OTTOBRE 2026

CONSULENTI DEL LAVORO
Consiglio Provinciale dell'Ordine di Milano
Via Aurispa, 7 20122 Milano
TEL: 02/58308188 - Fax: 02/58310605
E-MAIL: comm.centrostudi@consulentidellavoro.mi.it

N. 10

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Governance Sociale e Inclusione: la Professione che Genera Opportunità

a cura Consulenti del Lavoro per il sociale della Fondazione Consulenti del Lavoro Milano

11 novembre 2026 dalle 8:30 alle 12:30
Sala Biagi, Piazza Città di Lombardia 1 - 20124 Milano

***

▪ TRASPARENZA RETRIBUTIVA: LA PARITÀ PASSA DAI NUMERI, MA I NUMERI BASTANO?

***

▪ BUONA FEDE NEI RAPPORTI CON L'INPS, ERRORI SENZA CONDANNA

***

▪ LE RADIAZIONI IONIZZANTI: UN RISCHIO LAVORATIVO SOTTOVALUTATO?

***

▪ INVALIDITÀ CIVILE - IL REDDITO SI MISURA PRIMA DELLE IMPOSTE

***

▪ NUOVA STAGIONE SCIISTICA, VECCHI DUBBI: QUALE INQUADRAMENTO PER I MAESTRI DI SCI?

***

▪ LAVORO IN UE: ARRIVA LA SVOLTA DIGITALE SU CONTROLLI E PREVIDENZA

***

▪ AI ACT 2026: DALLA SCADENZA NORMATIVA ALLA GESTIONE ORGANIZZATIVA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

***

Speciale Evento

Gestione del personale, le novità d'autunno al centro del convegno dei Consulenti del Lavoro di Milano

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 Broggini, 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 ANCL Unione Provinciale di Milano

DOTTRINA

- Trasparenza retributiva: la parità passa dai numeri, ma i numeri bastano? DI LUCIANA MARI E GABRIELE ZELIOLI PAG. 7
- Buona fede nei rapporti con l'Inps, errori senza condanna DI MAURO PARISI PAG. 11
- Le radiazioni ionizzanti: un rischio lavorativo sottovalutato? DI NINA CATIZONE PAG. 14
- Invalidità civile - il reddito si misura prima delle imposte DI NOEMI SECCI PAG. 16
- Nuova stagione sciistica, vecchi dubbi: quale inquadramento per i maestri di sci? DI ALESSIO COLOMBO PAG. 19
- Lavoro in UE: arriva la svolta digitale su controlli e previdenza DI ANTONELLA ROSATI PAG. 23
- **EVENTO** Gestione del personale, le novità d'autunno al centro del convegno dei Consulenti del Lavoro di Milano A CURA DELLA REDAZIONE PAG. 26
- AI Act 2026: dalla scadenza normativa alla gestione organizzativa dell'intelligenza artificiale DI LUCA DI SEVO PAG. 27

RUBRICHE

- **Il Punto** Costruire alleanze, costruire ponti DI POTITO DI NUNZIO PAG. 3
- **Hr&Organizzazione** Oltre l'assunzione: come trasformare l'inserimento di un collaboratore in un investimento per lo studio DI FERNANDA SIBONI PAG. 30
- **Senza Filtro** Il Patrón son mí ... DI ALBERTO BORELLA PAG. 36
- **Una Proposta al mese** Pensioni in totalizzazione internazionale: l'assurdo taglio delle pensioni e quote contributive DI NOEMI SECCI PAG. 40
- **"Sguardi sul sociale"** Quando il sociale è dentro di noi DI STEFANO GUGLIELMI E STEFANO LUNGHI PAG. 43
- **Letture di lavoro**"(Dis)accoppiare l'intelligenza (d)all'azione: la lezione di Floridi" DI PAOLA BUONPENSIERE PAG. 53

SENTENZE

- Infortunio sul lavoro, condotta imprudente del lavoratore e nesso di causalità con l'omissione datoriale in materia di sicurezza DI GIORGIO PEZZONI PAG. 45
- Ribadito il principio dell'involontarietà della disoccupazione per poter percepire l'indennità della NASpI DI ELENA PELLEGATTA PAG. 47
- Lo sgravio contributivo per le zone montane richiede l'effettivo impiego dei lavoratori nelle aree agevolate DI LUCIANA MARI PAG. 48
- Ramo d'azienda e limiti del giudizio di Cassazione DI PATRIZIA MASI PAG. 49
- Licenziamento disciplinare nel pubblico impiego: la sentenza penale non definitiva è utilizzabile come prova atipica DI CLARA RAMPOLLO PAG. 50
- Obblighi di trasparenza e condotta antisindacale: la Cassazione conferma gli obblighi informativi anche per le imprese non aderenti ai CCNL DI ALICE PATTONIERI PAG. 51

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

COSTRUIRE ALLEANZE, COSTRUIRE PONTI

L'inclusione non è un concetto astratto. È un processo concreto che richiede alleanze, competenze e responsabilità condivise. È su questa convinzione che i Consulenti del Lavoro per il sociale della Fondazione Consulenti del Lavoro Milano hanno costruito, in questi mesi, una rete territoriale, ponti che attraversano luoghi e persone collegandoli tra loro.

Il punto di partenza è il Protocollo d'Intesa firmato il 14 aprile 2026 dalla Consulta degli Organi provinciali dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, dall'Ancl Consiglio regionale della Lombardia, da Caritas Ambrosiana e da Inps [1].

A quell'intesa se ne affiancano ora quattro nuove, che saranno firmate nel corso del convegno: con AFOL Metropolitana, per percorsi di formazione e reinserimento dei detenuti; con Seconda Chance, per sostenere opportunità di riscatto e reintegrazione; con My Urby, per progetti di comunità e innovazione sociale; con gli Stati Generali delle Donne, per favorire autonomia, *empowerment* e pari opportunità.

Ogni firma ha un senso se non resta un atto formale. Per questo vogliamo che i protocolli diventino impegni operativi e misurabili, e per questo il programma attraversa i luoghi in cui l'inclusione prende forma: il sistema penitenziario, dove il lavoro può essere possibilità di riscatto; le comunità educative, dove i giovani trovano orientamento e futuro; le reti territoriali che sostengono famiglie e donne nel cammino verso l'autonomia.

Qui un Consulente del Lavoro può fare la differenza, come facilitatore tecnico e insieme sociale.

IL LAVORO COME LUOGO DI INCONTRO: LA FUNZIONE SOCIALE DEL CONSULENTE DEL LAVORO

Riconoscere la funzione sociale del Consulente del Lavoro non significa aggiungere un compito alla professione, significa dare un nome a ciò che già facciamo e assumerci la responsabilità di farlo meglio, insieme agli altri.

Chi pensa al Consulente del Lavoro immagina quasi sempre un tecnico: cedolini, contratti, scadenze, norme da interpretare e applicare. È un'immagine vera, ma incompleta. Quello che facciamo ogni giorno, nel silenzio degli studi, ha una dimensione più ampia, che raramente raccontiamo.

Operiamo nei luoghi dove il lavoro incontra la vita delle persone. Siamo accanto all'impresa che sceglie di offrire una seconda opportunità, alla famiglia che cerca stabilità, al giovane che muove i primi passi in un mondo professionale che non conosce. Siamo accanto alla donna che costruisce la propria autonomia e alle realtà che ogni giorno si misurano con fragilità e marginalità. In tutti questi casi la norma non è un fine, è lo strumento attraverso cui un diritto diventa accessibile oppure resta sulla carta.

È qui che la competenza tecnica mostra il suo valore sociale. Tradurre la complessità normativa in percorsi concreti significa togliere un ostacolo a chi da solo non saprebbe superarlo. Un'agevolazione compresa e applicata correttamente può rendere sostenibile un'assunzione che altrimenti non ci sarebbe. Un contratto costruito con cura può trasformare un'occasione in un lavoro stabile.

Questa è la differenza tra applicare le regole e generare opportunità, e noi, per formazione e ➤

1. V. Sintesi, Aprile 2026.

per posizione, siamo tra i pochi professionisti in grado di fare entrambe le cose.
Per questo parliamo di *governance* sociale. Non è una formula, è un modo di intendere la professione: assumersi, insieme alla competenza, una responsabilità verso la comunità in cui operiamo. Il lavoro, quando è accompagnato da competenze e da visione, diventa strumento di ricostruzione, di prevenzione dell'esclusione, di emancipazione e di crescita collettiva.

L'APPUNTAMENTO DELL'11 NOVEMBRE

Parleremo di tutto questo l'11 novembre 2026, dalle 8.30 alle 12.30, nella Sala Biagi di Palazzo Lombardia a Milano, nel convegno **"Governance sociale e inclusione: la professione che genera opportunità"**. Due tavole rotonde, dedicate rispettivamente alle alleanze sul territorio e alle alleanze nel sistema carcerario, metteranno in dialogo istituzioni, rappresentanze della categoria, terzo settore, organismi di parità e sistema penitenziario. Con loro testimonianze e buone pratiche, perché un modello di inclusione si valuta dai risultati che produce più che dalle intenzioni dichiarate.
Il convegno non vuole chiudersi con un arrivederci a data da stabilirsi. Annunceremo ufficialmente la **Giornata dell'Inclusione Sociale**, che si terrà **nella primavera del 2027**: un momento pubblico di restituzione per raccontare le buone pratiche, i risultati concreti e gli impatti generati dai protocolli. Il contributo del pubblico e dei partecipanti confluirà in un documento condiviso di azioni e responsabilità, **"Milano per l'Inclusione 2027". Mi aspetto dai colleghi milanesi e lombardi una partecipazione attiva ed efficace per portare sollievo e benessere laddove c'è bisogno.**
Vi aspetto numerosi l'11 novembre 2026. A seguire la locandina dell'evento.

****

Governance Sociale e Inclusione: la Professione che Genera Opportunità

a cura Consulenti del Lavoro per il sociale della Fondazione Consulenti del Lavoro Milano

11 novembre 2026 dalle 8:30 alle 12:30
Sala Biagi, Piazza Città di Lombardia 1 - 20124 Milano

PROGRAMMA

08.30/55: Arrivo partecipanti

09.00 – 10.15: **Apertura istituzionale**

"Il Consulente del Lavoro come facilitatore dell'inclusione sociale"

Intervengono

- **MARINA ELVIRA CALDERONE**, Ministro del Lavoro (invitata a partecipare, in attesa di conferma)
- **SIMONA TIRONI**, Assessora regionale all'Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia
- **ROSARIO DE LUCA**, Presidente CNO dei Consulenti del Lavoro
- **ENRICO VANNICOLA**, Presidente ANCL Nazionale
- **POTITO DI NUNZIO**, Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Milano e della Lombardia
- **ANDREA FORTUNA**, Presidente ANCL Lombardia
- **LAMBERTO BERTOLÈ**, in vece del sindaco Sala – Assessore al Welfare e salute
- **DIANA DE MARCHI**, Consigliera delegata delle Politiche del lavoro, Pari opportunità e Politiche sociali della Città metropolitana di Milano

10.15 – 11.15 **Prima Tavola rotonda**

"Le Alleanze dell'Inclusione le opportunità che Nascono dal Territorio"

Partecipanti

- **MAURO SAVIANO,** Direttore della Direzione di Coordinamento Metropolitano INPS di Milano
- **GIUSEPPE SALA,** Coordinatore diocesano del Fondo Diamo lavoro
- **ALESSIA RIVA,** Consulente del Lavoro membro della commissione CDL per il Sociale
- **ISA MAGGI,** Presidente e coordinatrice nazionale degli Stati Generali delle Donne
- **BARBARA PERES,** Consigliera Parità provinciale

Modera LUCIANA MARI, Consulente del Lavoro coordinatrice commissione CDL per il Sociale

Segue firma protocollo Stati Generali delle Donne

11.15 – 12.30 **Seconda Tavola rotonda**

"Le Alleanze dell'inclusione nel sistema carcerario"

Partecipanti

- **MARIA MILANO FRANCO D'ARAGONA**, Provveditore Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria (PRAP Lombardia)
- **TOMMASO DI RINO,** Direttore Generale AFOL Metropolitana
- **DALILA D'AMICO,** Presidente Ass. My Urby
- **FLAVIA FILIPPI,** Presidente Ass. Seconda Chance
- **LUCIANA MARI,** Consulente del Lavoro coordinatrice commissione CDL per il Sociale

Modera MORENA D. MASSAINI, Direttrice della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano

Segue firma protocollo Afol, My Urby, Seconda Chance

La partecipazione darà diritto a **4 crediti formativi** previa iscrizione tramite la Piattaforma Nazionale FCO

Regione Lombardia

Rinnovato il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

A seguito delle votazioni dello scorso 24 ottobre 2026 avvenute in Roma presso la sede del Consiglio Nazionale di seguito pubblichiamo l'elenco degli eletti che governeranno la Categoria a livello nazionale per il prossimo triennio 2026/2028.

Hanno partecipato 438 delegati, in rappresentanza dei 106 Consigli Provinciali dell'Ordine.

Il prossimo 4 novembre 2026, durante la prima riunione del nuovo Consiglio saranno attribuite le cariche Istituzionali di Presidente, Vice Presidente, Segretario e Tesoriere. A loro l'augurio più fervido di buon lavoro e i migliori auguri per una consiliatura di successo. A seguire la lista degli eletti:

CONSIGLIERI
Bensi Alessandro
Capriotti Carla
De Laurentis Nicola
Dell'Era Matteo
De Luca Rosario
Di Cairano Rosa
Donati Gianluca
Guidetti Massimo
Losito Angela Eugenia
Marcantonio Giovanni
Paone Luca
Ricci Antonella
Sassara Stefano
Testa Vincenzo
Zaccaria Manuela

CONSIGLIERI ELETTI IN SURROGA
Amato Alfonso
Ansideri Stefano
Broccolato Daniela

REVISORI DEI CONTI
Buscema Giuseppe
Cassarino Rosario
Grieco Rosanna

REVISORI ELETTI IN SURROGA
Ibba Cristina

LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

Sono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende.
Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto.
Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2028.

COMPETENZE FISCALI, CONTABILI E TRIBUTARIE DEI CONSULENTI DEL LAVORO

Il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, consapevole che sempre più spesso viene chiesto di testimoniare la competenza dei Consulenti del Lavoro in materia fiscale, tributaria e contabile, ha elaborato una tabella ragionata dei principali provvedimenti che assegnano alla Categoria tali competenze.

