi in cui non sia previsto l'obbligo del PSC.

Ma a questo punto dobbiamo ricostruire con attenzione la tormentata storia del PSS. È una storia che inizia addirittura l'11 febbraio 1994 con la legge Merloni n. 109/1994 in materia di lavori pubblici che impone all'appaltatore di redigere un piano di sicurezza sostitutivo del piano di sicurezza e di coordinamento quando questo non sia previsto. Nel 2006, subentra un nuovo codice dei contratti pubblici, il D.lgs. 12 aprile 2006, n. 163, che all'art. 131, co. 2, lett. b), conferma l'obbligo dell'appaltatore di redigere un piano di sicurezza sostitutivo del piano di sicurezza e di coordinamento quando quest'ultimo non sia previsto ai sensi dell'allora vigente D.lgs. 14 agosto 1996, n. 494. S'intende quindi perché due anni dopo il D.lgs. n. 81/2008, nell'Allegato XV, evochi "il

piano di sicurezza sostitutivo del piano di sicurezza e di coordinamento di cui all'articolo 131, lett. b) del D.lgs. 163/2006". Solo che questo decreto legislativo del 2006 viene poi abrogato dal nuovo codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36.

E allora come non dar torto alla Sezione IV? A malincuore, si badi. Ben a ragione, la Corte di giustizia dell'Unione europea, in una sentenza del 25 luglio 2008, n. 504, nel condannare l'Italia per inadempimento della direttiva sulla sicurezza nei cantieri, sottolineò che l'opera del coordinatore è necessaria per combattere l'aumento del numero di infortuni sul lavoro nei cantieri temporanei o mobili. E ben s'intende che il PSS sarebbe una garanzia nei casi in cui non sia obbligatorio il PSC. E allora non resta che una speranza: che a riesumare il PSS provveda, non una sentenza della Cassazione, ma il legislatore.

RECESSO IN PROVA: E LICENZIAMENTO ANCHE AI FINI DELLA PENSIONE DEI LAVORATORI PRECOCI

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

La Cassazione supera l'interpretazione restrittiva che escludeva il mancato superamento della prova dalle cause di disoccupazione tutelate. La diversità del regime applicabile al recesso non ne modifica la natura: quando è il datore di lavoro a interrompere il rapporto, si tratta comunque di un licenziamento.

Il recesso datoriale intimato durante o al termine del **periodo di prova**, per mancato superamento della stessa, costituisce un licenziamento individuale anche ai fini dell'accesso alla **pensione anticipata** riservata ai **lavoratori precoci**.

È questo il principio affermato dalla Corte di Cassazione, sezione Lavoro, con la sentenza 31 maggio 2026, n. 17130, pronunciata nell'ambito di una controversia relativa all'applicazione dell'articolo 1, co. 199, lettera a), della Legge 11 dicembre 2016, n. 232. La disposizione, nel testo applicabile alla fattispecie esaminata, riconosceva l'accesso alla pensione anticipata con **41 anni di contribuzione** ai lavoratori precoci che, oltre a possedere almeno dodici mesi di contribuzione effettiva precedente il compimento del diciannovesimo anno di età, si trovassero in stato di disoccupazione a seguito di licenziamento, anche collettivo, dimissioni per giusta causa o risoluzione consensuale nell'ambito della procedura prevista dall'articolo 7 della Legge n. 604/1966.

La pronuncia assume rilievo perché chiarisce che la specialità della disciplina del rapporto

in prova riguarda le condizioni di esercizio del potere di recesso e le conseguenze dell'eventuale illegittimità, ma non incide sulla qualificazione giuridica dell'atto con il quale il datore di lavoro **determina unilateralmente la cessazione** del rapporto.

LA VICENDA GIUDIZIARIA

Il lavoratore era stato assunto con un contratto contenente un periodo di prova della durata di tre mesi. Il rapporto era cessato il 29 settembre 2017, a seguito del recesso datoriale motivato dal **mancato superamento della prova**; successivamente, l'interessato aveva percepito la NASpI dal 6 ottobre al 2 novembre 2017.

Il Tribunale di Ravenna aveva accolto la domanda diretta al riconoscimento dei requisiti per la pensione dei lavoratori precoci. La Corte d'Appello di Bologna aveva, invece, riformato la decisione, ritenendo che il recesso durante il periodo di prova **non potesse essere assimilato a un licenziamento**.

Secondo la Corte territoriale, il patto di prova avrebbe sottoposto l'assunzione definitiva a una particolare condizione, consentendo al datore di lavoro di interrompere il rapporto senza obbligo di motivazione e, secondo la ricostruzione accolta nella sentenza impugnata, senza applicazione delle ordinarie tutele previste per il licenziamento. Lo stato di disoccupazione non sarebbe stato, pertanto, **conseguenza di un licenziamento**, bensì di un distinto "recesso in prova". ➤

La Cassazione ha respinto questa impostazione, accogliendo il ricorso del lavoratore e rinviando la causa alla Corte d'Appello di Bologna, in diversa composizione.

IL RAPPORTO DI LAVORO ESISTE GIÀ DURANTE LA PROVA

La Suprema Corte, nell'accogliere le ragioni del dipendente, incentra le proprie motivazioni sulla **natura del patto di prova**, disciplinato dall'articolo 2096 c.c..

La clausola di prova è un elemento accidentale apposto a un contratto di lavoro già perfezionato. Essa **non determina la nascita di un rapporto provvisorio** destinato a trasformarsi, soltanto dopo il superamento della prova, in un diverso e definitivo rapporto di lavoro.

Durante la prova **il contratto è già pienamente operativo** e il lavoratore svolge una normale prestazione lavorativa, beneficiando del relativo trattamento economico e normativo. Il superamento della prova comporta la prosecuzione del medesimo rapporto e la definitività dell'assunzione, non la stipulazione o la costituzione di un nuovo contratto.

La Corte richiama, sotto questo profilo, la propria consolidata giurisprudenza, secondo la quale il contratto contenente una clausola di prova costituisce una fattispecie negoziale unitaria e completa fin dall'origine. Le parti subordinano all'esito dell'esperimento la **prosecuzione** del rapporto, **non la sua costituzione**. Anche il servizio prestato durante la prova viene computato nell'anzianità del dipendente, a conferma della continuità degli effetti del contratto. Se il rapporto esiste già, il provvedimento con il quale il datore di lavoro ne determina unilateralmente la cessazione non può che essere qualificato come licenziamento.

IL RECESSO È LIBERO, MA RESTA UN LICENZIAMENTO

Durante il periodo di prova, ciascuna delle parti può recedere senza preavviso o indennità sostitutiva, secondo quanto previsto dall'articolo 2096, co. 3, c.c. Il recesso datoriale è inoltre, in

linea generale, sottratto all'obbligo di motivazione e al regime ordinario di controllo della giustificazione previsto dalla Legge n. 604/1966.

Si tratta, dunque, di una delle residue ipotesi di recesso *ad nutum* ancora presenti nell'ordinamento.

La maggiore libertà riconosciuta al datore di lavoro non consente, tuttavia, di trasformare il recesso in prova in una figura ontologicamente diversa dal licenziamento. Come precisa la Cassazione, il licenziamento consiste nel recesso unilaterale del datore di lavoro dal rapporto contrattuale instaurato con il prestatore. Il regime di libera recedibilità descrive le modalità e i limiti dell'esercizio del potere, ma **non modifica la natura dell'atto**.

Neppure la libertà di recesso è assoluta: a partire dalla sentenza della Corte costituzionale n. 189/1980, è stato chiarito che il lavoratore può contestare il licenziamento quando non gli sia stato consentito un effettivo esperimento, quando abbia positivamente superato la prova oppure quando il recesso sia riconducibile a un motivo illecito o estraneo alla funzione del patto.

La discrezionalità datoriale opera nella valutazione delle capacità e del comportamento professionale del lavoratore, ma resta sindacabile quando il potere sia esercitato per finalità diverse da quelle proprie della prova.

NATURA DELL'ATTO E REGIME DELLE TUTELE RESTANO PIANI DISTINTI

Uno degli aspetti più interessanti della sentenza è la distinzione tra la qualificazione del recesso e le conseguenze derivanti dalla sua eventuale illegittimità.

Quando il patto di prova è affetto da un vizio genetico, ad esempio perché manca la specifica indicazione delle mansioni oggetto dell'esperimento, la relativa clausola è nulla e il rapporto deve essere considerato ordinario fin dall'origine. Il licenziamento è quindi sottoposto, ricorrendone i presupposti, alla disciplina generale applicabile ai licenziamenti individuali. ➤

Diversa è l'ipotesi in cui il patto sia valido, ma il recesso sia viziato sul piano funzionale, perché l'esperimento non è stato adeguatamente svolto o perché la decisione datoriale è riconducibile a motivi illeciti. In questo caso non si applicano automaticamente la Legge n. 604/1966 o l'articolo 18 della Legge n. 300/1970. Il lavoratore può ottenere, a seconda delle circostanze, la prosecuzione della prova per il periodo residuo oppure il risarcimento del danno.

La diversità dei rimedi non significa, però, che soltanto il recesso fondato su un patto invalido sia qualificabile come licenziamento. Anche quando il patto è valido e il recesso è esercitato legittimamente nell'ambito del regime di libera recedibilità, **l'atto resta un licenziamento individuale**.

Come osserva la Suprema Corte, «la diversità delle tutele» previste per il vizio genetico e per quello funzionale non incide sulla qualificazione del recesso come licenziamento in entrambe le ipotesi.

La sentenza evita, così, di sovrapporre due piani differenti: da una parte, l'individuazione della natura giuridica dell'atto che determina la cessazione; dall'altra, il regime sostanziale e sanzionatorio applicabile allo stesso.

LE CONSEGUENZE PREVIDENZIALI

Ai fini della pensione anticipata dei **lavoratori precoci**, ciò che rileva è che lo stato di disoccupazione sia conseguenza di una **cessazione involontaria** riconducibile a una delle fattispecie indicate dal legislatore.

La disposizione previdenziale utilizza il termine "licenziamento" senza distinguere tra le diverse discipline applicabili al recesso datoriale. Non vi è, pertanto, una base normativa per escludere il licenziamento intimato durante la prova soltanto perché esso non è soggetto all'ordinario obbligo di giustificazione. La Cassazione afferma quindi che la possibilità del datore di recedere *ad nutum*, quando non siano contestate né la validità del patto né

la legittimità del recesso, non incide sulla qualificazione dell'atto come licenziamento. Esso deve essere considerato causa dello stato di disoccupazione rilevante ai fini dell'articolo 1, co. 199, lettera a), della Legge n. 232/2016.

Non si tratta di un'applicazione analogica della norma previdenziale a una fattispecie non espressamente prevista, ma del corretto inquadramento del recesso datoriale all'interno del concetto di licenziamento utilizzato dalla disposizione.

UN PRINCIPIO COERENTE CON LA PRASSI SULL'APE SOCIALE

La conclusione raggiunta dalla Corte risulta coerente anche con l'orientamento già adottato dall'Inps in relazione all'Ape sociale.

Nella circolare 25 maggio 2022, n. 62, l'Istituto ha riconosciuto che il recesso datoriale durante o al termine del periodo di prova, pur sottoposto a un regime particolare, costituisce un **licenziamento individuale** e rientra tra le cause di cessazione che consentono l'accesso alla prestazione.

La stessa Inps, nel giudizio definito dalla sentenza n. 17130/2026, aveva segnalato tale indirizzo, sottolineando l'analogia tra la condizione di disoccupazione prevista per l'Ape sociale dall'articolo 1, co. 179, lettera a), della Legge n. 232/2016 e quella richiesta per i lavoratori precoci dal successivo comma 199.

Il richiamo alla prassi sull'Ape sociale non costituisce la ragione decisiva della pronuncia, fondata sulla qualificazione lavoristica del recesso, ma conferma l'irragionevolezza di una lettura amministrativa differenziata di disposizioni caratterizzate da formulazioni e finalità sostanzialmente analoghe.

LA PORTATA DELLA DECISIONE

La sentenza non equipara il recesso in prova al licenziamento ordinario sotto ogni profilo. Restano ferme le peculiarità previste dall'articolo 2096 c.c., l'assenza dell'obbligo ordinario di motivazione e la specificità dei rimedi ►

applicabili in caso di illegittimità.

Il principio affermato opera, invece, sul piano della qualificazione della cessazione e impedisce che la specialità del regime lavoristico si traduca nella perdita di una tutela previdenziale destinata a chi è rimasto involontariamente privo di occupazione.

La decisione appare coerente con la finalità della disciplina sui lavoratori precoci, diretta a tutelare soggetti caratterizzati da un ingresso particolarmente anticipato nel mercato del lavoro,

da una lunga anzianità contributiva e dalla perdita dell'occupazione prima del raggiungimento dei requisiti pensionistici ordinari.

La Corte ha quindi accolto il ricorso, cassato la pronuncia impugnata e rinviato alla Corte d'Appello di Bologna affinché proceda a un nuovo esame della domanda applicando il principio secondo cui il recesso datoriale per mancato superamento della prova costituisce licenziamento rilevante ai fini dell'accesso alla pensione anticipata dei lavoratori precoci.

■ E. Colombo, F. Mercurio, M. Mezzanzanica, A. Seveso:
confronto aperto su “*speed of AI in Italy*”

L'IMPATTO E LA VELOCITÀ DI PENETRAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO*

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

La ricerca condotta affronta un problema molto concreto per chi si occupa di mercato del lavoro: gli indicatori tradizionali (tassi di disoccupazione, *stock* occupazionali) non riescono a cogliere quanto rapidamente l'IA generativa stia cambiando i contenuti dei mestieri. Gli Autori propongono i risultati di una ricerca basata sull'indice – TEAI (*Task Exposure to AI*) – e su di un nuovo indicatore, la “*Speed of AI*”, per misurare non solo quanto un'occupazione è esposta all'IA, ma quanto velocemente questa esposizione sia cresciuta tra il 2019 (periodo precedente all'avvento dei modelli LLM) e il 2025.

METODOLOGIA UTILIZZATA

Il TEAI è stato costruito facendo valutare a tre modelli linguistici (GPT OSS 120B, Qwen3 235B, DeepSeek 3.2) la propria capacità di svolgere ciascuna delle circa 19.000 attività della tassonomia O*NET, usando la mediana dei tre giudizi per ridurre errori/allucinazioni di un singolo modello.

Il punteggio di ogni occupazione è la media ponderata (per *Relevance, Importance, Frequency* di O*NET) dei punteggi delle sue attività.

I dati di domanda di lavoro (annunci *online*) provengono da Lightcast e sono raccordati dallo *standard* O*NET/SOC a quello ISCO-08, arrivando a un campione finale di 245 occupazioni a quattro cifre con dati robusti

sia nel 2019 sia nel 2025.

La *Speed of AI* viene definita come “variazione percentuale del TEAI” tra il 2019 e il 2025 e mira a misurare la velocità con cui l'IA è penetrata nel mondo del lavoro determinando cambiamenti e variazioni.

I risultati principali della ricerca possono essere riepilogati come segue:

1. L'IA generativa interessa soprattutto i lavori qualificati (a differenza dell'automazione tradizionale).

Nel 2025 il 58,5% delle occupazioni ad alto *skill* rientra in fascia di alta esposizione (era il 45,8% nel 2019, +13 punti), mentre le occupazioni a basso *skill* restano stabilmente intorno al 74% in fascia bassa. Il mercato si sta quindi polarizzando: da un lato lavori cognitivi/qualificati sempre più esposti all'IA, dall'altro lavori manuali/poco qualificati che restano ai margini del fenomeno.

2. Nessuna occupazione è “immune”, in quanto tutte le occupazioni considerate registrano un aumento dell'esposizione, ma la velocità cambia molto.

Tutte le 245 occupazioni osservate registrano una crescita del TEAI (media +34,3%, *range* +15%/+58%). Le professioni intellettuali e scientifiche (+38,2%) e gli impiegati amministrativi (+35,1%) accelerano di più; gli addetti ai servizi e alle vendite (+29,1%) e gli artigiani e operai ➤

* Sintesi dell'articolo Pubblicato in *Labour & Law Issues*, Vol. 12, n. 1, 2026 dal titolo *The speed of AI in Italy: una misura della velocità di penetrazione dell'IA nell'occupazione in Italia 2019 – 2025* - <https://doi.org/10.60923/issn.2421-2695/25641>.

specializzati (+29,8%) accelerano meno, pur crescendo comunque in modo significativo.

3. Le occupazioni più esposte nel 2025 sono quelle centrate su elaborazione di informazioni, comunicazione e supervisione amministrativa: addetti al call center (TEAI 5,79), professionisti di pubblicità e *marketing* (5,71), addetti alle paghe e stipendi (5,65), mediatori commerciali, segretari medici, addetti alla contabilità.

4. La mappa a quattro quadranti (livello di partenza × velocità) sotto riportata permette di distinguere le diverse dinamiche di esposizione delle occupazioni all'avvento dell'IA:

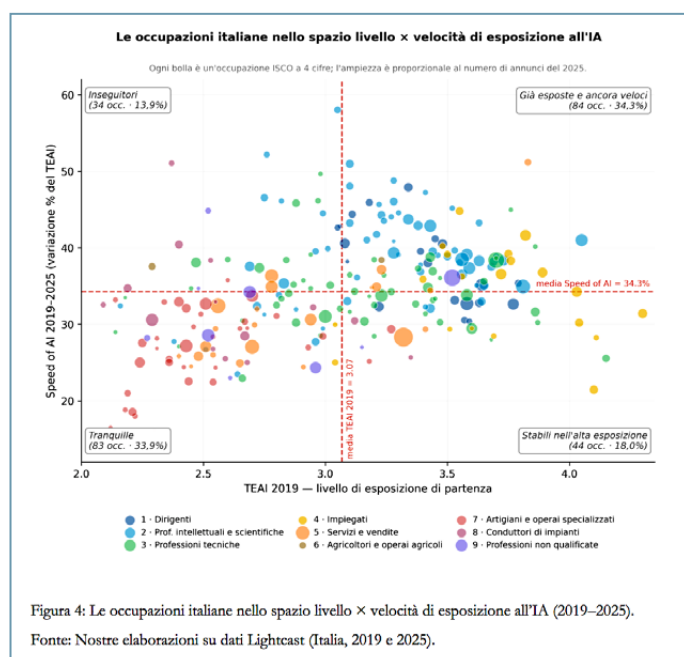


Figura 4: Le occupazioni italiane nello spazio livello × velocità di esposizione all'IA (2019–2025).

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Lightcast (Italia, 2019 e 2025).

Si osserva come il quadrante in alto a destra “Già esposte e ancora veloci” (84 occupazioni, 34,3%) evidenzia che le posizioni ivi presenti partivano da livelli alti e continuano a salire – es. analisti di gestione, addetti all’informazione/allo sportello.

Nel quadrante in alto a sinistra “Inseguitori” (34, 13,9%) vi sono i settori che partivano bassi ma sono soggetti a una rapida accelerazione – ad es. medici di medicina generale (+58%), controllori del traffico aereo. Sono le trasformazioni più recenti, quelle che rischia-

no di sfuggire al monitoraggio tradizionale. In basso a destra abbiamo le professioni “Stabili nell’alta esposizione” (44,18%): già caratterizzate da una elevata esposizione e da una crescita contenuta perché vicine al tetto della scala – es. addetti alla gestione del personale. Infine, in basso a sinistra ci sono le professioni “tranquille” (83, 33,9%): basso livello e bassa velocità – meccanici, conducenti, educatori.

5. Sulla scala qualitativa TESI (da 1 “contributo nullo” a 10 “esecuzione autonoma completa”), i gruppi cognitivi/amministrativi passano da un livello “supporto preliminare” (2019) a “assistenza su *task* ordinari” (2025): per questi profili l’IA esegue ormai compiti *standard* e ben definiti a un livello paragonabile a quello di un lavoratore di media esperienza, restando incerta di fronte ad ambiguità e casi atipici. Artigiani e operai specializzati restano fermi al gradino “supporto frammentario”.

La progressione risulta quindi più marcata nelle professioni a maggiore contenuto cognitivo e informativo rispetto a quelle maggiormente legate all’operatività manuale.

Gli Autori propongono la *Speed of AI* come strumento operativo per tre finalità: programmare politiche attive mirate (concentrando risorse formative dove serve davvero), orientare l’offerta di riqualificazione in base al rischio effettivo di obsolescenza, e monitorare nel tempo l’evoluzione della polarizzazione del mercato del lavoro italiano.

L’analisi proposta risulta di grande interesse in un momento in cui l’IA costringe tutte le categorie ad interrogarsi sul proprio futuro, pensando a nuovi assetti organizzativi e nuove modalità di svolgimento dell’attività. Anche nella categoria dei Consulenti del Lavoro sono presenti diverse attività di monitoraggio e di studio del fenomeno; l’obiettivo è quello di comprendere come l’IA possa essere di supporto, salvaguardando la professionalità della categoria e agevolando al tempo stesso i professionisti nell’esecuzione di alcune attività.

■ **Francesco Rotondi e Francesca Rotondi si occupano dell'impatto della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva nei diversi Ordinamenti europei, a confronto con la scelta italiana**

IL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970 SULLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA NEI PRINCIPALI ORDINAMENTI EUROPEI ED EXTRAEUROPEI, A CONFRONTO CON LA SCELTA ITALIANA*

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

La Direttiva UE 2023/970 non impone un modello unico di trasparenza retributiva, ma un insieme di prescrizioni minime destinate a innestarsi su ventisette sistemi nazionali che, in questa materia, muovono da punti di partenza diversi.

UNA DIRETTIVA, MOLTI ORDINAMENTI

La novità della Direttiva risiede non tanto nell'invenzione dello strumento, quanto nell'averlo ricondotto entro un quadro comune, tendenzialmente uniforme.

In questa prospettiva, i regimi previgenti possono ordinarsi, con qualche semplificazione, secondo tre tecniche prevalenti: la certificazione di sistema, la rendicontazione periodica del divario e la misurazione indicizzata con obbligo di correzione.

Trattandosi di prescrizioni minime, la Direttiva ammette che gli Stati membri conservino o introducano tutele più favorevoli e vieta ogni regresso rispetto al livello di protezione già raggiunto.

PANORAMA FRAMMENTATO ALLA SCADENZA DEL TERMINE

Il primo dato che l'analisi comparata restituisce è la disomogeneità dei tempi di attuazione. Alla scadenza del termine di recepimento – il 7 giugno 2026 – risultavano in vigore leggi di trasposizione complete in un numero assai ristretto di Stati membri, tra i quali l'Italia; la maggior parte degli Ordinamenti si trovava ancora in uno stato preparatorio più o meno avanzato anche in ragione dei diversi *iter* legislativi dei vari Paesi¹.

La Commissione europea ha assunto sul punto una posizione ferma, escludendo proroghe e prospettando il ricorso alla procedura di infrazione nei confronti degli Stati inadempienti.

GERMANIA: PRIMATO DELLA GIURISPRUDENZA

Il quadro vigente si fonda sull'*Entgelttransparenzgesetz* (Legge sulla trasparenza salariale) del 2017 e sull'*Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz* (Legge generale sulla parità di trattamento).

La legge del 2017 riconosce un diritto individuale all'informazione sulla retribuzione media ►

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *D&PL*, 28/2026, pag. 1597 dal titolo *Sguardo comparato sulla parità e trasparenza retributiva: esperienze di altri Paesi*.

1. Al 7 giugno 2026, data di scadenza del termine, risultavano in vigore leggi di recepimento complete soltanto in quattro Stati membri – Italia (D.lgs. 7 maggio 2026, n. 96), Slovacchia, Lituania e Malta.

Il recepimento della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva nei principali Ordinamenti europei ed extraeuropei, a confronto con la scelta italiana

di un gruppo comparabile di sesso opposto e sui criteri di determinazione del trattamento economico; prevede obblighi di *reporting* per le sole imprese di maggiori dimensioni (oltre cinquecento dipendenti); non contempla, per le verifiche interne, un vero apparato sanzionatorio.

Si tratta, dunque, di un impianto che privilegia una pressione informativa leggera che lascia i dettagli alla potenziale fase contenziosa. La peculiarità tedesca risiede, invece, nel ruolo assunto dal *Bundesarbeitsgericht* (Corte Federale del Lavoro) che ha gradualmente ampliato la portata del diritto all'informazione, valorizzandone la funzione probatoria ai fini della presunzione di discriminazione e dello spostamento dell'onere della prova.

Il punto d'arrivo di questa evoluzione è la decisione del 23 ottobre 2025, con cui la Corte Federale del Lavoro ha superato il c.d. "modello della mediana", ammettendo il confronto anche con un singolo lavoratore comparabile meglio retribuito – fosse anche il più pagato del gruppo².

Dal punto di vista delle conseguenze la lavoratrice discriminata avrà diritto al risarcimento integrale del danno e a tutte le differenze retributive.

Resta il fatto che l'Ordinamento tedesco, pur avanzato sul versante giudiziale, non è ancora totalmente allineato alla logica della Direttiva, che sposta il baricentro dalla tutela successiva alla prevenzione, imponendo obblighi attivi di trasparenza, *reporting* e correzione dei divari.

Il paradosso apparente – una giurisprudenza avanzata a fronte di una legge prudente – illustra bene perché la Direttiva non si limiti a

codificare risultati già raggiunti in via giudiziale, ma pretenda una loro traduzione in procedure organizzative *ex ante*.

SPAGNA: UN SISTEMA GIÀ A REGIME

La Spagna rappresenta l'estremo opposto: un Ordinamento che, pur non avendo ancora formalmente recepito la Direttiva, dispone di un quadro normativo tra i più sviluppati in Europa. Il sistema poggia sull'art. 28 dello Statuto dei lavoratori, sulla *Ley Orgánica* 3/2007 e, soprattutto, sui *Reales Decretos* 901 e 902 del 2020, che disciplinano rispettivamente i piani di uguaglianza e la trasparenza retributiva³.

Il diritto spagnolo conosce già il registro retributivo, l'*audit* retributivo, i criteri di valutazione del lavoro di pari valore e l'obbligo del piano di uguaglianza per le imprese con almeno cinquanta dipendenti, oltre a un apparato sanzionatorio che qualifica le discriminazioni retributive come infrazioni gravi o molto gravi. Sul piano attuativo, la consultazione preliminare su un nuovo *Real Decreto* di adeguamento si è chiusa l'8 maggio 2026, senza che alla scadenza del termine europeo risultasse ancora licenziato un testo definitivo.

Il caso spagnolo mostra così che anche un Ordinamento maturo può accumulare ritardo formale nel recepimento; ma il divario da colmare attiene qui alla rifinitura di un impianto già solido, non alla sua costruzione *ex novo*.

FRANCIA: DALL'INDEX ALLA LOGICA EUROPEA

La Francia occupa una posizione intermedia. Il suo sistema è incentrato sull'*Index de l'égalité professionnelle*⁴, obbligatorio per le impre- ➤

2. *Bundesarbeitsgericht*, 23 ottobre 2025, 8 AZR 300/24. La controversia – promossa da una dirigente di un'impresa del settore automobilistico – verteva sulla possibilità di fondare la pretesa di parità sul confronto con un singolo collega di sesso opposto più retribuito, anziché sulla sola mediana del gruppo maschile di raffronto. Il precedente del 2021 (BAG, 8 AZR 450/21) aveva già ammesso lo spostamento dell'onere probatorio in presenza di una differenza retributiva rispetto

a un comparatore maschile.

3. Art. 28 dell'*Estatuto de los Trabajadores*; *Ley Orgánica* 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; *Real Decreto* 901/2020, sui piani di uguaglianza, e *Real Decreto* 902/2020, del 13 ottobre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, che disciplina registro retributivo, auditoria retributiva e criteri di valutazione del lavoro di pari valore. Le discriminazioni retributive sono qualificate come infrazioni gravi

o molto gravi ai sensi della *Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social* (LISOS).

4. Introdotto dalla loi n. 2018-771 (c.d. "Avenir professionnel") e dai relativi decreti, è obbligatorio per le imprese con almeno cinquanta dipendenti; a un punteggio insufficiente (sotto la soglia di 75/100) consegue l'obbligo di misure correttive e, in difetto, una penalità finanziaria fino all'1% del monte salari. I risultati sono trasmessi all'amministrazione, inseriti nella BDESE e comunicati al CSE.

Il recepimento della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva nei principali Ordinamenti europei ed extraeuropei, a confronto con la scelta italiana

se con almeno cinquanta dipendenti e soggetto a pubblicazione annuale: uno strumento di misurazione sintetica che assegna un punteggio complessivo e, in caso di risultato insufficiente, impone misure correttive, con possibili penalità amministrativa fino all'1% del monte salari.

Anche la Francia ha mancato il termine del 7 giugno 2026: il Governo punta a un voto entro la fine dell'anno e a un'applicazione scaglionata negli anni successivi.

La scelta di fondo è netta: l'attuale *Index*, imperniato su una nota aggregata, sarà sostituito da un dispositivo di indicatori il cui numero e contenuto non sono più fissati dalla legge, ma rimessi a un decreto con un indicatore centrale dedicato al divario retributivo per categorie di dipendenti che svolgono un lavoro uguale o di pari valore.

La soglia dimensionale resta fissata a cinquanta dipendenti, al di sotto di quella prevista dalla Direttiva (cento).

Un tratto merita particolare attenzione: la costruzione delle categorie di lavoro di pari valore è affidata in via prioritaria alla contrattazione collettiva aziendale e, in difetto di accordo, al contratto collettivo di categoria.