Quadro sinottico delle principali funzioni riconosciute dalla normativa

Area	Competenza	Contenuto operativo	Riferimento normativo
Contenzioso tributario	Patrocinio e rappresentanza	Assistenza tecnica, redazione degli atti e discussione dei ricorsi davanti agli organi della giustizia tributaria, nei limiti previsti dall'ordinamento.	D.Lgs. 31 dicembre 1992, n. 546
Conformità fiscale	Visto di conformità e asseverazione	Controllo della documentazione e dei dati contabili delle imprese assistite, con rilascio del visto di conformità e delle asseverazioni previste dalla legge.	D.Lgs. 9 luglio 1997, n. 241; D.Lgs. 28 dicembre 1998, n. 490
Contabilità e bilancio	Formazione e redazione del bilancio	Predisposizione del bilancio d'esercizio e dei relativi elaborati sulla base delle scritture contabili. La prestazione è espressamente considerata ai fini della liquidazione giudiziale dei compensi professionali.	D.M. 21 febbraio 2013, n. 46, art. 12 — «Formazione del bilancio»
Agevolazioni	Innovazione industriale	Verifica della sussistenza delle condizioni aziendali richieste per accedere alle misure di sostegno all'innovazione industriale.	Legge 28 maggio 1997, n. 140; D.M. 27 marzo 1998, n. 235
Riscossione	Bilanci per istanze di rateazione	Certificazione dei dati del bilancio aziendale a supporto della richiesta di rateazione del debito iscritto a ruolo.	Direttiva Equitalia DSR/NC/2008/012
Ricerca e sviluppo	Costi del personale	Certificazione delle spese sostenute per il personale impiegato in attività di ricerca e sviluppo, anche in ambito consortile.	Legge 30 dicembre 2004, n. 311, art. 1, c. 347
Agevolazioni	Effettività delle spese Tremonti bis	Attestazione dell'effettivo sostenimento delle spese rilevanti ai fini delle agevolazioni fiscali per gli investimenti.	Legge 27 dicembre 2006, n. 296, art. 1, c. 1091; Legge n. 383/2001
Controlli societari	Componente del collegio sindacale	Vigilanza sulla tenuta della contabilità, sulla correttezza del bilancio e sulla corrispondenza con le scritture contabili, nei casi consentiti.	Art. 2397 c.c.; D.Lgs. n. 6/2003; D.M. 29 dicembre 2004, n. 320
Antiriciclaggio	Adeguata verifica e segnalazioni	Adempimento degli obblighi professionali di identificazione, conservazione, valutazione e segnalazione delle operazioni sospette.	D.Lgs. 21 novembre 2007, n. 231
Cooperative	Commissario liquidatore	Gestione della liquidazione degli enti cooperativi, dalla predisposizione del bilancio iniziale alla liquidazione delle attività e alla rendicontazione finale.	Legge 17 luglio 1975, n. 400, art. 1
Sistema fiscale	Commissione esperti ISA	Partecipazione alla commissione di esperti incaricata dell'elaborazione e revisione degli studi di settore e, successivamente, degli Indici sintetici di affidabilità fiscale.	Legge 8 maggio 1998, n. 146, art. 10, c. 7; successivi D.M.
Interlocuzione istituzionale	Tavoli tecnici e audizioni	Partecipazione a gruppi di lavoro presso MEF e Agenzia delle Entrate e contributo tecnico alle audizioni delle Commissioni parlamentari.	Provvedimenti di nomina e convocazioni istituzionali
Assistenza fiscale	Visto per modello 730	Controllo e trasmissione delle dichiarazioni 730 precompilate con rilascio del relativo visto di conformità.	D.Lgs. 21 novembre 2014, n. 175
Crediti d'imposta	Tax credit strutture ricettive	Attestazione dell'effettivo sostenimento delle spese di riqualificazione ammesse al credito d'imposta.	D.M. 7 maggio 2015, art. 2
Fatturazione elettronica	Consultazione delle fatture	Accesso, consultazione, estrazione e preregistrazione dei dati delle fatture elettroniche dei clienti tramite il Sistema di interscambio.	Provv. Agenzia Entrate n. 89757 del 30 aprile 2018; D.P.R. n. 322/1998, art. 3, c. 3
Dichiarazioni fiscali	Accesso alle precompilate	Consultazione ed estrazione dei dati delle dichiarazioni precompilate IVA e dei redditi per conto degli assistiti.	D.P.R. 22 luglio 1998, n. 322, art. 3, c. 3; D.Lgs. n. 127/2015
Crisi d'impresa	Curatore commissario e liquidatore	Assunzione di incarichi nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza, con gestione degli aspetti lavoristici, tributari e societari.	D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, art. 358
Bonus edilizi	Visto di conformità	Rilascio del visto richiesto per le opzioni di cessione del credito o sconto in fattura connesse ai bonus edilizi.	D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 119, c. 11; Legge n. 77/2020; D.Lgs. n. 241/1997, art. 35

Rilievo del Decreto Parametri. **L'articolo 12 del D.M. n. 46/2013, nel disciplinare i parametri per la liquidazione giudiziale dei compensi professionali, richiama espressamente nella rubrica la «formazione del bilancio».**

TRASPARENZA RETRIBUTIVA: LA PARITÀ PASSA DAI NUMERI, MA I NUMERI BASTANO?

DI **LUCIANA MARI E GABRIELE ZELIOLI** CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO

Quanto vale il nostro lavoro? È una domanda che, apparentemente, richiede soltanto un numero. Ma la nuova disciplina sulla trasparenza retributiva impone di porci una domanda diversa e, forse, più importante: **con quali criteri viene riconosciuto quel valore?**
Con il Decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, attuativo della Direttiva europea 2023/970, la trasparenza retributiva entra in una nuova fase. Non riguarda più soltanto il risultato finale, cioè quanto una persona viene pagata, ma anche il processo attraverso il quale quel risultato viene determinato.

Il passaggio è significativo: dalla **parità dichiarata alla parità verificabile**.

Ma proprio qui si apre una questione che merita di essere affrontata senza facili conclusioni: **la trasparenza retributiva sarà davvero sufficiente a combattere il *gender pay gap* oppure rappresenta soltanto uno degli strumenti necessari per affrontare un fenomeno molto più complesso?**

DAL "QUANTO GUADAGNI?" AL "QUANTO VALE QUESTA POSIZIONE?"

Una delle novità più rilevanti della disciplina riguarda il momento precedente all'instaurazione del rapporto di lavoro.
La trasparenza entra infatti già nella fase di selezione: il candidato deve poter conoscere la retribuzione iniziale o la relativa fascia e i criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere utilizzati per determinarla, insieme al contratto collettivo applicato.
Parallelamente, non può essergli chiesto quanto percepisca attualmente o quanto abbia percepito in passato.
È un cambiamento di prospettiva importante.
La domanda non dovrebbe più essere soltanto: **"Quanto guadagni oggi?"**
Diventa: **"Quanto vale questa posizione nella nostra organizzazione?"**
Il passaggio dalla storia retributiva della persona al valore della posizione può contribuire a interrompere meccanismi attraverso i quali eventuali differenze maturate nel passato vengono semplicemente trasferite nel rapporto di lavoro successivo.
Ma definire il valore di una posizione non è un esercizio semplice.
Non basta confrontare qualifiche o titoli professionali. Occorre individuare criteri oggettivi relativi, tra l'altro, alle competenze, alle responsabilità e alle condizioni di lavoro.
Da qui nasce una domanda essenziale: **le organizzazioni sono davvero in grado di spiegare perché una posizione vale più di un'altra e perché una persona viene retribuita in un determinato modo?**

La nuova disciplina porta il tema della trasparenza ben oltre la semplice conoscibilità della retribuzione.
Riguarda il modo in cui l'organizzazione decide chi viene collocato in un determinato livello, come viene determinata la retribuzione, come vengono riconosciute le componenti variabili, come si accede alle progressioni economiche e professionali e come vengono valorizzate competenze e responsabilità.
La questione, quindi, non è soltanto **quanto** viene pagata una persona.
È anche **perché** viene pagata in quel modo. ➤

Ed è proprio questa seconda domanda a rendere la trasparenza uno strumento potenzialmente importante per affrontare il tema della parità.
Una differenza retributiva, infatti, non è necessariamente ingiusta solo perché esiste. Può essere legittimamente determinata da differenze di ruolo, responsabilità, esperienza, competenze o condizioni di lavoro.
Il problema nasce quando quelle differenze non possono essere spiegate attraverso criteri chiari e verificabili.
La trasparenza può quindi contribuire a rendere le differenze **leggibili**, prima ancora che eliminarle.

Il passaggio più interessante riguarda la possibilità di trasformare il *gender pay gap* da fenomeno percepito a fenomeno misurabile.
Misurare, tuttavia, non significa necessariamente risolvere.
Un dato può dirci che esiste una differenza. Può aiutarci a individuare dove si concentra. Può consentire di osservare l'evoluzione del divario nel tempo.
Ma il dato, da solo, non spiega necessariamente **perché** quella differenza si sia prodotta.
Il *gender pay gap* può nascere, infatti, da una pluralità di fattori.
Può manifestarsi già nella retribuzione iniziale, ma può anche costruirsi progressivamente attraverso percorsi professionali differenti, accesso disomogeneo alle opportunità di carriera, diversa attribuzione delle componenti variabili, interruzioni o rallentamenti dei percorsi lavorativi, diversa presenza nei ruoli apicali o nei settori maggiormente remunerati.
In altre parole, il divario può essere il risultato finale di una serie di decisioni che, prese singolarmente, possono apparire neutre.
Ed è proprio per questo che osservare soltanto il dato finale rischia di non essere sufficiente.

IL VERO INTERROGATIVO: LA TRASPARENZA PUÒ CAMBIARE I COMPORTAMENTI?

È questo il punto sul quale sarebbe utile mantenere aperta la riflessione.
Il legislatore interviene sulla **trasparenza delle regole**, sulla possibilità di conoscere i criteri e sulla misurazione delle differenze.
Ma una maggiore conoscibilità dei meccanismi retributivi produrrà automaticamente una maggiore equità?
Non necessariamente.
Rendere visibile una differenza non significa, da solo, eliminarne la causa.
Un'azienda potrebbe essere perfettamente in grado di rappresentare il proprio *gender pay gap*, di classificare le posizioni e di documentare i criteri utilizzati, senza che questo comporti automaticamente un cambiamento nelle dinamiche organizzative che hanno prodotto quel divario.
La trasparenza può quindi essere considerata una **condizione necessaria**, ma non necessariamente una condizione sufficiente.
Ed è forse proprio questa la questione centrale che la nuova normativa consegna alle organizzazioni.
Il rischio, davanti a un nuovo quadro normativo, è quello di adottare una logica esclusivamente adempitiva.
Predisporre le informazioni richieste, indicare le fasce retributive, raccogliere i dati, effettuare le comunicazioni previste.
Tutto corretto. Ma potrebbe non essere abbastanza.
Perché il vero tema non è soltanto se l'organizzazione sia in grado di **dimostrare** di aver rispettato la norma.
È se sia in grado di interrogarsi sulle modalità con cui prende le proprie decisioni.
Chi viene promosso?
Chi accede alla formazione?
Chi ottiene aumenti retributivi?
Come vengono attribuiti i premi?
Quali competenze vengono considerate strategiche?
Quali percorsi professionali vengono realmente sostenuti?
Sono domande che portano la trasparenza fuori dalla busta paga e dentro l'organizzazione. ➤

In questo contesto acquista rilievo anche la valutazione delle posizioni.
La *job evaluation* può consentire di confrontare ruoli differenti attraverso fattori espliciti quali competenze, responsabilità, sforzo e condizioni di lavoro.
Può ridurre gli spazi di discrezionalità e rendere maggiormente osservabili le ragioni delle differenze.
Ma anche in questo caso occorre evitare l'illusione che uno strumento tecnico possa, da solo, risolvere una questione sociale.
Un sistema di valutazione è efficace se i criteri scelti sono adeguati, se vengono applicati coerentemente e se l'organizzazione è realmente disposta a confrontarsi con i risultati che emergono.
La trasparenza, quindi, non può limitarsi a fotografare l'esistente. Deve diventare occasione per interrogarsi sull'esistente.

IL GENDER PAY GAP NON NASCE SOLTANTO DALLA RETRIBUZIONE

Forse è proprio questo il punto sul quale occorre allargare lo sguardo.
Se il *gender pay gap* fosse semplicemente il risultato di una differenza retributiva arbitraria tra due persone che svolgono lo stesso lavoro, sarebbe sufficiente intervenire direttamente sulla retribuzione.
Ma la realtà organizzativa è spesso più complessa.
Le differenze economiche possono essere collegate alle differenti possibilità di accesso ai percorsi di carriera, alla segregazione occupazionale, alla distribuzione delle responsabilità familiari, alla diversa possibilità di usufruire di percorsi di crescita professionale, alla presenza nei ruoli decisionali.
In questa prospettiva, la parità retributiva non può essere separata dalla **parità delle opportunità**.
E la parità delle opportunità, a sua volta, non può essere separata dalle condizioni concrete nelle quali uomini e donne costruiscono i propri percorsi professionali.
È qui che emerge il limite naturale di una disciplina sulla trasparenza retributiva.
La legge può imporre criteri, informazioni, misurazioni e procedure.
Può rendere più difficile nascondere una differenza.
Può creare strumenti per individuarla.
Ma non può, da sola, modificare tutte le condizioni culturali, organizzative e sociali che possono contribuire a produrla.

UNA SFIDA ANCHE PER IL CONSULENTE DEL LAVORO

In questo scenario cambia anche il ruolo del consulente del lavoro.
La sua funzione non può esaurirsi nell'adempimento formale.
Il professionista può diventare un interlocutore capace di leggere i dati, analizzare i sistemi di classificazione, individuare eventuali anomalie e aiutare l'impresa a costruire criteri retributivi più chiari.
Ma soprattutto può contribuire a porre le domande giuste.
Non soltanto: **"Siamo in regola?"**
Ma anche: **"Il nostro sistema è comprensibile? È coerente? È verificabile? Produce opportunità effettivamente accessibili?"**
È una prospettiva che porta il consulente del lavoro a intervenire non soltanto a valle, quando occorre verificare un adempimento, ma anche a monte, quando vengono progettati i sistemi organizzativi e retributivi.

TRASPARENZA: PUNTO DI ARRIVO O PUNTO DI PARTENZA?

La nuova disciplina rappresenta certamente un passaggio importante.
Per la prima volta, in modo strutturato, la trasparenza entra nel cuore dei processi retributivi e chiede alle organizzazioni di rendere conoscibili criteri che troppo spesso sono rimasti affidati alla discrezionalità o alla consuetudine.
Ma proprio per questo sarebbe un errore considerare il decreto come la soluzione al *gender pay gap*.

La trasparenza può **far emergere il divario**.
Può consentire di **misurarlo**.
Può aiutare a **comprenderne alcuni meccanismi**.
Può rendere più difficile giustificare differenze che non trovano una spiegazione oggettiva.
Ma, per colmare davvero il divario, potrebbe essere necessario qualcosa di più.
Servono organizzazioni capaci di interrogarsi sulle proprie politiche di carriera, sulla distribuzione delle opportunità, sui sistemi di valutazione, sulla conciliazione tra vita e lavoro, sull'accesso ai ruoli di responsabilità e sui modelli culturali che ancora condizionano le scelte professionali.
La trasparenza, allora, potrebbe non essere il punto di arrivo.
Potrebbe essere il **punto di partenza**.
Il punto dal quale finalmente diventa possibile vedere ciò che prima rimaneva nascosto e, proprio perché visibile e misurabile, iniziare a discuterlo.
La vera sfida non sarà quindi soltanto sapere quanto guadagnano uomini e donne.
Sarà capire **perché guadagnano diversamente, dove nasce la differenza e che cosa siamo disposti a cambiare perché quella differenza non diventi la conseguenza inevitabile di un sistema di opportunità ancora diseguale**.
Perché la parità retributiva non si costruisce soltanto rendendo trasparenti i numeri.
Si costruisce rendendo più equi i percorsi che portano a quei numeri.

****

La tematica della parità salariale è strettamente collegata anche ai percorsi lavorativi, alla frammentazione delle carriere come sviluppato nei recenti rapporti Inps pubblicati dove vengono indicati anche i dati della c.d. *child penalty* cioè la penalizzazione salariale e/o occupazionale delle lavoratrici madri, spesso a ridosso della gravidanza.
Dall'analisi effettuata dall'Istituto emerge con chiarezza che iniziative a sostegno della genitorialità contribuiscono attivamente a contenere la perdita reddituale o addirittura la scelta di lasciare il posto di lavoro. Organizzazione del lavoro flessibile, *smart working* e *welfare* aziendale sono strumenti efficaci e che il Consulente del Lavoro può proporre ai propri clienti come strategia a supporto delle aziende clienti.
Infine, si ritiene utile osservare che la tematica del *gender pay gap* non riguarda solo il lavoro subordinato, ma è una problematica che riguarda anche i liberi professionisti e le altre forme di lavoro. Per quest'ultima situazione si rendono necessari interventi a sostegno dell'imprenditoria femminile e delle libere professioniste da parte delle istituzioni, ma anche delle associazioni di categoria.
Anche nel mondo del lavoro autonomo, nelle professioni e nelle imprese individuali si rendono necessari interventi volti a correggere il divario del *gender pay gap*.
Il Consulente del Lavoro può contribuire in modo attivo, favorendo azioni integrate anche su questo fronte, partendo magari da iniziative rivolte ai propri colleghi che possono diventare *best practice* anche per altre professioni.
Un esempio concreto è il progetto di Casa Ancl dell'Unione Provinciale di Milano, che tra le sue aree specifiche di intervento a sostegno dei colleghi prevede proprio il supporto operativo alle colleghe titolari di uno studio che devono affrontare una gravidanza e che pertanto necessitano di un aiuto attivo per garantire la gestione dei vari adempimenti che le sono affidati.