PAESI BASSI: ATTUAZIONE "FEDELE" E NODO SOVRANAZIONALE

I Paesi Bassi meritano un'attenzione particolare: la loro proposta è tra le più aderenti al testo della Direttiva sul piano dei contenuti, eppure è anche quella che ha sollevato il più netto problema di attuazione all'interno dell'Unione, avendo il Governo annunciato un rinvio dell'attuazione.

La proposta – posta in consultazione dal marzo 2025 – opera principalmente attraverso la legge sulla parità di trattamento tra uomini e donne, con modifiche alla disciplina dei con-

sigli d'impresa e a quella sui lavoratori somministrati; il disegno di legge è stato presentato alla Seconda Camera il 21 maggio 2026⁵. L'attuazione è stata di fatto differita, con conseguente slittamento del primo obbligo di *reporting* per i datori di maggiori dimensioni.

Il Consiglio di Stato olandese, nel proprio parere, pur condividendo l'obiettivo di riduzione del divario, ha segnalato che il posticipo di tale obbligo oltre il termine fissato dalla Direttiva non sarebbe da questa consentito e potrebbe comprometterne l'effettività.

La Commissione europea, dal canto suo, ha dichiarato di non condividere il rinvio, sottolineando l'esigenza di un'attuazione tempestiva e prospettando l'eventuale apertura di una procedura di infrazione.

OLTRE I QUATTRO CASI: CERTIFICAZIONE, REPORTING E MAPPATURA SALARIALE

L'Islanda è stata, nel 2018, il primo Paese al mondo a rendere obbligatoria la certificazione dei sistemi retributivi: sulla base dello *standard* ÍST 85, le imprese con almeno venticinque dipendenti devono ottenere, e rinnovare ogni tre anni, una certificazione rilasciata da un organismo indipendente accreditato, con possibili sanzioni in caso di inadempimento⁶. Da un punto di vista dell'attuazione della Direttiva, il Governo irlandese ha scelto la linea di una modalità graduale specificando che i datori di lavoro non saranno sanzionati qualora non avessero predisposto tutti gli elementi previsti dalla Direttiva entro il giugno 2026. L'Irlanda esemplifica la tecnica del *reporting*: il *Gender Pay Gap Information Act* 2021 impone la pubblicazione annuale del divario, con obbligo di illustrarne le cause e le misure di riduzione, secondo una progressione dimensionale che ha esteso l'obbligo, dal 2025, ►

5. La proposta olandese, posta in consultazione pubblica dal 26 marzo 2025, prevede l'attuazione principalmente attraverso la *Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen* (Vgbmv), con modifiche alla *Wet*

op de ondernemingsraden (WOR) e alla *Waad* per i lavoratori somministrati. Il disegno di legge è stato presentato alla *Tweede Kamer* il 21 maggio 2026.

6. Legge islandese sulla certificazione

della parità retributiva, in vigore dal 1° gennaio 2018 (modifica del *Gender Equality Act*; oggi Act n. 150/2020), fondata sullo *standard* ÍST 85 – *Equal Wage Management System* (2012).

Il recepimento della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva nei principali Ordinamenti europei ed extraeuropei, a confronto con la scelta italiana

ai datori con almeno cinquanta dipendenti. La Svezia, infine, illustra la tecnica della mappatura salariale periodica (*lönkartägning*), imposta annualmente a tutti i datori dal *Discrimination Act*.

È significativo che proprio un Paese di consolidata tradizione egualitaria abbia assunto una posizione critica in sede europea, chiedendo la rinegoziazione della Direttiva e prospettando un rinvio dell'attuazione⁷.

UNO SGUARDO OLTRE L'UNIONE: STATI UNITI E REGNO UNITO

Negli Stati Uniti, in assenza di una legge federale, numerosi Stati hanno legiferato in materia: la California, con il *Senate Bill 1162* in vigore dal 2023, impone l'indicazione della fascia retributiva negli annunci per i datori con almeno quindici dipendenti e la trasmissione all'autorità statale di *report* retributivi disaggregati per razza, etnia e genere per i datori con almeno cento dipendenti, sul solco di un preesistente divieto di indagare sullo storico retributivo del candidato.

Discipline analoghe sono in vigore in altri Stati, come Colorado, New York e Washington. È significativo che una recente riforma californiana muova, a decorrere dal 2027, verso categorie occupazionali più granulari, ravvicinando quel modello alla logica europea: segnale di un'influenza reciproca tra le due sponde dell'Atlantico.

Nel Regno Unito, il *gender pay gap reporting* è obbligatorio dal 2017 per i datori con almeno duecentocinquanta dipendenti, con pubblicazione annuale dei divari medio e mediano, ma senza un correlativo obbligo di correzione⁸.

Il confronto è istruttivo: il modello britannico si ferma alla misurazione e alla pubblicità, affidando la funzione di stimolo alla pressione

reputazionale, laddove la Direttiva europea aggiunge la combinazione di trasparenza, alleggerimento dell'onere probatorio, obbligo di correzione dei divari e apparato di *enforcement*.

CASO ITALIANO NEL QUADRO COMPARATO

Collocata in questo panorama, la scelta italiana presenta due tratti distintivi.

Il primo è di metodo: l'Italia figura tra le prime attuazioni giunte a compimento.

Il secondo è di sostanza: il Legislatore interno ha valorizzato in misura significativa la contrattazione collettiva e il preesistente Codice delle pari opportunità, coerentemente con la fisionomia del nostro sistema di relazioni industriali. Rispetto agli altri modelli, l'Italia si distanzia sia dall'impianto giudiziale tedesco sia dalla logica indicizzata francese, avvicinandosi piuttosto al paradigma spagnolo dell'integrazione tra fonte legale e strumenti già esistenti.

RILIEVI CONCLUSIVI

Il diritto comparato consegna una doppia lettura.

Per un verso, la Direttiva UE 2023/970 opera come una grammatica comune: pur muovendo da assetti eterogenei – certificazione, *reporting*, indicizzazione, tutela giudiziale – gli Ordinamenti nazionali sono spinti verso una convergenza di fondo, imperniata sui criteri oggettivi di valutazione del lavoro di pari valore, sui diritti informativi individuali e sui meccanismi di correzione dei divari.

Per l'altro verso, la convergenza non è istantanea né garantita: l'eterogeneità dei tempi di recepimento e la diversa intensità dell'*enforcement* rischiano di tradursi in un'asimmetria concorrenziale tra imprese soggette a obblighi effettivi e imprese che ancora non lo sono.

7. In Svezia tutti i datori sono tenuti a un'analisi retributiva annuale (*lönkartägning*) ai sensi del *Discrimination Act* (2008:567). Il Paese, contrario in sede di adozione, ha chiesto una rinegoziazione

no della direttiva e un rinvio dell'attuazione, ipotizzando l'entrata in vigore al 1° gennaio 2027.

8. Regno Unito, *Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017*, che impongono

no ai datori con almeno duecentocinquanta dipendenti la pubblicazione annuale del divario retributivo di genere, medio e mediano, senza però un correlativo obbligo di correzione.

■ Presentati i dati dell'indagine del Politecnico di Milano 2025/2026



Intervento di Riccardo Bellocchio, Segretario dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE: A CHE PUNTO SIAMO?

DI D. MORENA MASSAINI, CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Il 2 luglio 2026 sono stati presentati i risultati della ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano in occasione del convegno “Capitale umano e tecnologico, la partita degli Studi professionali”.

Al Convegno ha partecipato l'Ordine provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano, rappresentato dal Dott. Riccardo Bellocchio, Segretario del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano.

I punti principali emersi dall'indagine sono sintetizzati in un comunicato stampa del 2 luglio 2026 (*). L'indagine è volta a raccogliere i dati utili a valutare come si sta orientando il mondo delle professioni giuridiche ed economiche - fra le quali rientra la categoria dei Consulenti del Lavoro oltre a quella degli avvocati e dei commercialisti - rispetto all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (AI). È importante capire se e come gli studi professionali (di diverse dimensioni) si stiano organizzando per affrontare e implementare nuovi scenari organizzativi, di *business* e rela-

zionali. Così come è importante capire se vi sono differenze tra le realtà medio-piccole e quelle grandi, tra studi professionali multidisciplinari (ovvero studi con più di una professione) e non, tra studi che utilizzano l'AI integrata nei gestionali o che la introducono perchè frutto di scelta consapevole. Interessante è anche il dato degli investimenti in ICT (investimenti in tecnologie digitali).

ICT: INVESTIMENTI - QUADRO GENERALE E PER LA CATEGORIA DEI CONSULENTI DEL LAVORO

La spesa ICT si attesta (dato aggregato di ►

(*) Fonte: La spesa ICT degli studi professionali in Italia supera i 2 miliardi, +3%, [Com. Stampa, 2 luglio 2026](#), Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale

della POLIMI School of Management. V. anche a questo [link](#): Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano.



mercato) a 2,01 mld € con un segno positivo in termini di crescita: + 3% nel 2025 e + 4% stimato nel 2026.

La spesa media in tecnologie digitali¹ si attesta, per studio di consulenza del lavoro, su euro 14.700 con l'evidenza che negli studi multidisciplinari si tocca la punta di euro 29.330.

Viene evidenziato nello studio che resta un divario dimensionale: i micro-studi (con organico inferiore a 3 persone) utilizzano - per il 68% - meno di due tecnologie di base², mentre l'89% dei grandi studi (con organico superiore a 29 persone) ne utilizza almeno 4.

ADOZIONE E PERCEZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Soffermando l'attenzione sull'adozione di soluzioni di AI non integrati nei gestionali (e cioè l'AI introdotta volontariamente), la percentuale di utilizzo oscilla tra il 37% e il 47% a seconda della professione esercitata negli studi. In particolare: la distribuzione per classe dimensionale tra micro, piccoli, medi e grandi studi, vede l'adozione dei sistemi AI non integrati al 27% delle micro-realtà e al 62% delle grandi.

Tra gli studi che utilizzano l'AI, una quota tra il 76% e l'84% valuta in modo molto o abbastanza positivo l'impatto che l'AI potrà avere

nei prossimi anni sul proprio studio in termini di innovazione, efficienza e qualità dei servizi.

Guardando, poi, alle finalità d'uso, emerge che l'AI viene utilizzata prevalentemente – per l'82% degli studi di consulenza del lavoro – per ricerca normativa, contrattuale, giurisprudenziale e per la sintesi e la rielaborazione documentale (71% dei Consulenti del Lavoro, che si attestano sul gradino più alto); il 29% degli studi di consulenza del lavoro usa l'AI per traduzioni in altre lingue, il 21% per la trascrizione/rielaborazione di riunioni, il 4% usa *Chatbot* e assistenti virtuali.

Infine, i Consulenti del Lavoro dichiarano di utilizzare l'AI anche per:

- analisi di atti e predisposizione di report per i clienti: 48%
- creazione di contenuti di comunicazione e multimediali: 35%
- generazione e revisione di pareri, contratti e atti: 23%
- aggiornamento e formazione professionale: 13%

CRITICITÀ NON RISOLTE

I dati raccolti esprimono criticità sul versante della *cyber* e data *security* in quanto solo poco ►

1. Si intendono tutte le componenti di costo sostenute per: licenze *software*, *hardware*, utilizzo soluzioni *cloud*, costi di ordinaria e straordinaria manutenzione dell'IT, connet-

tività, escludendo le quote di ammortamento relative ad acquisti di anni precedenti.

2. Si considerano le seguenti tecnologie di base: sito *internet* dello studio, pagina *social*

dello studio, *timesheet*, portale per la condivisione documentale con i clienti, portale per la condivisione di attività con i clienti, rete VPN.

più del 20% degli studi di ciascuna professione ha effettuato investimenti specifici per adeguare queste aree a seguito dell'introduzione di sistemi di AI, contro il 72% dei grandi studi. Sul fronte delle *policy* interne adottate dagli studi che usano l'AI, c'è attenzione all'impiego di versioni con licenza a pagamento, perché ritenute più sicure rispetto a quelle gratuite. Circa metà degli studi ha definito procedure strutturate per il controllo degli *output* prima che vengano rilasciati ai clienti, mentre è più scarsa l'attenzione al luogo di archiviazione dei dati e alle relative implicazioni. Inoltre, meno di uno studio su quattro disciplina l'accesso agli strumenti di AI in base alla *seniority* degli utilizzatori.

Infine, il mancato utilizzo di sistemi di AI – del tutto o per alcune attività – dipende dal timore di violazione delle norme sulla *privacy* e sicurezza e dalla scarsa conoscenza della potenzialità e dei rischi della tecnologia. Il timore che il crescente impiego dell'AI possa nel tempo ridurre la capacità critica e analitica del professionista oscilla tra il 55% e l'81% degli studi (rischio elevato o medio); segno che, al di là degli entusiasmi manifestati, i possibili impatti negativi, anche sul processo di apprendimento, vengono presi in considerazione.

IL VALORE PERCEPITO DAI CLIENTI

Gli studi professionali segnalano qualche difficoltà nell'illustrare alle imprese clienti il valore dei servizi erogati, facendone percepire l'impatto: una quota compresa tra il 22% e il 27% dichiara di farlo abitualmente, cercando di quantificare i benefici, mentre il 51%-72% esprime delle difficoltà o vorrebbe trovare dei metodi per farlo. I Consulenti del lavoro si attestano sul valore più alto, il 72%.

IL NODO CENTRALE: PRODUTTIVITÀ O RIDUZIONE DEI COSTI? - IL CONTRIBUTO DI RICCARDO BELLOCCHIO

È su questo punto che si innesta la riflessione proposta da Riccardo Bellocchio nel suo intervento del 2 luglio 2026. Bellocchio parte da un'osservazione basata su dati ed evidenze

illustrati e commentati nel corso del convegno (non presenti nel comunicato stampa richiamato in apertura): gli studi professionali che si sono aggregati o strutturati — in particolare i multidisciplinari — mostrano i livelli di redditività più elevati. La domanda che pone è tutt'altro che scontata: *questa maggiore redditività deriva da un reale aumento della produttività, oppure da una riduzione dei costi, e quindi, nella sostanza, da una compressione degli organici?*

È una distinzione cruciale. Se la redditività dipendesse prevalentemente dalla compressione dei costi, significherebbe che negli studi più performanti si è registrata una diminuzione del numero di persone impiegate — un tema di grande rilievo per l'intera categoria professionale. Sullo sfondo di questa dinamica si intravede naturalmente il crescente ricorso all'Intelligenza Artificiale: se questi strumenti permettono di ottenere gli stessi risultati con meno risorse umane, il rischio è che il miglioramento dei numeri economici si accompagni a una progressiva riduzione degli organici.

Un aggancio ai dati dell'Osservatorio rafforza la riflessione di Bellocchio: l'adozione dell'AI tra gli studi multidisciplinari (47%), dato riportato anche nel comunicato stampa, si collega con la loro maggiore redditività, elemento che emerge dai dati della ricerca ripresi durante il convegno. Resta aperta, e tutta da approfondire, la domanda di fondo posta da Riccardo Bellocchio: l'Intelligenza Artificiale sta generando un effettivo aumento di produttività, creando maggiore valore, oppure sta incidendo prevalentemente sul costo del lavoro, con conseguenze che riguardano non solo i singoli studi, ma il futuro stesso della professione?

MATURITÀ DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE E PROSPETTIVE 2027-2028

Solo i grandi studi si sono avvicinati con maturità ai processi di innovazione: oltre il 90% di essi ha avviato attività e processi strutturati di innovazione interna (attraverso iniziative di ascolto sistematico della clientela, la circolazio- ➤

ne interna delle informazioni, la collaborazione in ottica di *Open Innovation* con realtà esterne, ...), contro un massimo del 48% tra i monodisciplinari e del 57% tra i multidisciplinari. L'ostacolo principale rimane la mancanza di tempo e risorse da dedicare al cambiamento. Per il futuro (biennio 2027-2028) il 38% dei grandi studi ha già pianificato investimenti specifici in AI e il 50% li ritiene probabili, mentre tra le diverse professioni, consulenti del lavoro inclusi, la quota di chi ha già pianificato investimenti o ha intenzione di realizzarli oscilla tra il 39% e il 44%.

E PER IL FUTURO?

Per uno sguardo al futuro ci affidiamo alle parole dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale: *"All'interno degli studi, i timori per il futuro delle professioni evidenziano alcuni temi ricorrenti e trasversali: l'incertezza economica, l'appesantimento dell'operatività per l'evoluzione normativa, la concorrenza di altri operatori che rischiano di comprimere i margini, le difficoltà a reperire e trattenere i giovani e i talenti e le difficoltà a reperire nuova clientela. Alcuni elementi dipendono dal macroambiente, poco influenzabile dalle professioni; altri ele-*

menti, invece, possono trovare dei correttivi a patto di modificare alcuni comportamenti.

*Tuttavia, l'autovalutazione degli studi in merito alla propria attrattività nei confronti dei giovani professionisti (con meno di 10 anni di esperienza) varia a seconda della dimensione dell'organizzazione: **non supera il 35% la quota di micro-studi che ritengono di essere molto o abbastanza attrattivi, sale al 59% dei piccoli, 79% dei medi e supera il 90% tra i grandi.** Gli studi che non si reputano tali si dividono tra coloro che sono al lavoro per migliorare il proprio posizionamento e realtà che faticano a individuare possibili azioni correttive.*

*Tra le preoccupazioni, quella di incrementare la clientela non disponendo di una forza di vendita, passa anche attraverso **modelli aggregativi o alleanze** in grado di aumentare sia il portafoglio clienti sia la capacità di interagire con il mercato potenziale. Anche in questi casi il processo di maturazione verso modelli innovativi è ancora in gestazione. Il cambio generazionale e la crescita "manageriale" dei professionisti porterà nuova linfa al ruolo di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro."*

IL RE È NUDO (MA HA UN BELLISSIMO VESTITO): PENSIERI SPARSI SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI

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

Credo che in molti conosceranno la favola del vestito nuovo del re (o, in qualche versione, dell'imperatore). Un re molto vanitoso, presuntuoso e molto sciocco (d'altronde conoscete un presuntuoso che non sia anche, in fondo, un bel po' sciocco?) voleva sempre vestiti nuovi e ricercati per farsi ammirare. Avendone a bizzeffe e non essendo mai pago, il re ricercava continuamente un sarto che gli realizzasse il vestito più incredibile. Arrivò infine a corte un sarto che sosteneva di usare una stoffa tanto leggera e tanto magica che chi avesse indossato il vestito con essa confezionato si sarebbe sentito tanto leggero come se non avesse indosso nulla. Ma la vera magia del vestito era il fatto che solo i veri intenditori avrebbero saputo vederlo. Fu così che dopo innumerevoli prove (e dopo aver pagato somme esorbitanti al sarto ...) il re si presentò a corte completamente nudo come mamma l'aveva fatto, pavoneggiandosi di indossare il favoloso vestito. Sapendo l'antefatto, tutti i cortigiani si sperticarono in lodi meravigliose, lodando la (presunta) veste regale, fino a quando un bambino esclamò con stupore "il Re è nudo!", provocando pian piano l'ilarità generale e smascherando, insieme al furbo inganno, la cialtroneria del monarca (e non solo).

La favola è un apologo contro l'arroganza e la menzogna del potere, smascherato dalla verità che si fa strada attraverso il disvelamento disinteressato dell'evidenza ("il re è nudo" è e fu uno slogan molto usato in ambienti rivoluzio-

nari). Tuttavia mi ha spesso colpito l'atteggiamento di chi (nella favola, ma come purtroppo accade nella vita reale) sta intorno al re: cosa impedisce di riconoscere l'evidenza? Ci sono i cortigiani (vocabolo che infatti ha assunto un significato vagamente dispregiativo): vivono a corte, delle briciole che il potere divide con loro e di cui si circonda (oggi li chiameremmo "yes men"): per loro il re ha sempre ragione, qualsiasi bufala dica, qualsiasi cosa faccia, si sperticano in lodi funamboliche per la più meschina delle trovate. E poi, dare torto al re può essere rischioso, controproducente, può portare grane: i presuntuosi al potere sono spesso arroganti e dispotici. Ci sono gli interessati (probabilmente nella favola facevano a mezzo con il sarto ingannatore dell'opulenta mercede ricevuta per siffatto scempio), sottospecie dei cortigiani; anch'essi sono pronti a tutto ma... non lo fanno gratis. Ci sono i creduloni, quelli che semplicemente hanno abboccato all'inganno: non particolarmente intelligenti, non saprebbero riconoscere la verità neanche quando ce l'avessero sotto il naso; e per non fare la figura degli ignoranti, credono alla "verità" propugnata da qualcun altro. E poi ci sono i realisti, i pragmatici, i teorici del meno-peggio: sì il re è nudo, ma riconoscerlo è scomodo, destrutturante, si creerebbe un vuoto di potere; in fondo il re è un vanaglorioso e anche dispotico, ma non è poi così male, ha fatto anche cose buone ("ha fatto anche cose buone" è l'imbarazzante frase-simbolo con cui si coprono e si sono coperte mille situazioni, storiche e non, a dir poco ►

deprecabili); chi vorresti al suo posto? Chi si prende la responsabilità? Se lo destituisce, cosa arriva dopo? La libertà, così come la verità, sono in fondo un rischio.

Diciamo subito che un re (nel senso di autorità, di guida, di conduzione: non sono un nostalgico monarchico) ci vuole; ricordo in gioventù il mito dell'autogestione semianarchica, nelle scuole come in certe fabbriche, esperimenti velleitari che fallivano prima ancora di iniziare. Quindi **una conduzione è una cosa buona**. A patto che sia una buona conduzione, ovviamente. E la verità, la libertà, l'evidenza, il confronto, la trasparenza, l'onestà (materiale ed intellettuale) sono sempre i sintomi di una buona conduzione. Esempi al contrario li vediamo tutti i giorni, purtroppo, non guardiamo solo alle "alte sfere", sono molto molto più vicini anche al nostro quotidiano.

Ma tutto questo, vi chiederete, cosa c'entra con le relazioni industriali?

Beh, innanzitutto cominciamo a dire che **anche le relazioni industriali sono una cosa buona**, anzi buonissima. Che le parti in gioco del mondo del lavoro trovino regole condivise di convivenza, magari anche in una logica *win-win*, mi pare ottimale. Dev'essere dello stesso avviso anche chi ci governa, visto che affida sempre maggiori ambiti di intervento alla contrattazione collettiva (che delle relazioni industriali è il cuore, in fondo). Il salario giusto? Lo decide la contrattazione collettiva. Il CCNL che può ambire a partecipare ad una gara di appalto pubblico? Lo decide la contrattazione collettiva. La partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa? Passa dalla contrattazione collettiva, che diamine (mica che qualcuno si metta in mente di farla per conto proprio...). La *job/pay transparency*? Vedi quanto stabilito dalla contrattazione collettiva. Purché la contrattazione collettiva sia quella stipulata dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, ovviamente. E qui vorrei sollevare un primo problema, che

non è quello – pur esistente – di come accidenti misurare la rappresentatività (e quindi di quale significato concreto abbia l'espressione), ma cosa intendiamo per rappresentatività? Rappresentare significa avere ricevuto una delega da qualcuno per fare qualcosa, ma siamo sicuri che sia proprio così? Anche volendo contare il numero degli iscritti, molto spesso l'iscrizione non costituisce una delega convinta: provo a fare qualche esempio raccolto in molti anni di lavoro (e abbastanza rappresentativo, questo sì, di un certo andazzo).

Lato azienda; siamo iscritti a XY perché: i) avevamo due punti di sconto sul tasso di interesse applicato dalla banca; ii) ci facevano partecipare ad un bando interno; iii) c'erano delle convenzioni vantaggiose; iv) con l'associazione ci facevano la contabilità (o le paghe) a prezzi ridotti (pagati più che a prezzo pieno con la quota associativa, ma questo è un dettaglio); v) c'erano delle *newsletter* interessanti. Lato dipendente; sono iscritto a WZ perché: i) mi fanno il 730; ii) hanno fatto la mia pratica di pensione; iii) mi hanno fatto la pratica per la richiesta della 104; iv) se non faceva nessuno la tessera in azienda non firmavano la cassa integrazione; (v) con la tessera ho sconti per l'iscrizione a certe università; vi) la tessera me la paga il datore (sic!) così abbiamo potuto fare il premio di risultato detassato.

Il bello è che alcune di queste scelte sono poi morte e sepolte nel tempo, sono dimenticate, però l'associazione è rimasta lì. Perché? Boh, può sempre servire.

La parola chiave è infatti "servizi". Da questo punto di vista, l'associazione più che una convinta scelta ideologica assomiglia alla tessera del supermercato, anzi lì davvero c'è (nel ritornare sempre a far spesa alla stessa catena) un'adesione decisa e ripetuta nel tempo. Pensate che ci sono fior d'aziende iscritte ad un'associazione di categoria ma che applicano il CCNL sottoscritto di un'altra associazione: di che stiamo parlando?

Intendiamoci: non mi sogno nemmeno di mettere in discussione la rappresentatività di ►

certe organizzazioni; però parliamone... Perché poi qualcuno distingue la rappresentanza dalla rappresentatività, che si basa (la seconda) su una sorta di "percezione di importanza", ma io qui mi perdo perché nella vita e nelle scelte oggettive e giuridiche so bene quanto la mera percezione possa essere ingannevole.

Un piccolo inciso: già che ci siamo, approfitto per dire che non apprezzo per nulla i CCNL "minori" (oramai pare che "pirata" non si possa più dire, se no si offendono), soprattutto se e quando propugnano trattamenti più bassi e basano su questo la loro adozione e diffusione. Mettere le mani in tasca ai lavoratori non è "fare impresa in modo dinamico", il termine per definirlo sceglietelo voi purché, mi raccomando, sia particolarmente incisivo e adeguato allo schifo.

Ma torniamo alle relazioni industriali e alle relative contrattazioni aziendali; c'è chi le decanta, chi pubblica statistiche, adesso c'è anche l'obbligatorietà di depositarle al CNEL. Soprattutto si mettono in evidenza quelle aziende che adottano politiche di benessere e di flessibilità, di promozione della persona e delle scelte per difendere il potere d'acquisto del salario. Si tace però su un'evidenza: non dico sempre, ma quasi sempre il frutto e soprattutto l'impulso di tali contrattazioni non sta nel sistema di relazioni industriali. O meglio, ci sta solo quando vi è una piattaforma, per così dire "rivendicativa", ma non per quanto riguarda l'innovazione.

Vediamo il meccanismo. C'è un imprenditore illuminato, che decide di fare cose buone; scopre che parte di queste cose buone non le può fare, o non hanno sostenibilità giuridica, se non all'interno di una contrattazione collettiva. In realtà una sostenibilità giuridica ce l'avrebbero anche, se non ci fossero leggi stringenti: eclatante il caso della divisione degli utili coi dipendenti, senza accordo sindacale non c'è detassazione (non trovo altra giustificazione a questa cosa se non che i

sindacati "tengono famiglia").

E qui per l'imprenditore illuminato i casi sono due: il sindacato non c'è (come non c'è in molte PMI) e allora bisogna cercarlo e trovarlo e sperare che sia quello intelligente, oppure semplicemente pagarlo (ci sono sindacalisti che girano con veri e propri tariffari): oppure il sindacato già c'è e allora anche le cose buone che potresti fare pure da solo le fai con il sindacato, se no "si offende" e ti rema contro (spesso anche contro l'interesse dei lavoratori).

Insomma, al contrario di quanto sostengono i profeti delle relazioni industriali, non è grazie ad esse che ci sono miglioramenti sparsi, talvolta addirittura è malgrado esse.

E vogliamo parlare dell'altro simbolo delle relazioni industriali, gli Enti Bilaterali? Qui si apre un vero e proprio mercato delle vacche: a dispetto di quanto previsto dall'art. 2, lett. h) del D.lgs. n. 276/03, gli E.B. li costituiscono un po' tutti, un'azienda (se non è iscritta) può anche scegliere un Ente Bilaterale diverso da quello del CCNL che adotta, purché assicuri almeno le medesime prestazioni (non lo dico io, lo dice a chiare lettere il Ministero del Lavoro) ma per me questo rappresenta un controsenso o un'ulteriore evidenza di assenza di reale rappresentatività. E siccome sul tema E.B. il flusso dei soldini non è poco, ecco che c'è una corsa alle offerte, qualcuno si fa anche E.B. "di comodo" per drenare risorse.

Ma tutto questo perché? Perché nel nome della benedetta libertà sindacale di cui all'art. 39 della Costituzione, alle associazioni sindacali non puoi imporre niente se non una regolamentazione democratica (o vagamente tale).

In sostanza: Esistono regole di funzionamento di un sindacato diverse da quelle che lo stesso sindacato si autocostruisce? Esistono regole di trasparenza del sistema di gestione di un Ente bilaterale? Esistono meccanismi certi di rilevazione della rappresentatività di un sindacato (diversa da quanto un CCNL è applicato?) Esistono regole di stesura di un ►

CCNL che ne garantiscano la comparabilità con altri e che delimitino con certezza gli ambiti di intervento? (tanto per fare un esempio, il sistema messo in piedi dal CNEL di raffronto fra CCNL e codici Ateco, teologicamente parlando sarebbe una prova dell'esistenza del diavolo...).