BUONA FEDE NEI RAPPORTI CON L'INPS, ERRORI SENZA CONDANNA*

Malgrado le pretese degli Istituti, per cui ogni errore commesso nelle procedure comporta decadenze o oneri economici, sentenze come la n. 1154/2026 del Giudice del lavoro di Genova, confermano che i giudizi in materia di previdenza non hanno a oggetto la regolarità delle procedure amministrative, ma solo la verifica dei diritti sostanziali.

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

E' risaputo che la posizione comune degli Istituti di previdenza -e dell'Inps in particolare- sia quella per cui gli **"errori" formali di qualunque natura** (su domande, denunce, eccetera), debbano considerarsi pressoché insanabili (o sanabili al prezzo di maggiorazioni economiche) una volta posti in essere dal contribuente (es. su domande trasmesse agli Istituti).
Da tale postulato, ne discende pacificamente uno ulteriore, per cui si ritiene che vi sia **decadenza del contribuente da ogni diritto**, allorquando si constati che la "forma" del caso non coincide con quella "prevista".
Le questioni che si pongono in queste situazioni -note a tutti coloro che operano con i suddetti Istituti-, oltre che di giustizia del caso singolo, acquistano oggi un maggiore e più **pregnante significato generale nell'era dell'IA**. Se infatti i predetti "postulati" (e altri, in casi simili) diventassero algoritmi, dati "in pasto" all'Intelligenza Artificiale, sarebbe difficile (ancor più di quanto non lo sia già nell'attualità) difendersene, contestando la loro obiettività (tutto ciò che concerne l'IA appare oggettivo) ed effettiva infondatezza giuridica.
A complicare tali già labili rapporti Istituti/contribuenti, come si sa, ci si mette anche una giurisprudenza ondivaga, spesso in grado di togliere agli operatori le poche radicate certezze (*cfr.* Cass., Ordinanza n. 21362/2026, in Sintesi, agosto 2026: *"Irregolarità Inps e disposizioni su CCNL. Rischi imprevisti (e immeritati) per i professionisti"*).
Ciò non significa, però, che manchino conferme giudiziarie che i postulati dell'amministrazione sono arbitrari. Per esempio, al riguardo, merita di essere segnalata la **sentenza 30.09.2026, n. 1154 del Tribunale di Genova, sezione lavoro**.

IL CASO

La vicenda decisa dal Giudice del lavoro di Genova appare molto semplice nelle sue premesse.
Nel corso del periodo della pandemia Covid, un'impresa si trovava a fare i conti con una contrazione dell'attività di lavoro, per cui era costretta a mettere in cassa integrazione parte del proprio personale.
Come previsto, informava i sindacati e concludeva accordi per la fruizione della cassa integrazione per un certo periodo di settimane, anche in più soluzioni, confermando che sarebbe stata l'impresa a provvedere direttamente ai versamenti dell'assegno al personale, salvo conguaglio da parte dell'Inps.
Venivano presentate e autorizzate dall'Inps le domande relative a ciascun periodo, in cui sempre veniva apposta dal datore di lavoro la "flaggatura" sulla voce del pagamento dell'indennità da parte del datore di lavoro. Ciò avveniva tutte le volte, tranne una, in cui, per **refuso materiale**, viene apposta un'indicazione sulla **scelta per il pagamento diretto** ➤

* Articolo pubblicato anche su www.vetl.it.

dell'assegno ai lavoratori da parte dell'Inps.
Della cosa non si accorgeva minimamente l'impresa e i suoi professionisti (che continuavano a procedere ai conguagli nei termini di legge), né l'Inps stesso (che comunque non sborsava nessun assegno direttamente al personale).
Alcuni anni dopo, tuttavia, l'Istituto inviava delle Note di rettifica per il recupero dei conguagli operati, a suo dire, senza giustificazione, data la presentazione di domande "errate".
Per l'Istituto, a causa delle compensazioni non consentite, si sarebbe ingenerata la decadenza dell'impresa dalla possibilità di godere dell'integrazione salariale in periodi pure autorizzati.
A nulla valeva che l'impresa rivendicasse la propria buona fede e contestasse la leale collaborazione dell'Istituto che avrebbe dovuto segnalare, sulla base del previsto soccorso istruttorio dell'amministrazione (*cfr.* Consiglio di Stato, Sentenza 1.7.2021, n. 5008), la difformità a esso nota tra istanze e documenti presentati, per permettere la correzione dell'errore materiale.

LA BUONA FEDE NEI GIUDIZI SUI DIRITTI

Se il caso si presentava in modo lineare, il contenzioso che ne è scaturito è risultato piuttosto complesso.
All'esito del processo, tuttavia, il Giudice rilevava come non fosse contestata dall'Inps la circostanza della presenza di richieste di autorizzazione conformi agli accordi sindacali, che prevedevano, tutti, l'anticipazione della prestazione di cassa integrazione da parte dell'impresa. Allo stesso modo, neppure veniva contestato dall'Istituto che il datore di lavoro avesse sempre corrisposto ai lavoratori, con la busta paga, l'ammontare dell'assegno di integrazione salariale, in attuazione degli accordi e per i periodi coperti dalle autorizzazioni. E ciò anche nel periodo di cui all'errore materiale, in cui si era formalmente richiesto il c.d. "pagamento diretto", cioè senza anticipazione datoriale.
Si rilevava, inoltre, come neppure fosse in contestazione che l'impresa avesse poi conguagliato tali anticipazioni mediante modelli DM 10 a conguaglio e che potesse ritenersi pacifico che l'Inps non avesse mai corrisposto direttamente l'assegno ai lavoratori, non avendo mai dato corso, il datore di lavoro, agli adempimenti che sarebbero stati all'uopo necessari.
Però, per l'Istituto, solo dopo l'emissione delle Note di rettifica, l'impresa evidenziava l'asserita erronea opzione per il proprio pagamento diretto, non più possibile per intervenuta decadenza ai sensi dell'art. 7, co. 3, D.lgs. n. 148/2015 ("*il conguaglio o la richiesta di rimborso delle integrazioni corrisposte ai lavoratori devono essere effettuati, a pena di decadenza, entro sei mesi dalla fine del periodo di paga in corso alla scadenza del termine di durata della concessione o dalla data del provvedimento di concessione se successivo. Per i trattamenti conclusi prima della data di entrata in vigore del presente decreto, i sei mesi di cui al primo periodo decorrono da tale data*").

Tuttavia, il Giudice riteneva la tesi dell'Inps non condivisibile, perché avrebbe esteso inammissibilmente i presupposti di applicazione della fattispecie decadenziale, da ritenersi invece eccezionale e di stretta applicazione. Era infatti pacifico che la richiesta di conguaglio (all'origine delle Note di rettifica) fosse intervenuta entro il predetto termine di sei mesi, a fronte di prestazione di cassa integrazione effettivamente anticipata dall'impresa, in esecuzione del menzionato e vigente accordo sindacale.
La sentenza n. 1154/2026, considerava, perciò, come il fatto che, per mero errore materiale, nella richiesta di autorizzazione il datore di lavoro avesse "flaggato" il pagamento "diretto" da parte dell'Inps, anziché con anticipazione datoriale e successivo conguaglio, non potesse giustificare le richieste dell'Istituto, ove si tenesse conto che le **modalità di erogazione adottate erano sempre state, a ben vedere, corrette, perché conformi all'accordo sindacale** -cui l'anticipazione e la successiva richiesta di conguaglio avevano dato corretto adempimento-, impedendo al- ➤

tresì il prodursi della decadenza.
Del resto, con il refuso non si veniva a determinare alcun tipo di pregiudizio in capo all'Istituto.
In definitiva, per il Giudice di Genova, in questo come in casi consimili (*cfr.* Tribunale Milano sentenza n. 2680/2022; Tribunale Trani, sentenza n. 900/2024), non si tratterebbe di questioni afferenti alla sussistenza del diritto alla prestazione di cassa integrazione, ma solo alle modalità della sua erogazione.
Per cui l'erogazione così avvenuta doveva essere giudicata comunque di "buona fede", soprattutto alla luce della circostanza che i **giudizi in materia di previdenza e di assistenza sociale hanno sempre a oggetto, non tanto la "regolarità" degli atti della procedura amministrativa, quanto piuttosto la verifica della spettanza di diritti sostanziali**, al verificarsi delle condizioni previste.

Tribunale di Genova, sezione lavoro, sentenza 30.09.2026, n. 1154

Il fatto che, per mero errore materiale, nella richiesta di autorizzazione il datore di lavoro aveva "flaggato" il pagamento "diretto" da parte dell'INPS, anziché con anticipazione datoriale e successivo conguaglio, non può giustificare le richieste dell'Istituto, ove si tenga conto che le modalità di erogazione adottate sono state eseguite in modo conforme all'accordo sindacale, cui l'anticipazione e la successiva richiesta di conguaglio hanno dato corretto adempimento, impedendo altresì il prodursi della decadenza. Tanto più che nel caso non si è determinato alcun tipo di pregiudizio in capo all'Istituto e che non si tratta neppure, qui, di questioni afferenti alla sussistenza del diritto alla prestazione integrativa, ma solo alle modalità di erogazione (e di "recupero").
Tale ultimo argomento rileva in quanto i giudizi in materia di previdenza e di assistenza sociale, quale il presente, hanno ad oggetto, non tanto la "regolarità" degli atti della procedura amministrativa, quanto piuttosto la verifica della spettanza di diritti che derivano dalla legge, al verificarsi delle condizioni previste e pertanto, nella specie, il diritto dei lavoratori alla prestazione e il diritto del datore di lavoro che l'abbia anticipata, nella esatta misura, a conguagliarla con i contributi da versare.

LE RADIAZIONI IONIZZANTI: UN RISCHIO LAVORATIVO SOTTOVALUTATO?

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

Tutti magari pensano che un rischio lavorativo (oltre che ambientale) grave come le radiazioni ionizzanti sia al centro di una tutela rigorosa e assoluta. Ed è un pensiero che magari si rafforza tenendo conto della frenetica storia normativa vissuta da questo rischio. Basti pensare che se ne occupò già il **D.P.R. 13 febbraio 1964, n. 185**, concernente la "Sicurezza degli impianti e protezione sanitaria dei lavoratori e delle popolazioni contro i pericoli delle radiazioni ionizzanti derivanti dall'impiego pacifico dell'energia nucleare", abrogato peraltro dal **D.lgs. 17 marzo 1995, n. 230** in "attuazione delle direttive 80/836, 84/467, 84/466, 89/618, 90/641 e 92/3 in materia di radiazioni ionizzanti". Passano 25 anni, e sopraggiunge il **D.lgs. 31 luglio 2020, n. 101** in "attuazione della direttiva 2013/59/Euratom, che stabilisce norme fondamentali di sicurezza relative alla protezione contro i pericoli derivanti dall'esposizione alle radiazioni ionizzanti, e che abroga le direttive 89/618/Euratom, 90/641/Euratom, 96/29/Euratom, 97/43/Euratom, 2003/122/Euratom e riordino della normativa di settore in attuazione dell'articolo 20, co. 1, lett. a), della Legge 4 ottobre 2019, n. 117". E non basta ancora: il **D.lgs. 25 novembre 2022, n. 203** introduce ulteriori modifiche, in particolare allo stesso D.lgs. n. 101/2020. Sullo sfondo si colloca il **D.lgs. n. 81/2008**, e segnatamente il Titolo VIII, dedicato agli agenti fisici. Il comma 1 dell'art. 180 precisa che "ai fini del presente decreto legislativo per agenti fisici si intendono il rumore, gli ultrasuoni, gli infrasuoni, le vibrazioni meccaniche, i campi elettromagnetici, le radiazioni ottiche, di origine artificiale, il microclima e le atmosfere iperbariche che possono comportare rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori". Delle radiazioni ionizzanti si occupa il comma 3 dell'art. 180 che così recita:
- nella versione originaria, "la protezione dei lavoratori dalle radiazioni ionizzanti è disciplinata unicamente dal decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 230, e sue successive modificazioni";
- nella versione modificata dall'art. 244, co. 1, D.lgs. 31 luglio 2020, n. 101, "la protezione dei lavoratori dalle radiazioni ionizzanti è disciplinata, nel rispetto dei principi di cui al titolo I, dalle disposizioni speciali in materia".

Tutto bene allora? Non proprio. Contrariamente a quanto si usa pensare. Leggiamo l'art. 122 del D.lgs. attualmente in vigore nel settore delle radiazioni ionizzanti -il n. 101/2020- intitolato "ottimizzazione della protezione" e ivi penalmente sanzionato dall'art. 211, co. 3. Le parole usate sono inquietanti:

> "Il datore di lavoro, tenendo conto dei fattori **economici e sociali,** attua, in conformità ai principi generali di cui al Titolo I del decreto 101, tutte le misure di sicurezza e protezione idonee a ridurre le esposizioni dei lavoratori al livello più basso ragionevolmente ottenibile".

Altrettanto allarmante l'art. 1, co. 4, lett. b), D.lgs. n. 101/2020:

> "la radioprotezione di individui soggetti a esposizione professionale e del pubblico è ottimizzata allo scopo di mantenere al minimo **ragionevolmente** ottenibile le dosi individuali, la probabilità dell'esposizione e il numero di individui ➤

esposti, tenendo conto dello stato delle conoscenze tecniche e dei **fattori economici e sociali**".

Ben diversi i principi che ispirano il TUSL. Leggiamo l'art. 15, co. 1, lett. c), D.lgs. n. 81/2008. Dispone come "misura generale di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro", "l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico". Ove si stabilisce il principio della **massima sicurezza tecnologicamente fattibile**.

Clamorosa è la differenza che intercorre tra il principio della massima sicurezza tecnologicamente possibile stabilito in generale dal TUSL e il principio del livello più basso ragionevolmente ottenibile tenuto conto dei fattori economici e sociali stabilito per le radiazioni ionizzanti dal D.lgs. n. 101/2020. Una differenza, si badi, che incide su "tutte le misure di sicurezza e protezione". E una differenza che coinvolge persino il primario obbligo di sicurezza: la valutazione dei rischi.
Basta leggere le lapidarie parole di **Cass. pen., 16 luglio 2026, n. 26679**: "il datore di lavoro ha l'obbligo giuridico di individuare, secondo la **migliore evoluzione della scienza tecnica**, tutti i fattori di pericolo concretamente presenti all'interno dell'azienda e, all'esito, redigere il D.V.R.".