No, non esiste niente di tutto questo. Né di queste cose si può parlare, sarebbero argomenti che solo a sollevarli vi è il rischio di lesa maestà. Peraltro, inchieste giornalistiche passate e recenti hanno più volte svelato alcuni – e nemmeno pochi – altarini delle organizzazioni sindacali (se la sono presa in particolare con quelle dei lavoratori più rappresentative, ma i danni li fanno tutte). Come cantava il grande Guccini (a proposito, un enorme abbraccio) *“queste cose le sai perché siam tutti uguali e viviamo ogni giorno dei medesimi mali”*.

Così viviamo nel Paese dove il potere d'acquisto dei salari è andato via via decrescendo nel silenzio generale, dove vi è un altissimo tasso di incidenza di lavoro nero o sottopagato, di intermediazioni illecite (con tanto di infiltrazioni mafiose) e con il più alto numero di associazioni sindacali che fanno convegni, proselitismo, protocolli vari che poco o nulla risolvono, fanno tanta immagine ma poca so-

stanza, mentre le cose vanno sempre peggio. Mi e vi chiedo: ci sono quelle doti già dette (la verità, la libertà, l'evidenza, il confronto, la trasparenza, l'onestà materiale ed intellettuale) che fanno sì che una cosa idealmente buona lo sia anche per davvero?

Oppure facciamo finta di niente e tiriamo avanti senza alternative, affidando alle “relazioni industriali” e ai loro attori parti importanti della vita sociale, senza mai affrontare alcuni nodi cruciali su a chi e come glieli stiamo affidando?

“Il re è nudo” non deve necessariamente essere un'affermazione destabilizzante, può anche essere un partire dalle evidenze per cercare di migliorare le cose, non solo mettere le mutande al re per coprire le pudenda, ma ragionare su un vestito serio, reale.

E invece ...

A me pare che il re sia nudo (e anche in mutande, comunque, non mi sembra adeguato alla sua funzione). Ma per una serie di infinite e a volte incomprensibili ragioni (Pigrizia? Opportunismo? Interessi?) mi sembra che ci si ostini a dire che il re ha un bellissimo vestito. O, se volete, “tutto va bene, madama la marchesa”.

SOSPENSIONE DELL'ATTIVITÀ AI FINI INAIL: UNA SEMPLIFICAZIONE NECESSARIA PER IMPRESE E PROFESSIONISTI

DI **PAOLO REJA** CONSULENTE DEL LAVORO IN ABBIATEGRASSO (MI)



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")

La questione non riguarda l'esclusione dall'obbligo assicurativo, ma la possibilità di introdurre uno strumento amministrativo che consenta di distinguere, con maggiore precisione, tra cessazione definitiva dell'attività e sospensione temporanea del rischio assicurato.

UNA QUESTIONE PRATICA ANCORA APERTA

Nel sistema degli adempimenti assicurativi e previdenziali, la gestione delle interruzioni dell'attività rappresenta da sempre un tema delicato per imprese e consulenti del lavoro. Il rapporto assicurativo con l'Inail è strutturato principalmente attorno a eventi quali l'inizio, la variazione o la cessazione dell'attività lavorativa. Tuttavia, nella prassi possono verificarsi situazioni nelle quali l'attività non cessa definitivamente, ma viene soltanto sospesa per un periodo limitato. L'osservazione è semplice ma rilevante: l'Inail è un'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Proprio perché l'assicurazione è collegata all'esistenza di un rischio, può essere ragionevole interrogarsi sulla possibilità di disciplinare anche i periodi nei quali tale rischio sia temporaneamente assente, purché la sospensione sia dichiarata, tracciabile e controllabile.

L'ATTUALE IMPOSTAZIONE NORMATIVA: CESSAZIONE E COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE

La normativa vigente impone al datore di lavoro di comunicare all'Inail la cessazione dell'at-

tività lavorativa entro trenta giorni dal verificarsi della variazione. Il riferimento è l'art. 12 del D.P.R. n. 1124/1965, unitamente alla Delibera Inail n. 376/2002, al D.M. 19 settembre 2003 e alla circolare Inail n. 59/2003.

In caso di cessazione dell'attività, i soggetti assicuranti devono presentare la denuncia di cessazione entro 30 giorni e comunicare le retribuzioni entro il giorno 16 del secondo mese successivo, contestualmente agli adempimenti di autoliquidazione del premio.

IL NODO OPERATIVO: CESSAZIONE O SOSPENSIONE?

Il punto critico riguarda la distinzione tra cessazione definitiva e sospensione temporanea dell'attività. La normativa vigente disciplina la cessazione dell'attività aziendale e, quindi, il venir meno dell'obbligo assicurativo. Tuttavia, nella pratica possono verificarsi situazioni diverse, nelle quali l'attività non è definitivamente chiusa, ma soltanto interrotta per un periodo limitato. In questi casi, ricondurre automaticamente la fattispecie alla cessazione può risultare eccessivamente rigido e non sempre coerente con la realtà aziendale.

Un esempio concreto è quello dei condomini. ➤

In tali contesti il datore di lavoro coincide con l'assemblea condominiale e i tempi tecnici di convocazione e deliberazione possono superare i trenta giorni, soprattutto quando l'interruzione dell'attività non è programmata. In assenza di uno strumento specifico di sospensione, il rischio di una comunicazione tardiva e della relativa sanzione diventa quindi concreto.

La sospensione, intesa come cessazione temporanea del rischio assicurato, consentirebbe di rappresentare in modo più aderente alla realtà aziendale una situazione diversa dalla chiusura definitiva dell'attività. In assenza di lavorazioni in corso, di dipendenti assicurati o di rischio temporaneamente presente, l'obbligo contributivo dovrebbe poter essere gestito attraverso uno strumento amministrativo coerente e proporzionato.

GLI ADEMPIMENTI OGGI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE

In caso di cessazione, il datore di lavoro è tenuto a rispettare termini operativi puntuali. Se il termine per l'adempimento cade di sabato o in giorno festivo, l'adempimento è considerato tempestivo se effettuato il primo giorno lavorativo successivo.

- la denuncia di cessazione deve essere presentata all'Inail entro 30 giorni;
- la dichiarazione delle retribuzioni deve essere trasmessa entro il giorno 16 del secondo mese successivo alla cessazione;
- in caso di ritardo nella denuncia, il premio può restare dovuto fino al decimo giorno successivo alla cessazione;
- il Libro unico del lavoro deve essere conservato per 10 anni dall'ultima registrazione effettuata.

PERCHÉ INTRODURRE UNA SOSPENSIONE INAIL

L'introduzione di una procedura di sospensione dell'attività ai fini Inail potrebbe rappresentare una misura di semplificazione amministrativa. Non si tratterebbe di sottrarre le imprese all'obbligo assicurativo, ma di riconoscere formalmente che vi possono essere

periodi nei quali l'attività lavorativa assicurata non viene svolta.

• **Maggiore coerenza tra realtà aziendale e posizione assicurativa:** la posizione Inail sarebbe allineata alla situazione effettiva dell'impresa.

• **Riduzione degli adempimenti impropri:** le aziende non sarebbero costrette a comunicare una cessazione quando l'attività è solo temporaneamente interrotta.

• **Minore rischio di contenzioso o irregolarità:** una procedura chiara ridurrebbe dubbi interpretativi, omissioni e ritardi.

• **Semplificazione per consulenti del lavoro e intermediari:** la gestione sarebbe più precisa nei casi di attività stagionali, temporanee o discontinue.

• **Allineamento con una logica assicurativa moderna:** la sospensione sarebbe collegata all'assenza temporanea del rischio, purché dichiarata e controllabile.

UNA POSSIBILE SOLUZIONE OPERATIVA

In termini operativi, la sospensione potrebbe essere gestita mediante una comunicazione telematica dedicata, distinta dalla denuncia di cessazione, con indicazione della data di inizio, della causa della sospensione, dell'eventuale data presunta di ripresa e della dichiarazione di assenza di lavorazioni soggette a rischio assicurativo.

La ripresa dell'attività dovrebbe essere comunicata prima del riavvio delle lavorazioni, così da consentire all'Inail di mantenere la piena tracciabilità della posizione. La procedura potrebbe inoltre prevedere controlli successivi e sanzioni in caso di dichiarazioni non veritiere, evitando utilizzi distorti dell'istituto.

IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO

Il consulente del lavoro avrebbe un ruolo essenziale nel verificare la reale sussistenza dei presupposti della sospensione, assistere il datore di lavoro nella corretta qualificazione dell'evento e presidiare il rispetto delle tempistiche comunicative. La nuova procedura non ridurrebbe ►

quindi i controlli, ma li renderebbe più coerenti con la situazione effettiva dell'impresa.

La distinzione tra cessazione, variazione e sospensione assumerebbe quindi valore non solo amministrativo, ma anche sostanziale. Una corretta classificazione dell'evento eviterebbe di chiudere posizioni ancora potenzialmente attive o, al contrario, di mantenere aperti rapporti assicurativi non più giustificati dalla presenza di rischio.

CONCLUSIONI

L'attuale disciplina Inail è fondata su obblighi comunicativi precisi in caso di cessazione dell'attività, con termini e modalità operative ben definiti. Tuttavia, l'evoluzione del mercato del lavoro e la crescente diffusione di attivi-

tà discontinue, stagionali o soggette a interruzioni temporanee rendono opportuna una riflessione sull'introduzione di un istituto specifico di sospensione.

Prevedere una sospensione dell'attività ai fini Inail consentirebbe di distinguere correttamente tra chiusura definitiva e fermo temporaneo, rendendo il sistema più flessibile, più aderente alla realtà delle imprese e più semplice da gestire per professionisti e intermediari. Non si tratterebbe di ridurre le tutele assicurative, ma di rafforzare la coerenza del sistema: quando il rischio lavorativo esiste, l'assicurazione deve operare; quando il rischio è temporaneamente assente, dovrebbe essere possibile rappresentarlo con uno strumento amministrativo chiaro, tracciabile e regolato.

DENTRO IL CARCERE: QUANDO IL REINSERIMENTO COMINCIA PRIMA DELLA LIBERTÀ

DI DALILA D'AMICO E LUCIANA MARI MEMBRI DELLA COMMISSIONE CONSULENTI DEL LAVORO PER IL SOCIALE DI MILANO

Il carcere, visto da fuori, sembra spesso una parola che semplifica: pena, sicurezza, colpa, espiatione. Visto da dentro, invece, è un universo molto più complesso. È fatto di tempi lenti, di relazioni fragili, di attese che possono consumare oppure trasformare. E soprattutto è abitato da persone che, nella grande maggioranza dei casi, un giorno torneranno a vivere nella comunità. La domanda allora non è soltanto come scontano una pena, ma in quale condizione torneranno fuori.

C'è un rumore che chi non ha mai attraversato il cancello di un istituto penitenziario difficilmente può immaginare. Non è soltanto quello delle chiavi o delle porte che si chiudono. È il rumore del tempo: un tempo sospeso, immobile, distante dalla vita che continua all'esterno. Eppure, dietro quelle mura, la vita non si ferma. Scorre attraverso le paure, le speranze, le fragilità e il desiderio, spesso silenzioso, di ricostruire un futuro.

Il reinserimento lavorativo delle persone detenute è oggi uno dei temi più rilevanti del dibattito pubblico. Non riguarda soltanto il sistema penitenziario, ma l'intera collettività, poiché la capacità di trasformare la pena in un reale percorso di reinserimento incide direttamente sulla sicurezza sociale e sulla riduzione della recidiva. Le più recenti analisi, tra cui il *59° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese (2025)* e il programma *“Recidiva Zero” del CNEL*, evidenziano come il lavoro, accompagnato da formazione e inclusione sociale, rappresenti uno dei principali fattori di successo nei percorsi di reinserimento e di riduzione della recidiva. Allo stesso tempo, tali

studi sottolineano come le opportunità lavorative e formative durante l'esecuzione della pena siano ancora insufficientemente diffuse rispetto agli obiettivi di reinserimento delineati dall'art. 27 della Costituzione. In questo contesto, investire in percorsi di orientamento, formazione e inserimento lavorativo non costituisce soltanto una misura di inclusione sociale, ma una scelta che contribuisce a rendere più efficace il percorso rieducativo della pena e ad accrescere la sicurezza della collettività. ➤

Art. 27, co. 3 Cost.: Le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato

Il reinserimento lavorativo si collega direttamente all'art. 27, terzo comma, della Costituzione, secondo cui le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato. La disposizione costituzionale non attribuisce alla pena una funzione meramente afflittiva o retributiva, ma le assegna una direzione: accompagnare la persona verso il recupero della propria responsabilità e verso un nuovo rapporto con la comunità. In tale percorso, il lavoro assume un valore che supera la dimensione economica. Esso consente di sperimentare regole, impegno, continuità e relazioni, restituendo alla persona detenuta una dimensione di cittadinanza attiva e una concreta possibilità di progettare il proprio futuro.

La rieducazione, tuttavia, non può essere affidata alla sola volontà individuale né può esaurirsi nell'offerta occasionale di un'attività lavorativa. Per essere realmente coerente con l'art. 27, il

percorso deve essere accessibile, qualificato e accompagnato da formazione, orientamento, sostegno sociale e continuità nella fase successiva alla scarcerazione. Il lavoro svolto durante la detenzione produce infatti il suo effetto più significativo quando riesce a trasformarsi in una reale opportunità di inserimento nel mercato del lavoro e nella società libera.

Da questo punto di vista, il reinserimento lavorativo non rappresenta soltanto una misura rivolta alla persona detenuta, ma un investimento nell'interesse generale. Una pena che prepara il ritorno alla vita sociale rafforza la sicurezza della collettività; al contrario, una detenzione priva di prospettive rischia di consolidare marginalità e isolamento. La finalità rieducativa prevista dalla Costituzione, dunque, non esprime una concessione, ma un impegno istituzionale e collettivo: offrire strumenti effettivi affinché la persona possa riconquistare, attraverso il lavoro e la responsabilità, un posto nella comunità.

È proprio da questa consapevolezza che la commissione dei Consulenti del Lavoro per il sociale di Milano, di cui facciamo parte, ha deciso di entrare negli istituti penitenziari. Non per portare assistenza generica, ma per mettere a disposizione competenze tecniche, strumenti pratici e una visione professionale capace di dare forma a opportunità reali. L'idea di fondo è semplice: “il carcere è un'opportunità da cogliere”. Da questa convinzione nasce un itinerario formativo che orienti, accresca la consapevolezza e favorisca la costruzione di nuove prospettive professionali. È un'attività paziente, spesso silenziosa, che permette ai detenuti di intravedere una reale prospettiva di futuro.

All'interno del II Reparto maschile della Casa di reclusione di Bollate a partire dal mese di giugno 2025, il sabato mattina, insieme ai detenuti, sono state svolte attività riferite alla stesura del *curriculum*, alla comprensione dei diversi contratti di lavoro, agli elementi essenziali del contratto di assunzione e alle dinamiche del colloquio di lavoro, alternando momenti teorici a simulazioni pratiche. Il programma si è poi arricchito con lezioni dedicate alle cinque domande fondamentali sul lavoro (Chi? Cosa? Dove? Quando? e Perché?), alla lettura della busta paga – dagli elementi che la compongono fino al passaggio dal lordo al netto – e alla gestione delle dimissioni e del licenziamento, cui si sono aggiunti ulteriori incontri nel mese di novembre e dicembre 2025 e un ultimo ciclo formativo svolto tra maggio e giugno 2026, a testimonianza della continuità della risposta positiva da parte dei partecipanti.

La partecipazione dei detenuti agli incontri è stata sin dal primo incontro attiva e profondamente coinvolgente, trasformando ogni lezione in uno spazio reale di dialogo e confronto sul lavoro e sul proprio percorso personale. Il loro contributo ha arricchito l'esperienza in modo significativo: tutti hanno manifestato un sincero apprezzamento per il

progetto e il desiderio di raccontare le proprie storie di lavoro e di vita, portando in aula vissuti complessi, domande autentiche e una forte motivazione a ripensare il proprio futuro professionale.

In questo accompagnamento, la figura del Consulente del Lavoro si inserisce in modo naturale come un punto di incontro tra due mondi che spesso faticano a dialogare: quello delle imprese e quello dei detenuti. Da una parte ci sono le aziende, che non sempre conoscono le possibilità offerte dall'ordinamento per accogliere e valorizzare queste esperienze; dall'altra ci sono persone detenute che, pur portando con sé storie complesse, dimostrano una forte volontà di rimettersi in gioco e di costruire un futuro diverso. Il contributo del Consulente del Lavoro può allora diventare concreto e quotidiano: da un lato accompagnare le aziende nel comprendere che l'inclusione non è solo un gesto sociale, anzi, è anche un investimento che genera valore, un'opportunità reale, sostenibile e concretamente realizzabile, dall'altro affiancare i detenuti in un cammino di consapevolezza, accompagnandoli a considerare il lavoro non solo come un obiettivo, ma come uno spazio in cui riconoscere le proprie capacità.

In questo senso, il Consulente del Lavoro diventa una figura di collegamento, chiamata a collaborare con l'istituto penitenziario, i servizi per l'impiego, le associazioni, le cooperative e tutti gli attori coinvolti. Il suo intervento non si sviluppa mai in modo isolato: entra a far parte di una rete di professionalità con la quale si confronta costantemente e che lo sostiene nell'attività svolta all'interno dell'istituto sia nella costruzione dei successivi percorsi di inserimento lavorativo.

In questa direzione si inserisce anche la sottoscrizione di specifici protocolli con AFOL Metropolitana Milano e di quello già sottoscritto per due volte con Caritas Ambrosiana, nati proprio con l'obiettivo di creare sinergie operative e favorire percorsi di orientamento, ➤

formazione e inserimento lavorativo.

Parallelamente, sono in fase di sviluppo ulteriori collaborazioni con due associazioni del Terzo Settore che operano prevalentemente nell'ambito dell'inclusione lavorativa dei detenuti, con l'intento di ampliare la rete territoriale e rafforzare le opportunità di accompagnamento verso il lavoro.

È proprio in questo dialogo che si crea qualcosa di più: non solo un inserimento lavorativo, ma un passaggio di fiducia. Un lavoro che non rappresenta semplicemente un contratto, ma l'inizio di una nuova possibilità, costruita passo dopo passo, con fiducia reciproca e con uno sguardo attento a ciascuna persona.

Per svolgere al meglio questo ruolo, il Consulente del Lavoro deve possedere una particolare capacità di ascolto, sensibilità e attenzione alle persone coinvolte. È necessario saper tradurre norme, contratti e adempimenti in parole semplici e strumenti concreti, così da rendere tutte le informazioni condivise, comprensibili e accessibili a chi si prepara ad affrontare una nuova fase della propria vita.

Allo stesso tempo, occorre saper dialogare con le imprese, comprenderne le esigenze e accompagnarle nella costruzione di percorsi sostenibili, capaci di coniugare organizzazione, professionalità e inclusione.

Servono equilibrio, riservatezza e assenza di pregiudizio, ma anche concretezza e senso di responsabilità. L'obiettivo non è soltanto favorire l'avvio di un rapporto di lavoro, ma contribuire a creare le condizioni perché quel rapporto possa durare nel tempo. Perché dietro ogni contratto ci sono una persona, una storia e la possibilità di ricominciare.

Proprio perché il reinserimento è il risultato di un lavoro di rete, anche il contributo dei Consulenti del Lavoro può assumere forme diverse. L'esperienza diretta negli istituti penitenziari rappresenta certamente un valore aggiunto, ma non è l'unico modo con cui un Consulente del Lavoro può contribuire al reinserimento delle persone detenute o *ex* detenute. Chi opera all'interno degli istituti può

svolgere un ruolo di “apripista”, creando relazioni, condividendo esperienze e sensibilizzando i colleghi. Allo stesso tempo, anche i consulenti che non entrano in carcere possono fare la loro parte, promuovendo presso le imprese una cultura dell'inclusione, illustrando le opportunità offerte dalla normativa e accompagnando le aziende nella costruzione di percorsi di inserimento lavorativo. In questo modo, l'esperienza maturata da chi opera direttamente negli istituti si traduce in una maggiore consapevolezza dell'intera categoria professionale. È così che l'impegno di pochi può trasformarsi in una responsabilità condivisa da tutta la professione.

LA QUOTIDIANITÀ SOSPESA E IL VALORE DELLA FORMAZIONE

La giornata in carcere è scandita da orari precisi: apertura delle celle, distribuzione dei pasti, colloqui, attività trattamentali, rientro. La ripetizione può diventare una forma di sospensione: il tempo smette di essere progettuale e diventa qualcosa da attraversare.

In questo ritmo scandito e ripetitivo la formazione assume un valore che va oltre l'apprendimento. In aula si recupera un ritmo diverso, una responsabilità, una relazione. Si torna, almeno in parte, a immaginarsi nuovamente come persone capaci di costruire. Per molti detenuti è il primo spazio, dopo molto tempo, in cui qualcuno chiede loro non cosa abbiano fatto, ma cosa siano *in grado* di costruire.

Ricordiamo detenuti che arrivavano in aula con diffidenza, convinti di non avere più nulla da offrire. Dopo qualche incontro la postura cambiava: la puntualità diventava importante, il compito veniva svolto con cura, la domanda non era più “quanto manca alla fine?”, ma “cosa posso fare dopo?”. Segnali piccoli, ma enormi nel contesto carcerario.

La formazione non cancella il passato né attenua la responsabilità della condanna, ma permette di affrontare il futuro con strumenti diversi. Ogni attestato ottenuto, ogni competenza acquisita, ogni progetto portato a termine diventa un tassello nella ricostruzione di ►

un'identità spesso compromessa da marginalità, precarietà o errori commessi.

L'esperienza maturata negli incontri svolti all'interno della Casa di reclusione di Bollate ci ha offerto anche l'occasione per riflettere sul significato più ampio della formazione e del lavoro nel percorso di reinserimento. Le considerazioni che seguono nascono proprio dall'osservazione diretta di quanto vissuto in aula.

IL LAVORO CHE RESTITUISCE DIGNITÀ

Nel dibattito pubblico il lavoro in carcere viene spesso considerato solo come una misura utile a ridurre la recidiva. È vero: chi accede a percorsi formativi e lavorativi ha maggiori probabilità di reinserirsi positivamente. Ma c'è un aspetto meno visibile: il lavoro restituisce dignità e fiducia nelle proprie capacità.

Molti detenuti hanno alle spalle storie d'impiego irregolare, competenze mai riconosciute, percorsi scolastici interrotti. In aula emergono abilità manuali, capacità organizzative, esperienze pratiche che, quando vengono valorizzate, cambiano la percezione che ciascuno ha di sé.

Questo processo richiede continuità, credibilità e una relazione educativa fondata sul rispetto. In carcere si percepisce immediatamente se un intervento è formale o se è realmente pensato per chi lo riceve.

PONTI TRA DENTRO E FUORI

Spesso si parla del carcere come di un mondo separato. In realtà è profondamente connesso alla società esterna. Le associazioni, gli enti di formazione, le imprese, i professionisti, i volontari e i servizi territoriali rappresentano un ponte indispensabile. Senza questo ponte, il percorso trattamentale rischia di rimanere confinato dentro le mura dell'istituto, un confine che non consente di dare una reale opportunità e di raggiungere l'obiettivo primario.

Quando un'azienda decide di collaborare con un progetto formativo, non compie soltanto un gesto di responsabilità sociale: crea una possibilità concreta di continuità dopo la de-

tenzione. Le esperienze dimostrano che un reinserimento accompagnato da percorsi seri e da un adeguato supporto produce benefici sia per le persone sia per le imprese.

IL MOMENTO DELL'USCITA: LA SOGLIA PIÙ FRAGILE

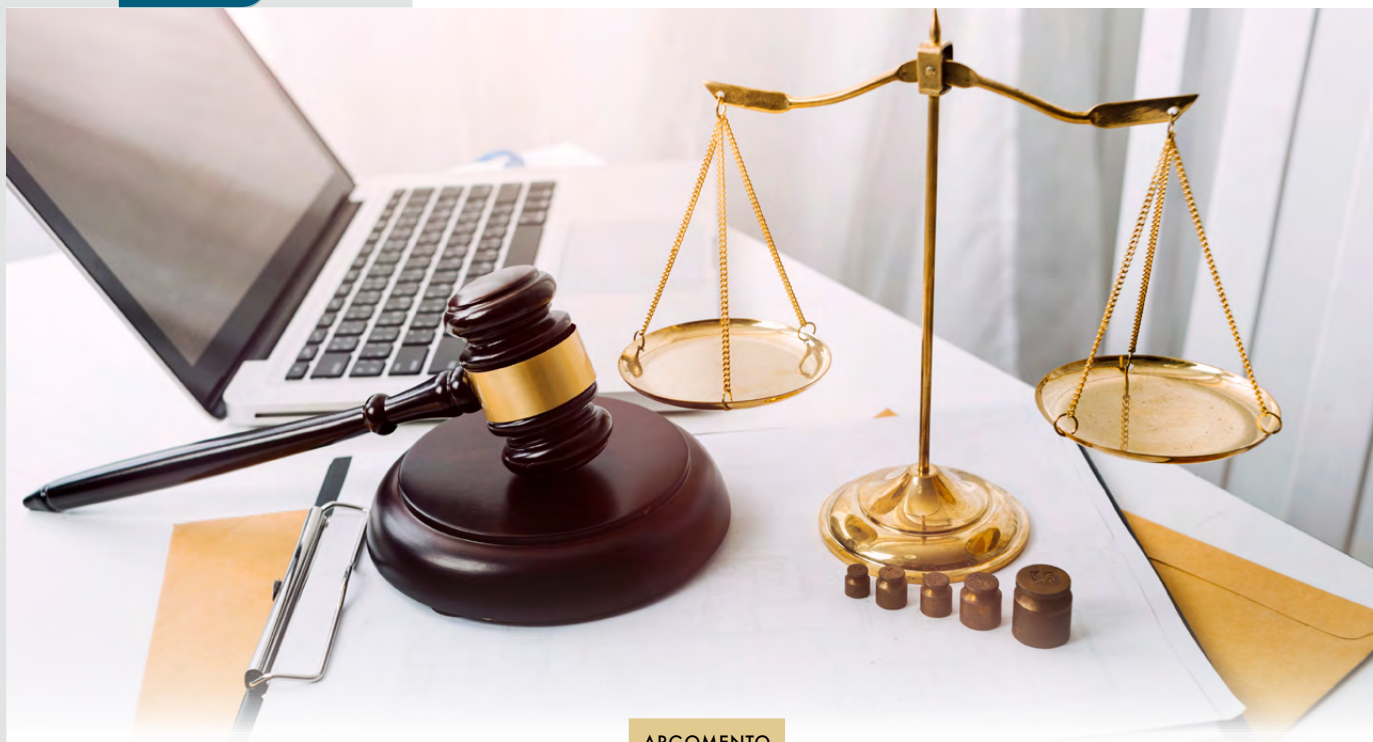
Il momento della scarcerazione è spesso il più delicato. Fuori attendono ostacoli reali: la ricerca di un lavoro, la mancanza di una rete familiare, il problema dell'alloggio, lo stigma sociale. Anche chi ha completato un progetto formativo può trovarsi davanti a porte chiuse. Per questo il reinserimento non può terminare con la fine della pena. Deve essere accompagnato da una rete territoriale capace di sostenere l'ex detenuto nel passaggio tra il “dentro” e il “fuori”. In questo senso, il ruolo dei Consulenti del Lavoro è strategico: orientamento, raccordo con le imprese, valorizzazione delle competenze acquisite, costruzione di opportunità reali.

UNA RESPONSABILITÀ COLLETTIVA

Entrare in carcere insegna che il cambiamento è possibile, ma raramente avviene da solo. Avviene quando qualcuno offre tempo, competenza, fiducia e continuità. Avviene quando la società decide di non considerare il carcere come un luogo da dimenticare, ma come una parte della realtà che la riguarda direttamente. Il carcere non è soltanto il luogo dell'errore: può diventare il luogo della ripartenza. E il reinserimento sociale non è un atto di buonismo, ma una scelta di responsabilità collettiva. Perché il carcere non è un mondo separato dal nostro: ne è una parte. E il modo in cui scegliamo di guardarlo racconta molto della società che vogliamo costruire.

La convinzione che portiamo con noi è semplice: il reinserimento non nasce il giorno della libertà. Inizia molto prima, quando, dentro il carcere, qualcuno torna a essere guardato prima di tutto come persona.

Ed è proprio lì che chi è fuori può fare la differenza.



ARGOMENTO

TUTELA REINTEGRATORIA: LA MANCATA CONTESTAZIONE DEGLI ADDEBITI RENDE INESISTENTE IL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE

Cass., sez. Lavoro, Ordinanza 1 giugno 2026, n. 17208

AUTORE
PATRIZIA MASI
Consulente del Lavoro
in Milano

La vicenda ha riguardato il licenziamento disciplinare intimato dalla società IL PO. Srl nei confronti della lavoratrice Po.Gi., la quale ha impugnato il recesso sostenendo che il datore di lavoro aveva violato le garanzie procedurali previste dall'art. 7 della Legge n. 300/1970, in quanto il licenziamento non era stato preceduto dalla contestazione disciplinare degli addebiti.