Domanda: dobbiamo come tutti rassegnarci a una tutela meno rigorosa proprio per un rischio tanto temibile quale quello delle radiazioni ionizzanti? La mia risposta è no. Mi sono chiesta quale sia il rapporto tra il D.lgs. 81/2008 e il D.lgs. 31 luglio 2020, n. 101. Il D.lgs. n. 101/2020 risponde con due norme:
- La prima norma è l'art. 2, co. 4. Dice: "Per quanto non diversamente previsto dal presente decreto, si applicano le disposizioni del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81". Ne desumiamo che, ogniqualvolta la disciplina dettata dal D.lgs. n. 101/2020 si differenzi rispetto a quella contemplata nel D.lgs. n. 81/2008 TUSL, si applica il primo e non il secondo.
- La seconda norma è l'art. 244, co. 1. Dove si riformula l'originario comma 3 dell'art. 180, D.lgs. n. 81/2008 testualmente in questi termini: che "la protezione dei lavoratori dalle radiazioni ionizzanti è disciplinata, nel rispetto dei principi di cui al titolo I, dalle disposizioni speciali in materia" e, dunque, oggi come oggi dal D.lgs. n. 101/2020, così come modificato dal D.lgs. n. 203/2022.
Se ne desume, in particolare, che si applicano i "principi" di cui al Titolo I del D.lgs. n. 81/2008, ove contrastino con il D.lgs. n. 101/2020. E dunque, in particolare, alle radiazioni ionizzanti si applica il principio della massima sicurezza tecnologicamente possibile, e non il principio del livello più basso ragionevolmente ottenibile tenuto conto dei fattori economici e sociali.

INVALIDITÀ CIVILE - IL REDDITO SI MISURA PRIMA DELLE IMPOSTE

Commento a Cassazione, sezione lavoro, ordinanza 31 agosto 2026 n. 24903

Per l'assegno mensile di assistenza il reddito rileva al netto degli oneri deducibili, ma al lordo delle ritenute fiscali. Con l'ordinanza n. 24903 del 31 agosto 2026, la Cassazione chiarisce che l'errore nel calcolo incide anche sulla verifica dell'interesse ad agire nell'accertamento tecnico preventivo obbligatorio.

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

La verifica del requisito reddituale per **l'assegno mensile di assistenza agli invalidi civili** richiede di individuare correttamente la base imponibile Irpef. Sottrarre gli oneri deducibili è coerente con il criterio legale; sottrarre anche le ritenute fiscali significa, invece, assumere un valore diverso da quello richiesto per l'accesso alla prestazione. È questa la distinzione ribadita dalla Corte di Cassazione, sezione lavoro, con l'ordinanza 31 agosto 2026, n. 24903, che cassa con rinvio una decisione del Tribunale di Ragusa.
La pronuncia merita attenzione anche per la sede nella quale la questione emerge: il giudizio, difatti, riguardava l'accertamento del requisito sanitario, ma la contestazione dell'Inps investiva l'utilità concreta di tale accertamento rispetto alla prestazione richiesta. La corretta **ricostruzione dei redditi** diviene, così, un passaggio preliminare per valutare l'interesse ad agire, ai sensi degli artt. 100 e 445-*bis* c.p.c. (ordinanza in commento, punto 2.5).

IL CASO E LA CONTESTAZIONE DELL'INPS

Il Tribunale di Ragusa aveva rigettato il ricorso proposto dall'Inps ai sensi dell'art. 445-*bis*, sesto comma, c.p.c., dopo il dissenso rispetto alle conclusioni del consulente tecnico d'ufficio, dichiarando che l'interessato presentava un'invalidità del 75% dal 18 settembre 2020. L'Istituto aveva eccepito, già nella fase di accertamento tecnico preventivo e poi nel successivo giudizio, il **difetto di interesse ad agire** per mancanza del **requisito reddituale** necessario all'assegno di invalidità civile.
Il giudice di merito aveva ritenuto che i redditi dovessero essere considerati al netto sia degli oneri deducibili, che delle ritenute fiscali. Aveva inoltre osservato che l'Inps non aveva contestato la circostanza che il reddito del 2020, così ridotto, risultasse inferiore alla soglia prevista.
Il ricorso per Cassazione contesta proprio il criterio di calcolo: per l'Istituto, il dato da confrontare con il limite è il **reddito imponibile Irpef**, al netto degli oneri deducibili dell'art. 10 del D.P.R. n. 917/1986, ma al lordo delle imposte. Secondo la prospettazione dell'Inps, la certificazione unica prodotta documentava, applicando tale criterio, il superamento della soglia. La Corte ha accolto la censura e rimesso la controversia al Tribunale, in diversa composizione, per un nuovo esame: non ha deciso direttamente e in via definitiva sulla spettanza della prestazione.

IL RINVIO ALLA DISCIPLINA FISCALE

Il percorso normativo ricostruito dalla Cassazione muove dall'art. 13 della Legge n. 118/1971, che disciplina l'**assegno mensile di assistenza** e richiama le condizioni e le modalità previste per la **pensione di inabilità civile** dell'art. 12 della stessa legge. Quest'ultima disposizione rinvia, per le condizioni economiche, all'art. 26 della Legge n. 153/1969, nel quale assume rilievo il reddito assoggettabi- ➤

le all'imposta sul reddito delle persone fisiche. A questo quadro si aggiunge l'art. 14-*septies*, quarto comma, del D.l. n. 663/1979, convertito dalla Legge n. 33/1980, con il rinvio all'art. 8 del D.l. n. 30/1974, convertito dalla Legge n. 114/1974. Il riferimento ai redditi calcolati agli effetti dell'Irpef conduce a utilizzare il criterio dell'imponibile: ai sensi dell'art. 3 del Tuir, il **reddito complessivo** va assunto **al netto degli oneri deducibili** indicati nell'art. 10 (ordinanza in commento, punti 2.1 e 2.2).
Gli oneri deducibili concorrono dunque a determinare la base imponibile, mentre le ritenute fiscali attengono al prelievo sul reddito e non costituiscono ulteriori importi da sottrarre per verificare il requisito assistenziale. Anche le detrazioni d'imposta operano su un piano diverso dalla deduzione dal reddito, come emerge dalla distinta disciplina del Tuir, tra cui gli artt. 13 e 15: la somma accreditata sul conto corrente, pertanto, non identifica il reddito da confrontare con la soglia.

LA CONTINUITÀ CON LA GIURISPRUDENZA PRECEDENTE

L'ordinanza si colloca espressamente nel solco di Cass., n. 21529/2016, che aveva individuato il parametro nel reddito imponibile al netto degli oneri deducibili. Quel precedente si era discostato dall'indirizzo di Cass., n. 4223/2012, recependo l'impostazione di Cass., nn. 4158/2001 e 11582/2015. La decisione in commento richiama inoltre, a conferma della continuità dell'orientamento, Cass., nn. 2119/2018, 3969/2018, 5962/2018, 31525/2018 e 30567/2019.
Il passaggio più delicato riguarda il richiamo, presente nella giurisprudenza, al **reddito nell'effettiva disponibilità** dell'assistibile: la formula giustifica il riconoscimento degli oneri deducibili, ma non autorizza a sostituire al parametro fiscale il reddito residuo dopo il pagamento delle imposte. È proprio questa estensione che la Cassazione censura nella decisione del Tribunale.
La Corte ribadisce, a tal proposito, richiamando Cass., n. 220/2024, che il collegamento a un indice formale consente di delimitare le situazioni tutelate e realizza un **bilanciamento non irragionevole degli interessi** coinvolti, senza comprimere arbitrariamente i diritti garantiti dall'art. 38 Cost.. La funzione assistenziale della prestazione orienta dunque l'interpretazione, ma opera entro il criterio reddituale individuato dalla legge (ordinanza in commento, punti 2.3 e 2.4).

OBBLIGHI DICHIARATIVI E PRASSI AMMINISTRATIVA

La pronuncia distingue anche la disciplina del requisito da quella degli obblighi dichiarativi. L'art. 2 del D.M. n. 553/1992 prevede la denuncia dei redditi al lordo degli oneri deducibili e delle ritenute fiscali. Secondo Cass., n. 21529/2016, ripresa dall'ordinanza in commento, si tratta però di una disposizione relativa ad adempimenti formali, che non può modificare il criterio sostanziale di accesso alla prestazione. L'obbligo di comunicare un dato lordo non comporta, quindi, che gli oneri deducibili debbano rimanere inclusi nel reddito valutabile.
Il tema ha interessato anche la prassi dell'Istituto: in argomento, il messaggio Inps n. 2705 del 18 luglio 2023 ha rettificato parzialmente il paragrafo 1 del precedente messaggio n. 1688/2022, precisando che i redditi soggetti a Irpef devono essere computati **al lordo delle ritenute fiscali**. La guida Inps alla campagna Red (la dichiarazione reddituale annuale, da presentarsi in relazione alle prestazioni erogate dall'Istituto collegate al reddito), nella descrizione della voce L1 dedicata agli oneri deducibili, conferma la determinazione dell'imponibile al netto degli oneri dell'art. 10 del Tuir, richiamando il messaggio n. 4107/2023: il principio ribadito dalla Cassazione trova pertanto riscontro nelle successive indicazioni amministrative.

IL REQUISITO REDDITUALE E L'INTERESSE AD AGIRE

L'ulteriore profilo di rilievo è il rapporto tra requisito economico e **accertamento sanita-** ➤

rio. La Cassazione richiama l'orientamento secondo cui l'ammissibilità dell'accertamento medico-legale preventivo, promosso per conseguire una determinata prestazione, richiede la verifica di un **concreto interesse ad agire**. La decisione cita, in particolare, Cass., nn. 2587/2020, 14626/2021 e 36382/2021.

Nel caso esaminato, l'eccezione reddituale dell'Inps imponeva di valutare se l'accertamento dell'invalidità potesse procurare all'interessato l'utilità perseguita con la richiesta dell'assegno. La percentuale sanitaria del 75% non consentiva di superare tale questione, e la mancata contestazione dell'importo calcolato al netto delle ritenute non poteva rendere corretto il parametro giuridico utilizzato dal Tribunale. Occorre mantenere distinto questo controllo dalla decisione definitiva sul diritto alla prestazione economica: l'ordinanza non trasforma l'accertamento tecnico preventivo in una generale azione di condanna al pagamento, né esclude qualsiasi interesse al riconoscimento dell'invalidità in presenza di redditi elevati. Il principio viene applicato alla specifica prestazione richiesta e all'utilità del relativo accertamento, secondo gli artt. 100 e 445-*bis* c.p.c.

LE RICADUTE PER L'ATTIVITÀ PROFESSIONALE

Per il professionista, la pronuncia suggerisce di affiancare alla documentazione sanitaria una **ricostruzione reddituale** riferita alla prestazione e alle annualità interessate. Certificazioni uniche, dichiarazioni fiscali e documenti degli oneri deducibili devono consentire di ricostruire il valore effettivamente confrontabile con la soglia, secondo il criterio degli artt. 3 e 10 del Tuir richiamato dalla Cassazione.

Nella lettura dei documenti occorre soprattutto evitare una doppia sottrazione degli stessi oneri, se già considerati nell'imponibile, e tenere separate le spese deducibili da quelle che danno soltanto diritto a detrazioni d'imposta. Non ogni spesa sanitaria, ad esempio, è deducibile dal reddito: il relativo trattamento va verificato alla luce delle distinte previsioni degli artt. 10 e 15 del Tuir.

L'utilità pratica dell'ordinanza n. 24903/2026 consiste dunque nel rendere esplicito **il confine tra imponibile e netto** percepito. Una verifica reddituale svolta su quest'ultimo dato può alterare la valutazione del diritto all'assegno e, come mostra il caso deciso, anche quella dell'interesse a intraprendere il percorso giudiziario di accertamento sanitario.

NUOVA STAGIONE SCIISTICA, VECCHI DUBBI: QUALE INQUADRAMENTO PER I MAESTRI DI SCI?

DI **ALESSIO COLOMBO** CONSULENTE DEL LAVORO IN GALLARATE (VA)

La riforma dello sport, introdotta dal D.lgs. n. 36/2021 ed entrata pienamente in vigore il 1° luglio 2023, ha profondamente ridisegnato la disciplina dei rapporti di lavoro nel settore sportivo, introducendo una nuova nozione di "lavoratore sportivo" e uno specifico regime previdenziale e fiscale. Proprio l'ampiezza del nuovo impianto normativo ha però lasciato aperti alcuni profili interpretativi, tra i quali assume particolare rilievo l'inquadramento dei maestri di sci, chiamati a confrontarsi con una disciplina professionale autonoma fondata su abilitazione e iscrizione ad apposito albo. Questa peculiarità pone il dubbio sulla loro riconducibilità alla nozione di lavoratore sportivo prevista dall'art. 25 del D.lgs. n. 36/2021, con rilevanti conseguenze anche sul piano previdenziale e fiscale. Alle porte della stagione sciistica 2026/2027, il tema torna quindi di stretta attualità e riporta al centro una questione che, a oltre tre anni dall'entrata in vigore della riforma, non ha ancora trovato una soluzione definitiva.

L'ART. 25, COMMA 1: LA NOZIONE DI LAVORATORE SPORTIVO

Uno degli aspetti centrali della riforma riguarda la nozione di "lavoratore sportivo", contenuta nell'art. 25, co. 1, del D.lgs. n. 36/2021. Rientrano in tale categoria l'atleta, l'allenatore, l'istruttore, il direttore tecnico, il direttore sportivo, il preparatore atletico e il direttore di gara, senza distinzione di genere e indipendentemente dal carattere professionistico o dilettantistico dell'attività svolta, purché la prestazione sia resa verso un corrispettivo in favore dei soggetti appartenenti all'ordinamento sportivo individuati dalla norma. A tali figure si aggiungono i tesserati che, dietro corrispettivo, svolgono mansioni necessarie allo svolgimento dell'attività sportiva e riconosciute dai regolamenti tecnici delle singole discipline, con esclusione delle mansioni di carattere amministrativo-gestionale. La riforma ha quindi costruito una nozione ampia di lavoro sportivo e, a prima vista, potrebbe apparire naturale ricondurre in tale ambito anche chi insegna professionalmente una disciplina sportiva. È proprio qui, tuttavia, che emerge la peculiarità del maestro di sci.

LA CLAUSOLA DI ESCLUSIONE DELLE PROFESSIONI REGOLAMENTATE

Lo stesso art. 25, co. 1, come modificato dal D.lgs. n. 120/2023, esclude dalla categoria dei lavoratori sportivi coloro che *«forniscono prestazioni nell'ambito di una professione la cui abilitazione professionale è rilasciata al di fuori dell'ordinamento sportivo e per il cui esercizio devono essere iscritti in appositi albi o elenchi tenuti dai rispettivi ordini professionali»*. La portata di tale previsione non è del tutto pacifica e, nei diversi commenti alla norma, vengono richiamate categorie professionali tra loro molto diverse. Proprio per questo, una lettura che trasformi la mera iscrizione a un Ordine o a un Albo in una generale incompatibilità soggettiva con il lavoro sportivo, non appare pienamente convincente.

Un primo gruppo è rappresentato dalle professioni ordinistiche tradizionalmente estranee all'attività sportiva, quali, ad esempio, commercialisti e avvocati. Quando tali sog- ➤

getti svolgono la propria attività professionale tipica in favore di un'associazione o società sportiva, risultano già estranei alla nozione di lavoratore sportivo delineata dall'art. 25, non esercitando né una delle figure espressamente indicate dalla norma né una delle ulteriori mansioni riconosciute come necessarie allo svolgimento dell'attività sportiva. Diversamente, qualora il medesimo professionista possieda anche una distinta qualifica sportiva e svolga effettivamente attività di atleta, allenatore, istruttore o altra mansione sportiva riconosciuta, non sembra ragionevole ritenerlo escluso dal lavoro sportivo per il solo fatto di essere iscritto a un albo professionale. Una simile interpretazione finirebbe infatti per sottrarre dal relativo perimetro un numero potenzialmente molto ampio di soggetti che svolgono, a tutti gli effetti, un'attività sportiva.

Un secondo gruppo riguarda invece quelle attività che possono rientrare nel lavoro sportivo già in forza della definizione normativa oppure attraverso il mansionario, ma che, in concreto, possono sovrapporsi all'esercizio di una professione regolamentata. Il problema può presentarsi su un duplice livello. Si pensi, da un lato, a un preparatore atletico che sia anche medico o fisioterapista: la qualifica di preparatore atletico lo colloca tra le figure tipiche dell'art. 25, ma occorre verificare se la prestazione concretamente resa rimanga nell'ambito della preparazione atletica oppure coincida con attività proprie della professione sanitaria. Dall'altro lato, la medesima sovrapposizione può riguardare le ulteriori mansioni individuate dal mansionario, come nel caso del massaggiatore sportivo quando la prestazione sia concretamente resa da un fisioterapista o da altro professionista sanitario abilitato. In entrambe le ipotesi, ciò che rileva non è soltanto la qualificazione formale della mansione, ma la natura effettiva dell'attività svolta: quando la prestazione coincide con quella propria della professione regolamentata, tornerebbe ad operare la clausola finale dell'art. 25, con conseguente esclusione dal perimetro del lavoro sportivo.

Resta infine un terzo gruppo, probabilmente il più problematico: quello delle professioni nelle quali l'attività professionale coincide direttamente con una prestazione sportiva in senso stretto. In questi casi il soggetto è, per la natura stessa dell'attività svolta, pienamente riconducibile alle figure tipiche del lavoro sportivo, ma ricade al tempo stesso nella clausola di esclusione in quanto esercita una professione regolamentata sulla base di un autonomo sistema legale di abilitazione e iscrizione professionale. A parere di chi scrive, è proprio in questa terza area che la clausola di esclusione trova la sua applicazione più coerente e, al tempo stesso, mostra la propria portata più problematica: l'attività svolta è sportiva in senso pieno, ma coincide con una professione regolamentata. È in questo spazio interpretativo che si collocano, in particolare, i maestri di sci (e gli istruttori professionali di vela) [1].

IL MAESTRO DI SCI QUALE PROFESSIONE REGOLAMENTATA

La professione di maestro di sci è disciplinata dalla Legge 8 marzo 1991, n. 81, che ne regola l'accesso e l'esercizio. L'abilitazione professionale presuppone uno specifico percorso tecnico-didattico-culturale, il superamento del relativo esame e la successiva iscrizione nell'apposito albo professionale regionale. Si tratta quindi di un sistema di qualificazione che trova il proprio fondamento in una disci- ➤

1. Cfr. B. *Olivieri, Riforma del lavoro sportivo. Bene ma si poteva fare meglio!*, in Sintesi, n. 11/2024, spec. par. *"La questione dei maestri di sci e degli istruttori professionali di vela"*.

plina legislativa autonoma rispetto all'ordinamento sportivo e che porta a ritenere l'attività tipica del maestro di sci riconducibile alla clausola di esclusione prevista dall'ultimo periodo dell'art. 25, co. 1, del D.lgs. n. 36/2021.

Il punto è proprio questo: sotto il profilo sostanziale, il maestro di sci svolge un'attività di insegnamento di una disciplina sportiva e potrebbe quindi apparire pienamente assimilabile alla figura dell'istruttore richiamata dalla norma. È invece l'esistenza di una specifica professione regolamentata, accompagnata da un sistema di abilitazione esterno all'ordinamento sportivo, a determinarne la possibile esclusione dal perimetro del lavoro sportivo. Peraltro, la Legge 12 settembre 2025, n. 131, all'art. 24, nell'ambito delle "professioni della montagna", menziona espressamente il maestro di sci rinviando alla disciplina della Legge n. 81/1991, confermandone così la perdurante qualificazione come professione regolamentata.

UN PARADOSSO NORMATIVO ANCORA IRRISOLTO

Alla luce di tali considerazioni emerge un evidente paradosso. Il maestro di sci svolge un'attività direttamente connessa alla pratica sportiva e all'insegnamento di una disciplina sportiva ma, proprio perché tale attività è sottoposta a una disciplina professionale più strutturata, con abilitazione e iscrizione in un apposito albo, sembra rimanere escluso dal perimetro del lavoro sportivo. La conseguenza non è di poco conto. Il lavoratore sportivo dilettantistico può infatti beneficiare, ricorrendone i presupposti, della franchigia fiscale di 15.000 euro e, per i rapporti autonomi e di collaborazione coordinata e continuativa, della disciplina previdenziale della Gestione Separata Inps, con franchigia contributiva di 5.000 euro e, fino al 31 dicembre 2027, con imponibile contributivo IVS ridotto al 50%. Il maestro di sci, se escluso dal perimetro dell'art. 25, rimane invece estraneo a tale sistema agevolato, pur svolgendo professionalmente un'attività che, dal punto di vista sostanziale, è pienamente sportiva.

FUORI DAL LAVORO SPORTIVO, MA DENTRO LA GESTIONE COMMERCIANTI INPS

Nella prassi, l'attività di maestro di sci viene frequentemente esercitata in forma autonoma, mediante Partita IVA, ferma restando la possibilità di ricorrere, in presenza dei relativi presupposti, anche a differenti forme contrattuali, compreso il lavoro subordinato. È però con riferimento all'esercizio autonomo della professione che emerge la principale peculiarità previdenziale, rappresentata dall'assoggettamento alla Gestione Commercianti Inps.

L'origine di tale inquadramento risale all'art. 29 della Legge n. 160/1975, tuttora richiamato dall'Inps, ma trova il proprio assetto attuale nel riordino operato dalla Legge n. 662/1996. Quest'ultima, pur escludendo in via generale professionisti e artisti dall'estensione della Gestione Commercianti, ha mantenuto espressamente nell'ambito della nuova disciplina le attività professionali turistiche già individuate dall'art. 11 della Legge n. 217/1983, tra le quali figurava anche il maestro di sci. Su tale base, la giurisprudenza ha ritenuto che il relativo obbligo previdenziale sia rimasto fermo anche dopo la riforma del 1996, orientamento successivamente recepito e consolidato dall'Inps. Il messaggio n. 20027 del 5 dicembre 2012 ha infatti confermato l'iscrivibilità dei maestri di sci autonomi alla Gestione Commercianti e tale impostazione è stata ribadita anche nel tavolo tecnico Inps-Cndcec del 2024. Rimane tuttavia un evidente elemento di criticità: una professione regolamentata, esercitata in forma autonoma, continua ad essere ricondotta sul piano previdenziale alla Gestione Commercianti. A ciò si aggiunge il tema della stagionalità. L'Inps non riconosce infatti alla sola interruzione stagionale dell'at- ➤

tività un effetto automatico sulla cessazione dell'obbligo contributivo, con la conseguenza che una professione fortemente concentrata nei mesi invernali può restare assoggettata alla contribuzione della Gestione anche oltre il periodo di effettivo svolgimento dell'attività.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

A oltre tre anni dall'entrata in vigore della riforma, la posizione del maestro di sci continua a rappresentare uno dei casi più evidenti delle difficoltà di coordinamento tra disciplina sportiva e professioni regolamentate. Il problema, paradossalmente, non deriva dall'assenza di una disciplina della professione, ma proprio dall'esistenza di una regolamentazione particolarmente strutturata. Il maestro di sci insegna professionalmente una disciplina sportiva, ma l'abilitazione e l'iscrizione previste dalla Legge n. 81/1991 sembrano collocarlo al di fuori del sistema costruito dal D.lgs. n. 36/2021 per il lavoro sportivo. Ne deriva una differenziazione di trattamento fiscale e previdenziale che continua a porre interrogativi sulla coerenza complessiva del sistema. E il problema, oggi, non è soltanto teorico: alle porte della stagione sciistica 2026/2027, scuole di sci e professionisti si trovano nuovamente a dover affrontare una questione di inquadramento che, nonostante il tempo trascorso dall'entrata in vigore della riforma, non ha ancora trovato una risposta espressa. La natura sostanzialmente sportiva dell'attività svolta dal maestro di sci rende difficile considerare pienamente soddisfacente l'attuale assetto, nel quale proprio l'esistenza di una qualificazione professionale più rigorosa finisce per determinarne l'esclusione dal sistema del lavoro sportivo. Il nodo resta quindi aperto e appare sempre più necessario un chiarimento che consenta agli operatori di applicare la disciplina in modo certo e uniforme.

LAVORO IN UE: ARRIVA LA SVOLTA DIGITALE SU CONTROLLI E PREVIDENZA*

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

La mobilità dei lavoratori all'interno dell'Unione Europea rimane fortemente frenata da ostacoli burocratici e normativi: sebbene il 18% dei cittadini europei intervistati desideri trasferirsi all'estero per motivi professionali, solo il 3,9% riesce a farlo.
Le criticità principali riguardano la complessità nel riconoscimento delle qualifiche, la gestione dei sistemi previdenziali e una digitalizzazione frammentata tra i vari Stati membri; fattori che non solo aumentano i costi per le aziende, ma rendono anche più difficile il contrasto agli illeciti occupazionali.
Per sbloccare questa situazione, lo scorso 15 settembre la Commissione Europea ha adottato il *Fair Labour Mobility Package*. Non si tratta di una disciplina unitaria già applicabile, bensì di proposte legislative e iniziative destinate a seguire *iter* differenti.
I benefici di questa riforma, tuttavia, diventeranno effettivi solo quando si concluderà l'*iter* di approvazione da parte del Parlamento e del Consiglio dell'Unione Europea.

SICUREZZA SOCIALE DIGITALE, DALL'ESSPASS ALL'INTEGRAZIONE TRA A1 E DISTACCO

Il coordinamento della sicurezza sociale nell'UE è diventato una sfida a causa dell'evoluzione del mercato del lavoro.
Oggi, dinamiche come i contratti brevi, i frequenti cambi di *status* e la crescita dei lavoratori altamente mobili (compresi i nomadi digitali) e degli autonomi attivi in più Stati rendono complesso stabilire quale legislazione previdenziale applicare e dove versare i contributi.
Questa frammentazione penalizza sia le imprese che i lavoratori, esponendoli al rischio di doppie contribuzioni o alla perdita dei diritti previdenziali.
Per rispondere a queste criticità, il percorso di riforma europeo prevede tappe ben definite: nel 2027, a seguito dell'accordo provvisorio di aprile 2026 sulla revisione delle norme UE, la Commissione Europea intende presentare una nuova proposta di semplificazione per potenziare la cooperazione e lo scambio di dati tra gli Stati membri.
Nel frattempo, viene introdotto l'*Esspass (European Social Security Pass),* strumento pensato per digitalizzare progressivamente la prova dei diritti previdenziali transfrontalieri: inizialmente è destinato ai soggetti che rientrano nel perimetro del regolamento 883/2004, poi lo strumento sarà esteso anche ai cittadini *extra*-UE regolarmente residenti nei territori dell'Unione.
La digitalizzazione dei servizi si concentrerà inizialmente su due documenti chiave, che passeranno gradualmente online pur mantenendo l'alternativa cartacea:
• il modello A1 (relativo alla legislazione applicabile)
• la Tessera Europea Assicurazione Malattia
Entrambi i certificati si potranno richiedere *online* e salvare direttamente nel proprio portafoglio d'identità digitale europeo *(European digital Identity Wallet)* per una verifica tele- ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *Norme &Tributi Plus, 16 settembre 2026*, dal titolo *Mobilità del lavoro Ue, svolta digitale per previdenza, qualifiche e controlli.*

matica immediata. Sono previsti termini vincolati per il rilascio.
Per le aziende invece la vera svolta riguarda la semplificazione burocratica.
Il modello A1 sarà collegato alla dichiarazione elettronica di distacco *(e-declaration)* attraverso un portale centrale multilingue negli Stati aderenti.
Sfruttando il principio *once only,* le imprese dovranno inserire le informazioni una sola volta: un unico flusso digitale coordinato dovrebbe sostituire via via gli adempimenti paralleli, a condizione che tutti gli Stati membri aderiscano al sistema.

QUALIFICHE PROFESSIONALI PIÙ FACILMENTE SPENDIBILI OLTRE FRONTIERA

Il secondo pilastro della strategia si concentra sulla portabilità delle competenze.
Oggi troppi professionisti sono impiegati in ruoli inferiori rispetto alle loro reali capacità: il tasso di sovra qualificazione è del 20,8% per chi lavora nel proprio Paese e la percentuale sale al 31,4% per i cittadini UE che si spostano e sfiora il 40% per chi arriva da Paesi *extra*-UE.
Per invertire questa rotta, la *Skills Portability Initiative* avvia tre provvedimenti:
• lo *Skills Portability Act,* che introduce credenziali digitali interoperabili. Sicure, gratuite e verificabili in tutta la UE, facilitando il confronto dei titoli grazie ai livelli EQF (restano ferme le decisioni sul riconoscimento in capo alle autorità nazionali)
• la riforma della direttiva 2005/36/CE punta a introdurre un procedimento digitale unitario, che farà ricorso anche all'intelligenza artificiale, per il riconoscimento delle qualifiche nelle professioni regolamentate. Dovrebbe "tagliare" la burocrazia e ridurre i tempi di riconoscimento dei titoli (da tre mesi a cinque settimane insieme alla documentazione richiesta e al ricorso alle traduzioni certificate) per professioni essenziali come medici, infermieri, ingegneri e insegnanti
• i *Common Training Framework,* che fissano *standard* minimi comuni per rendere il riconoscimento dei titoli immediato e automatico. Questo modello, già applicato ai fisioterapisti, diventerà prioritario per ingegneri civili, tecnici di laboratorio biomedico, elettricisti e per determinate figure dei settori sanitario, assistenziale e educativo. L'applicazione del meccanismo non avverrà in modo automatico, ma sarà subordinata a una verifica, professione per professione. preliminare del livello di convergenza tra i diversi ordinamenti nazionali.
Inoltre, una proposta di direttiva *ad hoc* regolerà i titoli di studio conseguiti al di fuori dell'Unione Europea.
Il provvedimento intende istituire un quadro di riferimento comune per i cittadini dei Paesi terzi, applicandosi sia a chi risiede già in UE sia a chi intraprende percorsi di migrazione legale. L'obiettivo è arginare le duplicazioni e i costi attraverso la standardizzazione di scadenze, documenti e diritti dei richiedenti, imponendo – nelle intenzioni - un limite massimo di quattro mesi per la chiusura delle pratiche.
Infine, la direttiva introdurrà il riconoscimento automatico per specifiche qualifiche già certificate e rilasciate da istituti *extra*-UE accreditati.

PIÙ COOPERAZIONE NEI CONTROLLI E ATTENZIONE AI LAVORATORI EXTRA-UE

Parallelamente alla semplificazione burocratica, si rafforza il ruolo dell'Autorità Europea del Lavoro (ELA).
La proposta di revisione mirata del regolamento introduce valutazioni del rischio più incisive per supportare le ispezioni concertate e congiunte tra Stati membri, che manterranno comunque una natura volontaria (e dipenderanno dalle iniziative provenienti dagli Stati interessati).
Il nuovo mandato mira a potenziare l'informazione per imprese e lavoratori, ottimizzare la mediazione nelle controversie transfrontaliere e modernizzare la rete EURES.
Il supporto dell'ELA diventa cruciale soprattutto per i lavoratori *extra*-UE che nel 2023 costituivano un quinto dei distacchi complessivi. ➤

Ad ogni modo, la gestione dei flussi migratori rimane una prerogativa delle autorità nazionali ed europee.
Restano tuttavia da chiarire le condizioni che consentono di definire "genuino" e regolare il distacco di un cittadino di un Paese terzo: nonostante la giurisprudenza della Corte di Giustizia, la Commissione Europea riconosce l'esistenza di lacune interpretative e ha annunciato di voler intervenire per chiarire il quadro giuridico.
Questo scenario conferma che la digitalizzazione e l'interscambio di dati non servono solo a ridurre la burocrazia, ma sono pilastri essenziali nella lotta agli abusi.