La sentenza di primo grado è stata impugnata dalla società con appello principale e dalla lavoratrice con appello incidentale. La Corte d'Appello di Ancona ha accolto l'impugnazione della lavoratrice e ha riformato la decisione, ritenendo illegittimo il licenziamento per violazione dell'art. 7 della Legge n. 300/1970. In particolare, i giudici territoriali hanno accertato che il procedimento disciplinare non era stato preceduto dalla contestazione degli addebiti e hanno ritenuto che tale omissione fosse assimilabile all'insussistenza del fatto contestato ai sensi dell'art. 3, co. 2, del D.lgs. n. 23/2015. Hanno pertanto applicato la tutela reintegratoria c.d. "debole", disponendo la reintegrazione della lavoratrice nel posto di lavoro e il pagamento della relativa indennità risarcitoria.

Avverso tale decisione la società ha proposto ricorso per cassazione articolato in quattro motivi. I primi due motivi, di natura processuale, sono stati respinti; il terzo, relativo all'irreversibilità della scelta per l'indennità sostitutiva della reintegrazione, è stato dichiarato inammissibile per novità della questione. Centrale si è rivelato il quarto motivo, con il quale la ricorrente ha denunciato la contraddittorietà della motivazione (art. 132, n. 4, c.p.c.), per aver la Corte d'Appello prima affermato l'assenza della contestazione e poi la sua genericità, e la conseguente violazione dell'art. 3, co. 2, del D.lgs. n. 23/2015, sostenendo che la mancanza della contestazione disciplinare avrebbe dovuto essere qualificata come una mera violazione procedurale, con conseguente applicazione della sola tutela indennitaria prevista dall'art. 4 del medesimo decreto e non della tutela reintegratoria.

La Corte di Cassazione ha rigettato integralmente il ricorso. La Suprema Corte ha affermato che la totale assenza della preventiva contestazione disciplinare richiesta dall'art. 7 della Legge n. 300/1970 non costituisce una semplice irregolarità procedurale, ma determina l'inesistenza dell'intero procedimento ►



disciplinare. Per tale ragione, il vizio non rientra nell'ambito applicativo dell'art. 4 del D.lgs. n. 23/2015, bensì in quello dell'art. 3, co. 2, dello stesso decreto, che prevede la tutela reintegratoria.

La Cassazione ha inoltre precisato che la Corte d'Appello aveva impropriamente qualificato il vizio come nullità del licenziamento; tuttavia, tale errore non ha inciso sulla correttezza della decisione, poiché la conseguenza giuridica ap-

plicata era comunque quella prevista per i casi in cui l'omissione della contestazione disciplinare rende inesistente l'intero procedimento. Pertanto, la Suprema Corte ha confermato la reintegrazione della lavoratrice e la tutela risarcitoria riconosciuta in appello, condannando la società al pagamento delle spese del giudizio di legittimità e dando atto della sussistenza dei presupposti processuali per il versamento dell'ulteriore contributo unificato di cui all'art. 13, co. 1-*quater*, del D.P.R. n. 115/2002.

ARGOMENTO

MANIPOLAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLE FERIE E LEGITTIMITÀ DEL LICENZIAMENTO DISCIPLINARE

Cassazione, sez. Lavoro, Ordinanza 22 maggio 2026, n. 15670

AUTORE
LUCIANA MARI
Consulente del Lavoro
in Milano

Con l'ordinanza in esame, la Corte di Cassazione affronta nuovamente il tema della proporzionalità del licenziamento disciplinare in presenza di condotte idonee a ledere il vincolo fiduciario, soffermandosi altresì sui limiti del sindacato esercitabile dal giudice di legittimità rispetto alle valutazioni compiute dai giudici di merito. La vicenda trae origine dal licenziamento senza preavviso di una dipendente del Ministero dell'Istruzione, inquadrata come assistente amministrativa, alla quale era stata contestata l'alterazione del sistema informatico utilizzato per la gestione delle ferie del personale. Secondo quanto accertato nei precedenti gradi di giudizio, la lavoratrice aveva modificato i dati contenuti nell'applicativo gestionale, ottenendo così la registrazione e la fruizione di un numero di giorni di ferie superiore a quello effettivamente autorizzato. Sia il Tribunale sia la Corte d'Appello avevano ritenuto che la condotta fosse stata realizzata consapevolmente e con finalità elusive, ravvisando una grave violazione degli obblighi di correttezza e fedeltà tale da giustificare il recesso per giusta causa. Non si dà conto, in questa sede, dei quattro distinti motivi di ricorso – dichiarati in parte inammissibili e in parte respinti nel merito, con assorbimento dell'ultimo – in quanto

non rilevanti ai fini di interesse in questa sede ove l'attenzione è incentrata sui principi di diritto affermati dalla Corte.

Investita della questione, la Suprema Corte ha respinto il ricorso della lavoratrice, ribadendo un principio consolidato nella propria giurisprudenza: la valutazione della gravità dell'illecito disciplinare e della proporzionalità della sanzione espulsiva costituisce un apprezzamento di merito riservato al giudice che ha accertato i fatti. Tale attività interpretativa si colloca nell'ambito dell'applicazione dell'art. 2119 c.c., disposizione che la Cassazione continua a qualificare come "norma elastica", il cui contenuto concreto deve essere individuato attraverso l'esame delle circostanze oggettive e soggettive che caratterizzano il caso specifico. Proprio la natura elastica della clausola generale impone che la sua concretizzazione sia rimessa al giudice di merito, cui spetta valutare la portata dell'inadempimento e la sua incidenza sul rapporto fiduciario.

In questa prospettiva, la Corte osserva che il giudice di legittimità non può essere chiamato a rivalutare il materiale probatorio né a sostituire il proprio giudizio a quello espresso dai giudici territoriali. Il controllo demandato alla Cassazione è infatti circoscritto alla verifica della corretta applicazione dei principi di diritto ➤



to e della tenuta logico-argomentativa della motivazione, senza possibilità di procedere a un nuovo esame del merito della controversia. Ne deriva che la ricostruzione dei fatti, la qualificazione dell'elemento soggettivo e la ponderazione della proporzionalità della sanzione restano prerogative del giudice di merito, salvo che la motivazione presenti vizi manifesti o ometta l'esame di circostanze decisive.

Particolare rilievo assume, nella motivazione, il richiamo all'accertamento dell'elemento soggettivo della condotta. La qualificazione di un comportamento come doloso o intenzionale rappresenta, infatti, una tipica valutazione di fatto, sottratta al sindacato di legittimità quando risulti adeguatamente motivata. Nel caso esaminato, i giudici di merito avevano escluso che le anomalie riscontrate nel sistema informatico potessero essere ricondotte a errori materiali o a mera negligenza, individuando invece una manipolazione consapevole e finalizzata a conseguire un vantaggio personale. Tale ricostruzione è stata ritenuta immune da censure e, pertanto, non suscettibile di revisione in sede di Cassazione.

L'ordinanza si inserisce nel solco di quell'orientamento giurisprudenziale che attribuisce particolare gravità alle condotte dolose inci-

denti sugli strumenti informatici utilizzati per la gestione del rapporto di lavoro. In tali ipotesi, infatti, il disvalore della condotta non si esaurisce nel vantaggio economico o organizzativo indebitamente conseguito dal dipendente, ma investe direttamente il rapporto fiduciario che costituisce il presupposto imprescindibile della prosecuzione del rapporto stesso. L'alterazione intenzionale dei sistemi aziendali o amministrativi deputati alla registrazione di dati rilevanti per la gestione del personale integra, secondo la Corte, una violazione particolarmente grave degli obblighi di correttezza e lealtà, idonea a giustificare il licenziamento per giusta causa.

La decisione offre quindi un'ulteriore conferma del principio secondo cui il giudizio sulla proporzionalità della sanzione resta, salvo evidenti errori di diritto o manifeste incongruenze motivazionali, prerogativa del giudice di merito e non può essere trasformato in sede di legittimità in una nuova valutazione del fatto. In tal modo, la Corte riafferma un assetto interpretativo che tutela la coerenza del sistema disciplinare e preserva la funzione propria del giudizio di legittimità, impedendo che esso si trasformi in un improprio terzo grado di merito.

ARGOMENTO

COMPATIBILITÀ TRA DISTACCO E COLLOCAMENTO IN CIGS DEL LAVORATORE DISTACCATO

Con ordinanza pubblicata il 4 giugno 2026, la Suprema Corte ha confermato che il datore di lavoro può collocare in Cigs il personale in distacco, purché non vi siano condotte fraudolente e siano rispettati sia i limiti numerici fissati nel provvedimento di autorizzazione alla CIGS, sia i criteri di scelta previsti dagli accordi collettivi.

Il caso riguardava una lavoratrice a cui l'Inps aveva annullato, in autotutela, un periodo di contribuzione figurativa in Cigs, con conseguente revoca del prepensionamento (*ex art.*

37, Legge n. 416/1981) per mancato raggiungimento del requisito contributivo.

Secondo l'Istituto, la lavoratrice non aveva diritto all'integrazione salariale poiché, al momento della sospensione, si trovava in distacco presso un'altra società e non operava, di fatto, presso l'unità produttiva in crisi.

L'Inps aveva adito il Tribunale di Milano per far accertare la legittimità della revoca e, a fronte del rigetto sia in primo grado sia in appello, aveva proposto ricorso in Cassazione, ribadendo che la lavoratrice, in quanto distac-

Cass., sez. lavoro,
4 giugno 2026,
n. 17966

AUTORE
FEDERICA MARIA
SGAMBATO
Consulente
del Lavoro
in Milano



cata, “non era addetta all’unità produttiva interessata dalla sospensione”.

La Suprema Corte ha respinto il ricorso, confermando le decisioni dei giudici di merito, che avevano già riconosciuto il diritto della lavoratrice a mantenere la prestazione pensionistica.

In particolare, i giudici di legittimità hanno ribadito un principio già consolidato (si veda Cass., n. 17748/2004, Cass., n. 9694/2009 e Cass., n. 26138/2013): il distacco “costituisce una mera modificazione delle modalità di esecuzione della prestazione, senza alterazione del vincolo contrattuale originario”.

Trattandosi di un fenomeno organizzativo interno all’impresa e privo di effetti traslativi del contratto, il datore di lavoro distaccante con-

serva integralmente la titolarità del rapporto, compresi gli obblighi retributivi, contributivi e la facoltà di gestire le sospensioni dal lavoro. La Cigs incide sul rapporto obbligatorio tra datore-distaccante e lavoratore; pertanto, è irrilevante che la prestazione, nel periodo antecedente, sia stata eseguita presso l’azienda distaccataria. Ne consegue che, qualora l’impresa distaccante sia ammessa alla Cigs, il lavoratore rientri nel perimetro soggettivo della procedura e non vi siano condotte fraudolente, nessuna incompatibilità normativa impedisce il collocamento in integrazione salariale del lavoratore distaccato.

In conclusione, la Corte di Cassazione ha rigettato il ricorso.

ARGOMENTO

INDENNITÀ SOSTITUTIVA DEL PREAVVISO E REINTEGRA: IL CREDITO RESTITUTORIO DEL DATORE DI LAVORO

Interessante sentenza della Cassazione in merito al pagamento dell’indennizzo dovuto a seguito della reintegra conseguente a un licenziamento individuale illegittimo e della indennità di preavviso erogata dal datore di lavoro all’atto della cessazione. La vicenda prende avvio da una pronuncia del giudice di merito, che aveva accertato l’illegittimità del licenziamento di un lavoratore con conseguente ordine di reintegra nel posto di lavoro e condanna della società al pagamento, a titolo di indennizzo, di 12 mensilità (pari a Euro 37.462,10).

In sede di esecuzione del titolo, la società aveva corrisposto al lavoratore la minor somma di Euro 14.326,88 rispetto alla sentenza del giudice, avendo detratto dall’importo lordo dell’indennizzo quanto precedentemente versato al lavoratore a titolo di indennità sostitutiva del preavviso (calcolata al netto delle ritenute previdenziali). Il lavoratore, ritenendo ingiustificata tale compensazione operata unilateralmente dalla società, aveva notificato precetto per la differenza non corrisposta, avverso il quale la società aveva proposto opposizione.

Il Tribunale aveva respinto l’opposizione al precetto della società e anche la Corte d’Appello (sent. n. 174/2023) aveva confermato la pronuncia di primo grado, affermando che il controcredito costituito dall’indennità sostitutiva del preavviso doveva essere fatto valere dalla società nell’ambito del giudizio di impugnativa del licenziamento e che, trattandosi di un fatto antecedente alla formazione del titolo giudiziale, non poteva incidere sul titolo stesso né legittimare la trattenuta operata dalla datrice di lavoro in compensazione. La società, quindi, proponeva ricorso in Cassazione, la quale ha accolto il ricorso affermando i seguenti principi.

L’indennità sostitutiva del preavviso presuppone, ex art. 2118, co. 2, c.c., la formale cessazione del rapporto di lavoro ed è logicamente e giuridicamente incompatibile con la reintegrazione del lavoratore, che comporta la ricostituzione del rapporto stesso. Ne consegue che, una volta intervenuto il titolo giudiziale di annullamento del licenziamento con ordine di reintegra, le somme corrisposte a ti- ➤

Cass., sez. Lavoro., 28 giugno 2026, n. 22187

AUTORE
RICCARDO
BELLOCCHIO
Consulente
del Lavoro
in Milano



tolo di indennità sostitutiva del preavviso diventano non più dovute e generano un credito restitutorio in favore del datore di lavoro. La Corte richiama sul punto i precedenti Cass., n. 12366/1997 e Cass., n. 2595/2012. Inoltre, il diritto del datore di lavoro a ripetere le somme versate a titolo di indennità sostitutiva del preavviso nasce solo nel momento in cui il rapporto di lavoro sia stato giuridicamente ricostituito per effetto della disposta reintegrazione. L'insorgere del credito restitutorio si configura quindi come un fatto sopravvenuto rispetto al titolo giudiziale che accerta la ricostituzione del rapporto e in quanto tale, è opponibile come fatto estintivo successivo al titolo stesso. La compensazione, quindi, in quanto fatto estintivo dell'obbligazione, può essere dedotta come motivo di opposizione all'esecuzione forzata fondata su titolo esecutivo giudiziale coperto dalla cosa giudicata, a condizione che il credito fatto valere in compensazione sia sorto successiva-

mente alla formazione di quel titolo. Ove invece il credito sia sorto anteriormente, resta precluso dalla cosa giudicata. Nel caso di specie, il credito restitutorio della società è sorto dopo la formazione del titolo (cioè dopo la sentenza di reintegra), ed è quindi correttamente opponibile in sede esecutiva. La Corte richiama Cass., n. 9912/2007.

Si ribadisce quanto sopra osservato, e cioè che il credito restitutorio del datore di lavoro relativo all'indennità sostitutiva del preavviso – precedentemente versata al lavoratore poi reintegrato – sorge solo per effetto della ricostituzione del rapporto di lavoro conseguente alla reintegrazione, quale fatto sopravvenuto rispetto al titolo giudiziale. Tale credito è dunque opponibile come fatto estintivo successivo in sede di opposizione all'esecuzione forzata, ai sensi dell'art. 615 c.p.c., senza che la mancata deduzione nel giudizio di impugnativa del licenziamento precluda tale possibilità.