LE PROSSIME TAPPE E LE RICADUTE OPERATIVE

La Comunicazione inserisce il pacchetto in una visione strategica più ampia: a partire dal 2027, i Paesi pilota testeranno – inizialmente nel settore del trasporto merci su strada - uno strumento digitale sviluppato dall'Ela, pensato per calcolare la corretta retribuzione dei lavoratori distaccati.
Sul fronte previdenziale, l'*European Pension Tracking service* punta a integrare tra i cinque e i sette sistemi nazionali entro il 2029, offrendo una panoramica chiara dei diritti pensionistici maturati in mobilità. Inoltre, sempre per il 2027, la Commissione ha in programma una proposta legislativa sul telelavoro transfrontaliero per *start-up e scale-up,* un passo programmatico ma decisivo per il lavoro agile.
Il cuore di questa strategia risiede nel bilanciamento tra semplificazione e controllo: la digitalizzazione del modello A1 e dei documenti sociali snellirà l'*iter* per imprese e dipendenti, accelerando le verifiche delle autorità.
L'integrazione tra il modello A1 e l'*e-declaration* eliminerà infine i duplicati burocratici, garantendo alle amministrazioni dati più tempestivi e accurati.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La rivoluzione del lavoro transfrontaliero in Europa passa dal *Fair Labour Mobility Package,* un piano di digitalizzazione e interoperabilità in tempo reale per la gestione di qualifiche, previdenza e distacchi.
Le direzioni HR devono però muoversi con concretezza: il pacchetto non è ancora pienamente operativo, l'*iter* legislativo è in corso e i prossimi *step* scatteranno solo dal 2027.
I benefici economici stimati dalla Commissione Europea sono a lungo termine e prevedono (dato atteso) un ritorno di 6 miliardi di euro entro il 2040 basato su:
• riconoscimento delle qualifiche velocizzato
• controlli previdenziali in tempo reale
• taglio dei costi burocratici e prevenzione delle frodi.
L'impatto reale del provvedimento (adottato il 15 settembre 2026) dipenderà dal tenore dei testi definitivamente approvati, dalla reale interoperabilità dei sistemi e dall'attuazione pratica dei singoli Stati, che dovranno semplificare la burocrazia mantenendo rigide le tutele per i lavoratori.

GESTIONE DEL PERSONALE, LE NOVITÀ D'AUTUNNO AL CENTRO DEL CONVEGNO DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

TFR e adesione automatica, auto aziendali, AI Act e distacco dei lavoratori: quattro ore di approfondimento tecnico sulle novità che incidono sull'attività quotidiana di professionisti e imprese

A CURA DELLA **REDAZIONE**

Previdenza complementare, *fringe benefit* auto, obblighi dell'*AI Act* e distacco dei lavoratori. Sono i quattro temi del convegno "Le novità d'autunno nella gestione del personale", che si è svolto il 22 settembre 2026 a Milano, promosso dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, da Ancl Up Milano e dalla Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano. I lavori sono stati aperti dai saluti di Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine, e di Gabriele Zelioli, Presidente di Ancl Up Milano.

TFR, dal silenzio-assenso all'adesione automatica.
Dimitri Cerioli ha illustrato le novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2026. Per i nuovi assunti dal 1° luglio 2026 il silenzio-assenso lascia il posto all'adesione automatica, che coinvolge anche la contribuzione e non solo il TFR. Il lavoratore ha 60 giorni, e non più sei mesi, per scegliere. Il quadro è stato aggiornato con le deliberazioni COVIP di giugno, le novità su prestazioni e portabilità del contributo datoriale e il decreto interministeriale del 4 settembre, che ha reso definitivo il modello TFR3. Restano alcuni nodi interpretativi: l'adesione esplicita in misura parziale, le variazioni di retribuzione nel tempo, i rapporti di lavoro multipli.

Auto in uso promiscuo,
nuovi criteri di valorizzazione.
Andrea Asnaghi ha analizzato la disciplina innovata dal D.lgs. n. 148/2026, che sostituisce l'art. 51, co. 4, lett. a) del TUIR. Oltre alla illustrazione della disciplina, così come si delinea dopo l'ultimo intervento di legge, Asnaghi ha segnalato i punti ancora aperti, in attesa di chiarimenti, e il rischio di iniquità fiscale tale da violare un principio costituzionale di equità/uniformità.

Intelligenza artificiale,
cosa cambia per i datori di lavoro.
Luca Di Sevo ha presentato il quadro dell'*AI Act* (Regolamento UE 2024/1689), con il calendario aggiornato dal Regolamento UE 2026/1744. Il messaggio è di non attendere le scadenze: censire gli strumenti, adottare una *policy* e formare le persone. A seguire l'intervento integrale di Luca Di Sevo.

Distacco, una disciplina sperimentale.
Asnaghi ha poi affrontato il distacco, dall'art. 30 del D.lgs. n. 276/2003 al nuovo art. 16-*quater* del D.l. n. 62/2026. La norma, sperimentale fino al 31 dicembre 2029, consente il distacco a tutela dell'occupazione anche senza l'interesse del distaccante ed è applicabile anche tra imprese di settori o con Ccnl diversi. Richiede però un accordo sindacale preventivo a tutela dei lavoratori. Si attende il decreto ministeriale attuativo in relazione al quale viene sottolineato che ci saranno degli aspetti non facili da coordinare. In chiusura, si richiama l'apparato sanzionatorio che scatta nei casi di distacchi non genuini.

Le slide del Convegno sono disponibili a questo link.

AI ACT 2026: DALLA SCADENZA NORMATIVA ALLA GESTIONE ORGANIZZATIVA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

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

L'*AI Act*, il Regolamento (UE) 2024/1689, rappresenta il quadro europeo disegnato per disciplinare l'immissione sul mercato, la messa in servizio e l'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale. Il principio di fondo è quello di favorire un'IA antropocentrica e affidabile, capace di coniugare innovazione, sicurezza e tutela dei diritti fondamentali. In ambito lavorativo il Regolamento assume una rilevanza particolare, perché l'intelligenza artificiale può entrare nei processi di selezione, gestione delle persone, assegnazione dei compiti, monitoraggio delle prestazioni e valutazione dei lavoratori.

Per le imprese e per gli studi professionali il tema non è più soltanto tecnologico. L'*AI Act* impone la massima attenzione nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale all'interno di un sistema di **organizzazione, responsabilità, trasparenza e controllo**. È questo, probabilmente, il passaggio culturale più importante: l'IA non può più essere considerata semplicemente come uno strumento utilizzato individualmente dal singolo collaboratore, ma deve essere ricondotta all'interno dei processi aziendali.

LA TIMELINE DELL'IA AGGIORNATA

Il calendario dell'*AI Act* deve oggi essere riletto tenendo conto delle modifiche apportate dal Regolamento (UE) 2026/1744. La data del **2 agosto 2026** rimane centrale e rappresenta il momento di applicazione generale di una parte significativa della disciplina. Tuttavia, alcune scadenze, soprattutto quelle relative ai sistemi ad alto rischio, sono state differite.

Il percorso è iniziato il **2 febbraio 2025**, con l'applicazione dei divieti relativi ad alcune pratiche di IA e degli obblighi di alfabetizzazione, la cosiddetta *AI Literacy*. Dal **2 agosto 2025** sono entrati nella *timeline* gli obblighi relativi ai modelli di IA per finalità generali, i GPAI.

Il **2 agosto 2026** è invece la data di riferimento per gli obblighi di trasparenza verso gli utenti e per il sistema sanzionatorio. A questa data segue il **2 dicembre 2026**, termine rilevante principalmente per la marcatura dei contenuti generati o modificati tramite IA.

La parte maggiormente interessata dall'intervento di differimento del 2026 è quella relativa ai sistemi ad alto rischio: per quelli rientranti nell'**Allegato III** la scadenza viene collocata al **2 dicembre 2027**, mentre per i sistemi di IA integrati nei prodotti regolati dall'**Allegato I** il termine viene spostato al **2 agosto 2028**.

Il rinvio, tuttavia, non dovrebbe essere interpretato come un motivo per sospendere il percorso di adeguamento. Già dal 2026 diventano centrali la *governance*, la trasparenza e soprattutto la capacità dell'organizzazione di dimostrare di avere sotto controllo l'utilizzo dell'IA, ed è in questa direzione che ci si deve indirizzare.

GLI ADEMPIMENTI DELL'UTILIZZATORE: IL DATORE DI LAVORO COME DEPLOYER

Uno degli aspetti più rilevanti per le imprese è la figura del ***deployer***, cioè il soggetto che utilizza professionalmente un sistema di IA ➤

all'interno dei propri processi. Il datore di lavoro, quando introduce strumenti di intelligenza artificiale nell'organizzazione aziendale, assume quindi una responsabilità propria: non è sufficiente affidarsi alla conformità dichiarata dal produttore del *software*.
La responsabilità del *deployer* nasce proprio dal fatto che il sistema viene utilizzato all'interno di un contesto reale e può produrre effetti inattesi sulle attività svolte e di conseguenza sulle persone. Questo è particolarmente evidente nelle dinamiche proprie dell'instaurazione e gestione del rapporto di lavoro, dove gli strumenti di IA possono intervenire nella selezione dei candidati, nella valutazione delle *performance,* nelle decisioni relative alla carriera o nell'assegnazione delle attività.
Dal punto di vista operativo, l'impresa dovrebbe quindi partire da una prima attività apparentemente semplice, ma decisiva: **sapere quali strumenti di IA vengono effettivamente utilizzati**. Il primo passaggio da attuare è il censimento dei *tool* e dei casi d'uso, seguito dall'identificazione del ruolo ricoperto dall'organizzazione, dalla classificazione del rischio e dall'analisi dell'impatto sui processi. A ciò si aggiungono l'adozione di una *AI Policy,* la formazione delle persone, la definizione delle responsabilità e la conservazione di *log* ed evidenze.
Per il datore di lavoro questo significa passare da una gestione spontanea dell'IA a una gestione **formalizzata e documentabile**.

TRASPARENZA E MARCATURA: RENDERE RICONOSCIBILE L'INTERVENTO DELL'IA

Gli obblighi del *deployer* in termini di trasparenza riguardano in particolare l'esposizione delle persone a *deep fake*, a contenuti di interesse pubblico generati dall'IA senza revisione umana o controllo editoriale, nonché l'utilizzo di sistemi di riconoscimento delle emozioni o di categorizzazione biometrica. L'informazione deve essere chiara e distinguibile e deve essere resa, al più tardi, al momento della prima interazione o esposizione.
Gli orientamenti prevedono tuttavia alcune situazioni nelle quali l'informazione al pubblico relativa all'utilizzo dell'IA può non essere necessaria perché l'interazione con l'IA risulta già evidente. È il caso, ad esempio, di assistenti interni destinati a personale adeguatamente formato e consapevole, oppure di strumenti rivolti a professionisti che, per competenza e contesto, sono chiaramente in grado di riconoscere l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Accanto alla trasparenza assume rilievo la **marcatura dei contenuti**. È necessario operare una distinzione molto concreta. Operazioni meramente correttive o tecniche – ad esempio interventi limitati su immagini oppure modifiche che non incidono sulla sostanza del contenuto – possono rientrare nelle ipotesi di esenzione. Viceversa, assumono rilevanza i riassunti generati dall'IA, le parafrasi e riscritture che modificano in maniera sostanziale struttura o significato, nonché le modifiche significative a immagini e video.
Si evidenzia un punto importante sul piano operativo: non ogni utilizzo dell'IA comporta automaticamente la necessità di apporre un'etichetta. Viene posta particolare attenzione al concetto di **pubblicazione, all'interesse pubblico del contenuto e alla sua finalità informativa**, distinguendo tali situazioni dalle comunicazioni private, quali contratti inviati ai clienti, *e-mail,* verbali di riunione o *slide*. Nel primo caso si rende necessario nonché obbligatorio apporre l'etichetta che informa sull'utilizzo dell'IA, mentre nel secondo caso l'etichetta non risulta obbligatoria.
In ottica prudenziale, la soluzione organizzativa che appare maggiormente condivisibile è quella di adottare una *policy* interna, mantenere traccia delle attività di revisione e, nei casi dubbi o maggiormente esposti verso l'esterno, utilizzare formule trasparenti quali *"contenuto realizzato con il supporto di strumenti di intelligenza artificiale"*. ➤

QUALE STRATEGIA PER UNO STUDIO DI CONSULENZA DEL LAVORO

Per uno studio di consulenza del lavoro l'*AI Act* non dovrebbe essere letto soltanto come un nuovo obbligo di *compliance*. L'intelligenza artificiale può modificare in maniera significativa il modello organizzativo dello studio e, soprattutto, il modo con cui viene prodotto e percepito il valore professionale.

Ciò può far emergere alcuni rischi: possibile perdita di clienti, riduzione della percezione del valore delle attività tradizionali e trasformazione delle esigenze di personale. Nello stesso tempo si possono individuare prospettive molto concrete: miglioramento dei flussi informativi, riduzione dei tempi dedicati alle lavorazioni a minore contenuto professionale e maggiore disponibilità di tempo per le attività di controllo, consulenza e maggiore valore aggiunto.

Per lo studio professionale la strategia non dovrebbe quindi partire dalla domanda **"quale strumento di IA acquistare?"**, ma dalla domanda **"quali processi vogliamo migliorare?"**.

La sequenza che intendo suggerire è efficace: formazione delle risorse, mappatura delle esigenze e definizione di un piano di azione. Il passaggio successivo consiste nell'analizzare i processi esistenti, rimapparli, individuare le attività critiche e solo successivamente verificare dove l'intelligenza artificiale possa fornire un supporto concreto.

Per uno studio di consulenza del lavoro ciò potrebbe significare distinguere con maggiore precisione le attività ripetitive, standardizzabili e a basso contenuto professionale da quelle nelle quali il valore deriva dall'interpretazione normativa, dalla valutazione del rischio, dal confronto con il cliente e dalla responsabilità professionale. L'IA può diventare uno strumento per ridurre il tempo impiegato nella prima categoria e liberare capacità professionale sulla seconda.

L'*AI Act,* sotto questo profilo, può diventare anche un'occasione organizzativa. La necessità di censire gli strumenti, formalizzare le modalità di utilizzo, formare le persone e documentare i processi costringe infatti lo studio a interrogarsi sul proprio modello operativo. Non si tratta soltanto di "essere conformi", ma di decidere **dove utilizzare l'IA, con quali regole, con quali controlli e con quale livello di intervento umano**.

La sfida dei prossimi anni sarà quindi duplice: governare correttamente l'intelligenza artificiale sotto il profilo normativo e, contemporaneamente, utilizzarla per rafforzare il contenuto professionale della consulenza. In questa prospettiva la vera differenza non sarà determinata dal semplice possesso di strumenti di IA, ormai destinati a diventare sempre più accessibili, ma dalla capacità dello studio di integrarli nei propri processi mantenendo competenza, controllo e responsabilità umana.

OLTRE L'ASSUNZIONE: COME TRASFORMARE L'INSERIMENTO DI UN COLLABORATORE IN UN INVESTIMENTO PER LO STUDIO

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

L'ingresso di un nuovo collaboratore nello Studio Professionale non dovrebbe essere considerato un processo separato da quello che ha portato a sceglierlo: selezione e inserimento sono due fasi di un unico percorso. Nella prima si valuta la possibilità di una collaborazione efficace; nella seconda si costruiscono le condizioni affinché quella possibilità si realizzi concretamente. Se manca questo collegamento, lo studio rischia di raccogliere informazioni preziose durante i colloqui e di dimenticarle proprio quando si rivelano più utili.