ARGOMENTO

LICENZIAMENTO PER GIUSTA CAUSA, PROPORZIONALITÀ DELLA SANZIONE E GIUDICATO INTERNO E LOGICITÀ DELLA MOTIVAZIONE

Cass., sez. Lavoro, Ord. 15 giugno 2026, n. 19848

AUTORE
GIORGIO
PEZZONI
Consulente
del Lavoro
in Milano

Con l'ordinanza n. 19848 del 15 giugno 2026, la Corte di Cassazione è tornata a pronunciarsi sui presupposti della giusta causa di licenziamento, ribadendo che la valutazione di proporzionalità della sanzione espulsiva va condotta tenendo conto non solo della gravità oggettiva della condotta contestata, ma anche del contesto concreto, soggettivo e relazionale in cui essa è maturata.

Il datore di lavoro ha intimato il licenziamento per giusta causa a una propria dipendente, contestandole di aver rivolto espressioni offensive a un collega all'interno del parcheggio aziendale e di avergli ripetutamente sputato in faccia, colpendo anche la vettura di quest'ultimo. Il Tribunale respingeva l'opposizione della lavoratrice; la Corte d'Appello di Firenze, quale giudice del reclamo *ex lege* n. 92/2012,

reformava invece la decisione, dichiarando illegittimo il recesso per difetto di proporzionalità della sanzione.

Il datore di lavoro proponeva ricorso per cassazione, affidato a cinque motivi, cui resisteva con controricorso la lavoratrice.

Con il primo motivo si lamenta l'omessa pronuncia su un'eccezione di giudicato interno, relativa a profili di disvalore della condotta (pregiudizio alla dignità del collega, "cattivo esempio" nell'ambiente di lavoro) valorizzati dal giudice di primo grado e non specificamente censurati in appello. La Corte respinge il motivo, ricordando che il giudicato interno si forma solo su capi autonomi di decisione, dotati di propria individualità, e non su mere argomentazioni a corredo della statuizione; nel caso di specie tali profili non costituivano capi auto- ➤



nomi, ma elementi confluiti nella complessiva valutazione di infondatezza dell'impugnativa, integralmente devoluta al giudice del reclamo. Con il secondo motivo si denuncia l'erronea sussunzione della condotta, ritenuta idonea a integrare gli estremi della giusta causa *ex art.* 2119 c.c. anche alla luce del contesto pandemico in cui si era verificato l'episodio "dello sputo". La Cassazione richiama il proprio consolidato orientamento sulla giusta causa quale clausola generale, la cui concretizzazione da parte dell'interprete mediante gli "standard" conformi alla coscienza sociale è sindacabile in cassazione solo per violazione di legge, mentre l'accertamento della loro concreta ricorrenza nel fatto resta riservato al giudice di merito e incensurabile se privo di vizi logici o giuridici. Nel caso specifico, la valutazione della Corte territoriale, che aveva ricondotto l'alterco alla dimensione privata di una relazione sentimentale finita, segnata da pressioni insistenti del collega verso la lavoratrice, non presentava tali vizi. Il terzo motivo, con cui si denuncia l'omesso esame di fatti decisivi legati al contenuto illecito della discussione (minacce, ingiurie, violenza privata), viene respinto poiché la Corte di merito aveva mostrato di avere ben presente il contenuto della discussione, escludendone la degenerazione in vie di fatto e ricollegandola al retroterra privato della vicenda. Con il quarto motivo si censura la motivazione della sentenza d'appello come apparente e perplessa, per aver riconosciuto il disvalore della condotta (sputo in presenza di altro dipendente) e al contempo escluso la giusta causa.

La Cassazione esclude il vizio, chiarendo che il giudizio di proporzionalità non si esaurisce sul piano oggettivo della condotta, ma comprende anche il profilo soggettivo e l'insieme delle circostanze concrete, richiamando altresì la giurisprudenza costituzionale sul principio di proporzione quale corollario del principio di eguaglianza.

Infine, il quinto motivo, relativo alla quantificazione dell'indennità risarcitoria, viene respinto in quanto la relativa determinazione risultava correttamente ancorata all'anzianità di servizio, all'assenza di precedenti disciplinari e alla reazione della lavoratrice a una prolungata pressione subita dal collega, elementi rientranti nei parametri di legge.

La Corte rigetta integralmente il ricorso, condannando il datore di lavoro alle spese di lite. La pronuncia conferma l'approccio restrittivo della Cassazione al sindacato di legittimità sulla giusta causa di licenziamento, qualificata come clausola generale il cui apprezzamento in concreto è riservato al giudice di merito. Sul piano sostanziale, l'ordinanza ribadisce che la gravità della condotta contestata, anche quando astrattamente riconducibile a fattispecie disciplinari gravi, quali vie di fatto o violenza privata, va sempre valutata alla luce del contesto specifico in cui essa è maturata: nel caso di specie, il retroterra di una relazione personale segnata da condotte insistenti e non gradite di uno dei protagonisti ha inciso sulla valutazione di proporzionalità, orientando il giudizio verso l'illegittimità del recesso nonostante l'oggettiva gravità dell'episodio.

ARGOMENTO

VALORE PROBATORIO DELLA BUSTA PAGA

Il caso riguarda la controversia tra una lavoratrice e il suo datore di lavoro sul passaggio da *part-time* a *full-time*. La dipendente aveva sostenuto che nell'ultimo anno, dal 1° novembre 2015 al 31 dicembre 2016 (data in cui era stata licenziata per giustificato motivo

oggettivo), aveva svolto attività lavorativa *full-time* in virtù di un accordo scritto con il datore di lavoro. Il datore di lavoro, invece, aveva affermato che il *full-time* dell'ultimo periodo non fosse stato eseguito e che le buste paga da *full-time* erano frutto di un errore e pertanto ►

Cass., sez. Lavoro, 19 giugno 2026, n. 20814

AUTORE
ANGELA
LAVAZZA
Consulente
del Lavoro
in Milano



chiedeva la restituzione della somma pagata in più di euro 18.407,78. Il Tribunale di Lucca aveva accolto la domanda della lavoratrice e aveva rigettato quella del datore di lavoro.

La Corte d'Appello aveva poi accolto in parte quanto richiesto dal datore di lavoro, ritenendo che la lavoratrice non fosse riuscita a dimostrare di aver effettivamente svolto attività *full-time*, condannando la stessa a restituire la somma percepita. La dipendente, avverso tale sentenza, ha proposto ricorso in Cassazione, sostenendo che le buste paga predisposte dal datore di lavoro potessero costituire prova legale in termini di confessione del datore di lavoro dell'effettivo lavoro *full-time* svolto. Il datore di lavoro ha invece invocato una specifica circostanza a fondamento della sua tesi sull'erronea compilazione delle buste paga (da parte di un soggetto professionale diverso che, su suo incarico, curava la gestione del personale dello studio) per il periodo in causa, tesi ritenuta complessivamente dimostrata dalle testimonianze prodotte dallo stesso.

La Suprema Corte ribadisce quanto già affermato con riguardo all'art. 2730 del codice civile e alla valenza confessoria stragiudiziale da riconoscere alle buste paga: in materia di retribuzione, il prospetto paga ha natura di confessione stragiudiziale (a sfavore del datore di lavoro) e ha piena efficacia di prova legale, vincolante quanto alle indicazioni ivi conte-

nute, solo laddove queste siano chiare e non contraddittorie. Diversamente, qualora riportati altri fatti tendenti ad estinguere gli effetti del credito del lavoratore, nella specie l'indicazione di un controcredito del datore di lavoro per risarcimento del danno, esso è una fonte di prova soggetta alla libera valutazione del giudice, che dovrà estendersi al complesso dei fatti esposti.

Pertanto, le buste paga non sono una prova assoluta e incontestabile dell'effettivo svolgimento della prestazione lavorativa. Se emerge che il loro contenuto può essere il risultato di un errore, il giudice deve verificare l'intera situazione sulla base di tutte le prove nel loro complesso, comprese le testimonianze e gli altri documenti disponibili.

La Suprema Corte rigetta il ricorso: la lavoratrice, infatti, non è riuscita a fornire elementi sufficienti per provare che l'orario di lavoro effettivamente svolto fosse *full-time* e non *part-time*. Tale efficacia confessoria, pur consistente in linea di principio, può infatti essere invalidata ai sensi dell'art. 2732 c.c. ove il datore di lavoro dimostri l'errore che ne ha determinato l'emissione – come avvenuto nel caso di specie – restando comunque fermo che l'onere di provare l'effettivo svolgimento della prestazione lavorativa grava, ai sensi dell'art. 2697 c.c., sulla parte che ne invoca il riconoscimento.

ARGOMENTO

LECITO IL LICENZIAMENTO COMMINATO AL LAVORATORE PER FATTI ESTRANEI ALLA STRETTA CONDOTTA LAVORATIVA, CONOSCIUTI SOLO TARDIVAMENTE DAL DATORE

La vicenda prende avvio dal licenziamento disciplinare intimato dall'azienda datrice di lavoro al lavoratore a seguito di una condanna penale divenuta definitiva a suo carico, pur con pena detentiva sospesa, per una condotta extralavorativa penalmente rilevante. Il datore di lavoro era venuto a conoscenza dell'esistenza di un procedimento penale a ca-

rico del lavoratore già a novembre 2010, a seguito di una perquisizione effettuata dalla Guardia di Finanza.

Tale conoscenza, tuttavia, non consentiva ancora al datore di lavoro di conoscere in modo compiuto natura, consistenza e gravità dei fatti. Divenuta definitiva la condanna penale, l'azienda contesta disciplinarmente il fatto al la- ➤

Cass., sez. Lavoro,
11 giugno
2026, n. 19193

AUTORE
ELENA
PELLEGATTA
Consulente
del Lavoro
in Milano



voratore in data 10 agosto 2020 e successivamente intima il licenziamento in data 31 agosto 2020. Il lavoratore impugna il licenziamento. Sia in primo grado sia in appello, il licenziamento viene riconosciuto valido e legittimo. Il lavoratore ricorre quindi in Cassazione, con un unico motivo denunciando la tardività della contestazione disciplinare e sostenendo che il lungo intervallo temporale trascorso avesse ingenerato un legittimo affidamento circa il mancato esercizio, o la rinuncia all'esercizio, del potere disciplinare. Nello specifico, il lavoratore sostiene che già nel 2010, a seguito di una perquisizione degli uffici lavorativi ad opera della Guardia di Finanza, la società fosse venuta a conoscenza dell'esistenza dell'indagine penale a suo carico; sul relativo procedimento lo stesso lavoratore aveva, trasmesso alla società informazioni saltuariamente e in modo non esaustivo. La società aveva appreso a mezzo stampa dell'esistenza di una prima condanna e, nel corso degli anni, aveva più volte chiesto al lavoratore aggiornamenti sull'andamento del procedimento penale.

La Cassazione, investita dell'onere di verifica della corretta applicazione della legge, dichiara inammissibile il ricorso del lavoratore. La Suprema Corte rileva, anzitutto, che il ricorrente aveva formalmente denunciato, ai sensi dell'art. 360, co. 1, n. 3, c.p.c., la violazione o falsa applicazione dell'art. 7, co. 2,

della Legge n. 300/1970, ma che la censura tendeva in realtà a rimettere in discussione la ricostruzione e la valutazione della fattispecie concreta compiute dal giudice di merito.

Il CCNL applicabile, all'art. 62, collegava per la fattispecie considerata la rilevanza disciplinare della condotta alla condanna penale definitiva; la Corte considera tale previsione di favore per il lavoratore.

Richiamando anche Cass., n. 6937/2018, la Corte ribadisce che in tema di licenziamento disciplinare per fatti estranei al rapporto di lavoro aventi rilevanza penale, qualora la contrattazione collettiva tipizzi la condotta idonea a giustificare la sanzione espulsiva collegandola al passaggio in giudicato della sentenza penale di condanna, il differimento del licenziamento ad una data successiva a tale evento non si configura come rinuncia all'esercizio del potere disciplinare e non rende il licenziamento intempestivo.

Ritengono quindi gli Ermellini corretta la valutazione dei giudici di appello: quando il fatto disciplinarmente rilevante abbia anche rilievo penale, il principio di immediatezza della contestazione non è necessariamente violato qualora il datore di lavoro attenda l'esito degli accertamenti penali per acquisire una conoscenza sufficientemente certa dei fatti. La ponderata e responsabile valutazione dei fatti può e deve precedere la contestazione disciplinare anche nell'interesse del prestatore di lavoro.



LA LONGEVITÀ NON È UN PROBLEMA DA GESTIRE, È UNA LEVA DA ATTIVARE

DI D. MORENA MASSAINI, CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

*Curato da Paolo Iacci ed Enrico Sassoon per Franco Angeli, il volume **Economia della longevità. Lavoro, età, valore dell'esperienza** ripensa il lavoro nell'epoca della longevità attiva: dall'ageismo alla formazione continua, fino alla cultura age positive. Una lettura che apre lo sguardo sulle implicazioni che coinvolgono direttamente (anche) i consulenti del lavoro.*



Economia della longevità. Lavoro, età, valore dell'esperienza
a cura di Paolo Iacci ed Enrico Sassoon,
Franco Angeli,
collana HR
Innovation-AIDP

L'allungamento della vita e il progressivo invecchiamento della popolazione non rappresentano più soltanto una questione demografica o previdenziale. Sono fattori destinati a incidere profondamente sull'organizzazione del lavoro, sulla gestione delle risorse umane, sui modelli di *leadership* e sulla competitività delle imprese. Bastano alcuni dati per misurarne la portata: in Italia "il 29% della popolazione ha più di 60 anni, mentre più del 23% è composto da over 65" (pag. 18): una generazione che per la prima volta unisce longevità attiva e reddito stabile. È da questa consapevolezza che prende avvio *Economia della longevità*, curato da Paolo Iacci ed Enrico Sassoon per Franco Angeli: un'opera corale - tredici autori tra accademici e ricercatori, economisti, giuslavoristi, neuroscienziati e *manager* che si affiancano ai due curatori - che converge su una tesi comune,

quella di una delle grandi trasformazioni del nostro tempo.

Il pregio del volume è affrontare il tema con uno sguardo interdisciplinare, intrecciando economia, organizzazione aziendale, neuroscienze, psicologia del lavoro e *management*. Ne emerge una lettura che invita a ripensare il modo stesso di concepire il lavoro in una società in cui le carriere si allungano e convivono, sempre più spesso, quattro o cinque generazioni.

Per il consulente del lavoro questo libro è molto più di un aggiornamento culturale: offre strumenti per comprendere fenomeni che stanno già modificando il mercato del lavoro, dall'organizzazione aziendale alla valorizzazione del capitale umano, dalla gestione delle competenze alle politiche di inclusione.



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".