Pertanto, sarebbe opportuno che la selezione non si concludesse soltanto con la convinzione «È la persona giusta», ma producesse una comprensione concreta delle ragioni della scelta. Più precisamente, sarebbe utile rispondere a domande del tipo: quali competenze possiede effettivamente il candidato? in quali ambiti ha già lavorato con autonomia? che cosa è necessario che approfondisca? è in grado di affrontare nuovi problemi? quali sono le sue aspettative? Le risposte a tali quesiti costituiscono gli ingredienti fondamentali per l'impostazione del piano di inserimento.

La letteratura sulla socializzazione organizzativa (ossia il processo attraverso cui una persona apprende come partecipare alla vita di un'organizzazione) offre utili chiavi di lettura. La meta-analisi di Bauer (2010) individua nella chiarezza del ruolo, nell'autoefficacia e nell'accettazione sociale tre dimensioni centrali dell'adattamento dei nuovi arrivati. Comprendere cosa ci si aspetta da sé, sentirsi capaci di affrontarlo e trovare un posto riconosciuto nel gruppo sono elementi associati a importanti esiti lavorativi, tra cui soddisfazione, impegno organizzativo e intenzione di rimanere. Non è sufficiente, quindi, limitarsi a trasmettere istruzioni tecniche, ma occorre accompagnare il neo-inserito alla comprensione del senso del lavoro che sta per intraprendere, aiutandolo a sviluppare fiducia nelle proprie capacità e un orientamento alle relazioni positive con i colleghi.

Tornando per un momento alla fase di selezione, è utile che lo Studio parta da una definizione precisa e realistica del ruolo: cercare genericamente una persona «con esperienza, affidabile e disponibile» non comporta necessariamente "trovare la persona giusta" e non permette di organizzare adeguatamente l'inserimento. È fondamentale chiarire quali aree di attività dovranno essere presidiate, quali competenze (tecniche e trasversali) sono indispensabili all'ingresso e quali dovranno essere sviluppate successivamente. Anche gli strumenti di selezione dovrebbero riflettere elementi del ruolo da svolgere: talvolta, una breve prova su un caso simulato consente di osservare non soltanto la risposta tecnica, ma il processo di ragionamento seguito, quali informazioni vengono cercate, quali controlli vengono effettuati, come si riconosce un dubbio e quando è opportuno chiedere aiuto.

L'inserimento è il momento in cui le valutazioni effettuate in fase di selezione diventano un progetto di lavoro e gli impegni reciproci si trasfor- ➤

mano in esperienza concreta: servono a mettere la persona scelta nelle condizioni di diventare ancora più competente, partecipe e affidabile. Una volta individuato il collaboratore, il primo passaggio consiste nel trasformare quanto emerso nella selezione in indicazioni operative: *curriculum*, colloqui e prove dovrebbero consentire di costruire una mappa di partenza, distinguendo competenze osservate, esperienze dichiarate da approfondire e bisogni di apprendimento, così da sviluppare un'ipotesi di lavoro da aggiornare attraverso l'esperienza.

1. DALLA TEORIA ALLA PRATICA: PERSONALIZZARE I PERCORSI DI INSERIMENTO

Immaginiamo uno studio di Consulenza del lavoro con 12 collaboratori, 180 aziende clienti e un titolare che decide di inserire due nuove persone nello stesso periodo. Entrambe devono contribuire alla gestione delle pratiche di amministrazione del personale, ma arrivano con esperienze, competenze e caratteristiche personali differenti. Un inserimento efficace comporta partire dal profilo di ciascuno e costruire un percorso coerente con i punti di forza e le aree di sviluppo di ognuno dei due neo-assunti, evitando di stilare lo stesso programma, assegnando le medesime attività, gli stessi tempi di apprendimento e lo stesso grado di autonomia.

Giulia, 29 anni, ha una laurea in ambito economico e ha seguito un corso di amministrazione del personale. Conosce i principali istituti contrattuali e la terminologia della materia, ma non ha mai gestito autonomamente un ciclo paghe; è precisa, riflessiva e desiderosa di fare bene. Quando incontra un dubbio, tende però a fermarsi e a chiedere conferma anche per operazioni relativamente semplici. I suoi punti di forza sono: buone basi teoriche, accuratezza e disponibilità ad apprendere. Le sue aree di sviluppo: tradurre le conoscenze teoriche in procedure operative e acquisire sicurezza nell'esecuzione.

Marco, 38 anni, ha lavorato per cinque anni nell'ufficio del personale di un'azienda: sa utilizzare un gestionale paghe, gestisce le presenze e conosce le scadenze ricorrenti; è rapido, intraprendente e abituato a organizzare autonomamente il proprio lavoro. Non conosce però le procedure specifiche dello Studio, le particolarità dei diversi clienti e le modalità di gestione delle richieste di consulenza. Talvolta tende a procedere sulla base dell'esperienza precedente senza verificare se il nuovo contesto richieda un approccio diverso. Punti di forza: esperienza operativa, autonomia e capacità di organizzazione. Aree di sviluppo: adattare le competenze acquisite al nuovo contesto, riconoscere i limiti della propria autonomia e uniformarsi agli standard dello Studio.

Ecco un esempio di schema dei punti chiave da presidiare nell'inserimento di Giulia e Marco:

DIMENSIONE	GIULIA	MARCO
Obiettivo iniziale	Imparare a eseguire correttamente le attività	Adattare l'esperienza agli standard dello studio
Modalità di apprendimento	Dimostrazione, esercitazione guidata, ripetizione	Affiancamento selettivo, confronto su casi, verifica delle procedure
Attività iniziali	Operazioni semplici e circoscritte	Processi già conosciuti, con controlli sulle differenze
Feedback	Frequente, specifico e rassicurante, senza rinunciare alla verifica	Puntuale, basato sui fatti e orientato alla revisione delle abitudini
Autonomia	Progressiva, dopo aver dimostrato la padronanza dei passaggi	Più rapida nelle attività già padroneggiate, subordinata alla verifica degli standard
Rischio da prevenire	Dipendenza eccessiva dal referente	Eccessiva sicurezza e trasferimento automatico di prassi precedenti

La differenza non riguarda il livello di attenzione da dedicare alle due persone, ma il tipo di supporto necessario: Giulia ha bisogno soprattutto di esercitarsi con una guida ravvicinata; Marco deve anzitutto comprendere il funzionamento dello Studio e verificare la tra- ➤

sferibilità delle proprie competenze.

Un altro esempio di scheda essenziale può collegare quattro elementi: ciò che il collaboratore sa fare, ciò che deve imparare, le esperienze utili e le evidenze del progresso. Va discussa con lui: «Ti abbiamo scelto per queste capacità; su questi aspetti costruiremo insieme la tua autonomia». Questo messaggio valorizza le ragioni della scelta e chiarisce che essere stati selezionati non significa dover sapere già tutto.
Durante la selezione possono generarsi aspettative che influenzano l'interpretazione del successo dell'inserimento delle prime settimane: accanto agli accordi formalizzati, il candidato sviluppa convinzioni su ciò che lo Studio offrirà e su ciò che si aspetterà in cambio (ad esempio: disponibilità dei referenti, possibilità di apprendere, affidabilità, crescita e riconoscimento del contributo). Il concetto di *contratto psicologico* riguarda proprio le convinzioni individuali sugli obblighi reciproci nella relazione lavorativa; non si tratta di un contratto giuridico e non coincide con un qualsiasi desiderio personale, ma aiuta a comprendere come promesse esplicite o messaggi interpretati come impegni possano orientare fiducia e comportamenti. Per tale ragione, le parole utilizzate e le "promesse" esplicitate da chi seleziona devono essere opportunamente ponderate.

Prima dell'ingresso del candidato nello Studio, conviene riprendere ciò che è stato comunicato: quale ruolo è stato descritto? quale affiancamento è stato prospettato? quali possibilità di crescita sono state presentate? Occorre distinguere tra impegni concreti, opportunità future e semplici ipotesi. «Avrai un referente con incontri programmati» è diverso da «Qui c'è sempre qualcuno disponibile»; la seconda formula può generare un'attesa che l'organizzazione reale non è in grado di sostenere. Se le esigenze cambiano, occorre spiegare come le attività iniziali si collegano al percorso concordato. Chiedere: «Il lavoro che stai incontrando corrisponde a quello che avevi compreso durante i colloqui?» permette di intercettare le differenze prima che diventino disaffezione. La coerenza non richiede rigidità, ma trasparenza e confronto tempestivo.
L'inserimento comincia prima del primo giorno anche sul piano organizzativo: strumenti disponibili, accessi predisposti e un'agenda iniziale comunicano che l'arrivo è stato previsto. Ore trascorse senza riferimenti precisi e senza un interlocutore chiaro trasmettono un messaggio negativo: il nuovo arrivato dovrà ritagliarsi spazio tra le urgenze altrui.

2. PREPARAZIONE DELL'AMBIENTE, RELAZIONI E METODOLOGIA DI AFFIANCAMENTO

La guida di Bauer (2010) propone una sintesi metodologica nota come modello delle quattro C: *Compliance, Clarification, Culture e Connection*. Si tratta, rispettivamente, di regole e adempimenti, comprensione del ruolo, conoscenza della cultura organizzativa e costruzione delle relazioni. Questo modello, applicato a uno Studio di Consulenza del lavoro, significa predisporre le indicazioni sulla riservatezza e sull'uso dei sistemi, spiegare responsabilità e controlli, rendere comprensibili i criteri con cui si gestiscono scadenze e clienti, e organizzare i rapporti con i colleghi.

È importante che la preparazione coinvolga anche il gruppo di lavoro dello Studio: il titolare deve chiarire il ruolo del nuovo arrivato, le attività iniziali previste e il contributo richiesto a ciascuno, senza diffondere informazioni personali raccolte durante la selezione. Deve inoltre considerare il carico di chi affianca: se formazione e lavoro ordinario si sommano senza alcun riequilibrio, le domande del neo-assunto saranno facilmente vissute dai colleghi come interruzioni. Pertanto, preparare lo studio significa costruire la capacità di accogliere, non limitandosi ad annunciare un nuovo ingresso.
Il nuovo collaboratore deve sapere a chi rivolgersi per dubbi operativi, priorità e difficoltà del percorso. È quindi importante che un referente principale e un sostituto assicurino conti- ➤

nuità nell'apprendimento. Il referente non va scelto soltanto perché è il più esperto: saper eseguire un'attività e saperla insegnare richiedono capacità diverse. Chi accompagna dovrebbe saper rendere comprensibili i propri processi di ragionamento, graduare la complessità e correggere con rispetto; dovrebbe inoltre conoscere gli obiettivi del percorso e disporre di tempo effettivo da dedicare alla persona inserita. La letteratura sulla socializzazione organizzativa considera le relazioni con i membri esperti un'importante risorsa per orientarsi nel nuovo ambiente: il referente offre non soltanto risposte tecniche, ma anche una chiave per interpretare il contesto (ad esempio come formulare una richiesta al cliente, quando segnalare una criticità, quale informazione condividere con un collega). Questo aiuto rende accessibili regole che altrimenti resterebbero implicite. Dal canto suo, il referente ha bisogno di conoscere competenze rilevate e bisogni formativi, non dettagli privati o etichette come «insicuro» o «poco socievole»: meglio descrivere una necessità osservabile come, per esempio: «Non ha ancora gestito questo tipo di pratica; inizieremo con casi guidati».

Il primo giorno di lavoro è il momento in cui la persona confronta l'immagine costruita durante la selezione con la realtà: accoglienza, chiarezza e disponibilità contribuiscono a confermare o a indebolire la fiducia iniziale. Può essere utile riprendere brevemente ruolo, referente, modalità di controllo e primi obiettivi. Seguono la presentazione dei colleghi e una mappa essenziale dello studio (chi presidia i diversi processi, dove si trovano istruzioni e documenti, come si comunicano le urgenze, chi decide quando le richieste sono in conflitto). Non occorre spiegare tutto subito, ma offrire coordinate per muoversi.
Il concetto di autoefficacia richiamato da Bauer aiuta a comprendere il valore dei primi risultati: sentirsi capaci non significa ricevere rassicurazioni generiche, ma sperimentare che, con strumenti e supporto adeguati, si riesce a portare a termine un'attività. È dunque importante, entro la giornata, far svolgere un piccolo compito reale, circoscritto e controllato, evitando sia l'inattività sia l'esposizione prematura a operazioni delicate. Il primo giorno dovrebbe offrire al neo-inserito l'orientamento nel nuovo contesto e un'esperienza iniziale di partecipazione; un breve confronto conclusivo può consentire di esprimere che cosa è chiaro e che cosa richiede un approfondimento.
Organizzare un percorso a tappe con risultati osservabili (con un piano riferito, ad esempio, ai primi trenta, sessanta e novanta giorni) può aiutare a dare ordine all'inserimento. I tempi dipendono dall'esperienza iniziale, dalla complessità delle attività e dalle occasioni disponibili per attraversare cicli di lavoro completi.

3. GESTIONE DEGLI OBIETTIVI, FEEDBACK E CONSOLIDAMENTO DELL'AUTONOMIA

La teoria della definizione degli obiettivi, sintetizzata da Locke e Latham (2002), mostra l'importanza di obiettivi specifici e impegnativi, accompagnati dalle condizioni necessarie per perseguirli. Gli autori sottolineano una distinzione utile nell'inserimento: nei compiti nuovi e complessi, chiedere subito un risultato elevato può ostacolare l'acquisizione delle strategie necessarie per operare al meglio, mentre possono essere più funzionali obiettivi di apprendimento rispetto a quelli di sola prestazione. Per esempio, «elaborare più pratiche» è un obiettivo di produzione, mentre «imparare a individuare le informazioni mancanti e applicare i controlli previsti» è un obiettivo di apprendimento.
È opportuno che le tappe comportino la formulazione di risultati osservabili: inserire correttamente un insieme circoscritto di presenze, motivare una segnalazione, predisporre una consegna completa. Anche l'integrazione va tradotta in comportamenti osservabili, come per esempio coordinarsi con i referenti e condividere tempestivamente le informazioni.
Guardare un collega esperto che passa rapidamente tra schermate e documenti non equivale a comprendere il lavoro, poiché per il neo-inserito molti passaggi restano invisibili. ➤

Pertanto, è utile procedere attraverso tre momenti: 1) il referente mostra l'attività e spiega le decisioni principali; 2) il collaboratore la esegue con supporto; 3) il collaboratore la ripete e racconta che cosa ha fatto, quali controlli ha svolto e quali dubbi ha incontrato. Quest'ultima fase permette di distinguere l'apprendimento di un criterio dalla semplice memorizzazione di una sequenza di clic. Il valore di tale ciclo sta nell'alternanza tra osservazione, pratica, riscontro e verifica della comprensione.

In molti Studi una parte decisiva delle conoscenze risiede nella memoria dei colleghi: peculiarità dei clienti, controlli ricorrenti, modalità di archiviazione e gestione delle eccezioni. Questo patrimonio è prezioso, ma, se resta interamente informale, rende l'inserimento dipendente dalla disponibilità di poche persone e favorisce spiegazioni contraddittorie. Oltre alla consultazione dei manuali che riportano le attività e i processi principali dello Studio (i cui materiali devono essere accessibili e aggiornati), è utile partire dalle attività frequenti e dai punti in cui si verificano più errori, preparando schede sintetiche con scopo, informazioni necessarie, passaggi, controlli, eccezioni e referente.
La necessità dello Studio di alleggerire il lavoro può spingere ad assegnare troppo presto attività delicate (generando rischi operativi), mentre il timore degli errori può produrre l'effetto opposto, mantenendo il collaboratore in una dipendenza continua (ostacolando lo sviluppo della competenza e della fiducia). Pertanto, l'autonomia va definita per attività e livello di complessità: la persona può essere autonoma nella raccolta dei documenti, lavorare con revisione nell'elaborazione di determinate informazioni e dover sottoporre all'esperto le eccezioni. Questo approccio è più utile di un giudizio complessivo come «non è ancora pronta», che non indica cosa manca né come acquisirlo. Occorre chiarire quali operazioni possono essere eseguite, quali richiedono una verifica prima dell'invio e quali decisioni restano al professionista responsabile; anche gli accessi ai dati devono essere coerenti con il ruolo. Il messaggio è che chiedere aiuto nel momento giusto costituisce una competenza: l'autonomia responsabile non consiste nel fare tutto da soli, ma nel sapere cosa si può decidere e quando bisogna coinvolgere altri.

Per apprendere, il collaboratore ha bisogno di riscontri vicini all'attività svolta: un errore corretto senza spiegazioni può ripetersi e una prestazione riuscita, ma mai riconosciuta, non permette di capire quali comportamenti mantenere. È essenziale che le osservazioni riguardino fatti, conseguenze e azioni successive. «Devi essere più preciso» è poco utile; «In questa lavorazione mancava il confronto tra presenze e documento ricevuto: vediamo come inserirlo nella sequenza» indica invece un punto concreto. Il riscontro è una componente centrale della formazione efficace e deve aiutare a comprendere lo scarto tra il risultato ottenuto e quello atteso, offrendo indicazioni utilizzabili. Accanto alle osservazioni operative, brevi incontri periodici consentono di discutere progressi, ostacoli e obiettivi successivi, con domande del tipo: «Che cosa ti ha aiutato? Dove ti sei fermato? Quale spiegazione è mancata?». Il collaboratore stesso può essere una fonte di informazioni sulla qualità del percorso che lo Studio ha organizzato.
Sostenere la competenza significa assegnare sfide affrontabili e rendere visibili i progressi; sostenere l'autonomia significa spiegare le ragioni delle richieste e consentire margini adeguati al livello raggiunto; supportare la relazione vuol dire offrire disponibilità, rispetto e possibilità effettive di partecipare al lavoro collettivo. È importante che il riconoscimento sia specifico, considerando che la motivazione cresce più facilmente quando la persona vede il proprio contributo, comprende il passo successivo e ritrova nell'esperienza gli impegni discussi durante la selezione.

L'integrazione nel contesto dello Studio non può essere affidata soltanto alla simpatia o a ➤

un momento conviviale, perché le relazioni professionali si costruiscono soprattutto lavorando insieme: scambiando informazioni, rispettando gli impegni e comprendendo le responsabilità reciproche. È dunque utile che il nuovo collaboratore sappia chi utilizzerà il risultato del suo lavoro e quali informazioni servono al passaggio successivo. Integrare significa condividere criteri e responsabilità, lasciando spazio a stili personali differenti: una persona riservata può collaborare bene quanto una persona molto socievole.

Per capire se il percorso sta funzionando servono pochi indicatori significativi e non necessariamente una sorveglianza continua. La persona comprende ruolo e priorità? Si sente progressivamente capace di affrontare le attività? Ha costruito relazioni che le permettono di chiedere, coordinarsi e contribuire? A queste domande vanno affiancate evidenze operative: controlli completati, errori ricorrenti, assistenza necessaria e chiarezza delle comunicazioni. Le prove erano pertinenti? Il ruolo era stato descritto realisticamente? Sono state trascurate competenze importanti o sopravvalutati requisiti poco utili?

In sintesi, selezionare e inserire efficacemente un collaboratore significa assumersi due responsabilità complementari: 1) scegliere sulla base di bisogni chiari e valutazioni pertinenti; 2) costruire un contesto nel quale le capacità individuate possano diventare un contributo reale. Chiarire le aspettative, rendere progressiva la competenza, sostenere una motivazione consapevole, organizzare le relazioni e permettere che i dubbi emergano prima di diventare errori sono orientamenti da adattare alla dimensione e alle responsabilità dello Studio e, ovviamente, non formule che garantiscono da sole il successo. Importante è il ruolo del titolare che non deve necessariamente occuparsi di ogni fase, ma deve assicurare la continuità del percorso: collegare le ragioni della scelta agli obiettivi iniziali, individuare i referenti, proteggere il tempo di affiancamento, verificare i progressi, delegare e monitorare la formazione.

Procedure chiare, conoscenze condivise e criteri di qualità espliciti rafforzano tutto lo Studio, dove integrare selezione e inserimento significa costruire consapevolmente una collaborazione competente, motivata e duratura.

BIBLIOGRAFIA

Albert Bandura – *Autoefficacia. Teoria e applicazioni* (Erickson, 2000)
Amy C. Edmondson – *Organizzazioni senza paura* (FrancoAngeli, 2020)
Talya N. Bauer – *Onboarding New Employees: Maximizing Success* (SHRM Foundation, 2010)
Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705.

IL PATRÓN SON MÍ ...

DI **ALBERTO BORELLA** CONSULENTE DEL LAVORO IN CHIAVENNA (SO)

Era quasi sera in Paradiso e l'aria si stava facendo decisamente frizzantina.
«A Francè, ma tu c'hai capito qualcosa?» disse Santa Caterina stringendosi nel mantello nero che le copriva la veste bianca.
«Cathy, ma di che parli?»
«Di 'sta storia del Patrono d'Italia…»
«Ah, quella. Certo che ho capito! Infatti ti aspettavo al varco. Ora ti spiego. L'articolo 1 al comma 2 della legge 151/2025 ha modificato l'articolo 2 della legge 260/1949. Adesso il 4 ottobre è la festa nazionale di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia. Il Patrono del Belpaese son io. Più chiaro di così ...» rispose San Francesco sistemandosi i tre nodi della corda che cingeva il suo vecchio saio.
«Più chiaro? Ma dove? Hai letto il comma 3 dello stesso articolo 2 della medesima legge?»
«Ehm … forse mi è sfuggito?» la replica di Francesco aveva un fondo di ironia.
«E allora leggitelo bene. Il comma 3 modifica la legge 132/1958 cancellando i due Patroni speciali d'Italia, cioè tu e io, e indica come Patrona soltanto me. Santa Caterina da Siena!» Il tono di Santa Caterina si andava facendo sempre più stizzito. E non era da lei.
«Aspetta un momento. Se il Legislatore nel 2025 scrive "festa nazionale di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia", il Patrono d'Italia sono io!» provò a ribattere Francesco.
«E se lo stesso Legislatore, modificando la legge del 1958, cancella te e lascia solo me, Santa Caterina da Siena, come Patrona, la Patrona sono io e solo io.»
«Ma il 4 ottobre è la mia festa!» urlò palesemente irritato il Santo di Assisi.
«Ecco, la tua festa. Come Santo non come Patrono d'Italia. Quella, te l'ho detto, son io.»
«Vabbè, c'avranno fatto una burla.» disse San Francesco accarezzando il suo lupo.
«Scherza coi fanti ma non coi santi.» Il cinguettio di due uccellini sembrò quasi una risata. Caterina li fulminò con lo sguardo.

Come avrete ben capito oggi vogliamo parlare della nuova ***festa nazionale di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia*** che ha ispirato questo dialogo surreale.
E sono anche certo che a qualcuno con qualche capello grigio il titolo di questo ennesimo Senza Filtro ha fatto ricordare il famoso spot di Carosello con quel jingle che così suonava:
«Mamma, mamma, lo sai chi c'è / è arrivato per davvero / è arrivato col sombrero/ è arrivato, eccolo qua.»
Da lontano si scorge un ometto in groppa a un asinello. Un enorme sombrero li ripara entrambi dal sole cocente. Accompagnandosi con la chitarra l'uomo intona una cantilena:
«El Dindondero ... »
Era a quel punto che partiva l'ormai celeberrimo coro.
«L'è li, l'è là / l'è là che l'aspettava / l'è li, l'è là / l'è là che l'aspettava / l'è li, l'è là, l'è là che l'aspettava / l'è là che aspettava Miguel.»
Infine, ecco il simpatico messicano che emergendo dal suo sombrero precisava con un sorriso che:
«Miguel son mí!»

Non ve lo ricordate? Vabbè … Miguel o non Miguel, la questione non cambia … il succo resta lo stesso … la domanda sempre e solo quella … la solita.
Ma è possibile che in questo paese una norma che non presti il fianco a discussioni non si ➤

riesca a partorirla?

Ma partiamo con ordine o, meglio, tentando di fare ordine in una tale confusione che a crearla apposta si faceva fatica.

Con la **Legge n. 151 dell'8 ottobre 2025** si è provveduto alla *Istituzione della festa nazionale di San Francesco d'Assisi*.
In particolare, al comma 1 dell'articolo 1 si prevede quanto segue:
1. Al fine di celebrare e di promuovere i valori della pace, della fratellanza, della tutela dell'ambiente e della solidarietà, incarnati dalla figura di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia, è istituita la ***festa nazionale di San Francesco d'Assisi, da celebrare il 4 ottobre di ogni anno****.*
Con il secondo comma si provvede ad aggiornare di conseguenza l'elenco delle festività di cui alla **Legge n. 260 del 27 maggio 1949** disponendo che:
2. All'articolo 2 della legge 27 maggio 1949, n. 260, dopo le parole: «il giorno dell'Assunzione della B. V. Maria;» è inserito il seguente capoverso: ***«il 4 ottobre: festa nazionale di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia;»****.*

Fin qui tutto chiaro: il Patrono d'Italia, nella figura di San Francesco d'Assisi, si festeggia il 4 ottobre che è appunto dedicato al santo umbro. Lo dice a chiare lettere la nuova versione della Legge n. 260/1949 così come modificata appunto dalla Legge n. 151/2025.
I problemi iniziano a crearsi - ma non finiscono lì - con il successivo comma 3 (parliamo sempre dell'articolo 1 della Legge n. 151/2025) che apporta le seguenti modifiche alla **Legge n. 132 del 4 marzo 1958**:
a) all'articolo 1, al primo comma, le parole: «dei Santi Patroni speciali d'Italia San Francesco d'Assisi e» sono sostituite dalle seguenti: «della ***Santa Patrona d'Italia****» e, al secondo comma, le parole: «i Santi Patroni speciali d'Italia sono» sono sostituite dalle seguenti: «la Santa Patrona d'Italia è»;*
b) nel titolo, le parole: «dei Patroni speciali d'Italia San Francesco d'Assisi e» sono sostituite dalle seguenti: «della Santa Patrona d'Italia».
In sostanza dai due *Santi Patroni speciali d'Italia San Francesco d'Assisi e Santa Caterina da Siena* previsti dalla formulazione originaria della legge in vigore sino al 31 dicembre 2025, si passa ad una formulazione che individua come unica Patrona d'Italia *Santa Caterina da Siena*. Con il risultato paradossale che la Santa viene "onorata" il 4 ottobre, giorno dedicato a San Francesco, e non il 29 aprile, ricorrenza a lei tradizionalmente riferita.
Per capirci: il Patrono d'Italia, stando alla Legge n. 151/2025, è San Francesco mentre per la Legge n. 132/1958 (contestualmente modificata dalla Legge n. 151/2025) la Patrona è Santa Caterina da Siena, in onore della quale il 4 ottobre diventa solennità civile. Quel 4 ottobre che è diventato festa nazionale dedicata a San Francesco, indicato dalla Legge n. 151/2025 quale Patrono d'Italia, ma che la medesima legge depenna dalla disciplina dei Patroni speciali, lasciando come unica Patrona Santa Caterina da Siena.
Vi gira la testa? È il primo effetto collaterale della lettura coordinata della legge.

Peraltro, si tratta di una solennità civile dichiarata dalla Legge n. 132/1958 quale *giornata della pace, della fraternità e del dialogo tra appartenenti a culture e religioni diverse*, cosa tuttavia che non corrisponde a quanto riportato nella Legge n. 151/2025 la quale prevede che la festività celebri e promuova *i valori della pace, della fratellanza, della tutela dell'ambiente e della solidarietà*.
In comune alle due disposizioni vi sono i valori della *pace* e della *fraternità*. A questi si aggiunge, secondo la norma del 2025, la *tutela dell'ambiente e della solidarietà*. Stando invece a quanto previsto dalla norma del 1958 dopo le modifiche apportate nel 2025, il *dialogo tra appartenenti a culture e religioni diverse*.
Una sola certezza sembra emergere dal groviglio normativo: il 4 ottobre tutti celebreranno la pace e la fraternità. Lo prevedono entrambe le norme citate. ➤

Poi ci saranno da una parte i "devoti francescani della Legge n. 151/2025", intenti a celebrare *la tutela dell'ambiente e della solidarietà*, valori incarnati appunto dalla figura di San Francesco. Dall'altra parte gli "ortodossi della Legge n. 132/1958" che festeggeranno *il dialogo tra appartenenti a culture e religioni diverse* in onore della (unica?) Patrona d'Italia, Santa Caterina da Siena.
Oddio, non mi girava così tanto la testa dalla festa per la maturità quando, complice un bicchiere di troppo, ero tornato a casa baciando tutti i lampioni della via.

Se il dibattito sul Patrono può appassionare storici e teologi, per chi gestisce paghe e contributi - aziende e Consulenti del lavoro - la vera domanda è però un'altra: il 4 ottobre si paga oppure no?
Stando all'**articolo 5 della Legge n. 260 del 27 maggio 1949**:
Nelle ricorrenze della festa nazionale (2 giugno), dell'anniversario della liberazione (25 aprile), della festa del lavoro (1 maggio) e nel giorno dell'unità nazionale (4 novembre), lo Stato, gli Enti pubblici ed i privati datori di lavoro sono tenuti a corrispondere ai lavoratori da essi dipendenti, i quali siano retribuiti non in misura fissa, ma in relazione alle ore di lavoro da essi compiute, la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio. La normale retribuzione sopra indicata sarà determinata ragguagliandola a quella corrispondente ad un sesto dell'orario settimanale contrattuale o, in mancanza, a quello di legge. Per i lavoratori retribuiti a cottimo, a provvigione o con altre forme di compensi mobili, si calcolerà il valore delle quote mobili sulla media oraria delle ultime quattro settimane.
Ai lavoratori considerati nel precedente comma, che prestino la loro opera nelle suindicate festività, è dovuta, oltre la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio, la retribuzione per le ore di lavoro effettivamente prestate, con la maggiorazione per il lavoro festivo.
Ai salariati retribuiti in misura fissa, che prestino la loro opera nelle suindicate festività, è dovuta, oltre la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio, la retribuzione per le ore di lavoro effettivamente prestate, con la maggiorazione per il lavoro festivo. Qualora la festività ricorra nel giorno di domenica, spetterà ai lavoratori stessi, oltre la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio, anche una ulteriore retribuzione corrispondente all'aliquota giornaliera.

Il problema nasce dal fatto che nessuno si è preoccupato di aggiornare l'elenco delle feste nazionali aggiungendovi quella di San Francesco, Santo Patrono d'Italia (che poi se sia il Patrono d'Italia o meno è ancora, come detto, tutto da stabilire). Ed è proprio qui che si manifesta il cortocircuito normativo: il legislatore istituisce una nuova festa nazionale e la inserisce nell'articolo 2 della legge n. 260/1949, ma lascia immutato l'articolo 5, che disciplina gli effetti economici delle festività nazionali, continuando a menzionare esclusivamente il 25 aprile, il 1° maggio, il 2 giugno e il 4 novembre.

Per sapere quindi se la festività del 4 ottobre - che quest'anno cade di domenica - debba essere pagata dobbiamo fare riferimento alle altre norme in vigore.
Per i *lavoratori pagati a ore* valgono le indicazioni previste dall'**articolo 3 della legge n. 90 del 31 marzo 1954**:
Le disposizioni dell'art. 5 della legge 27 maggio 1949, n. 260, modificate ed integrate come ai precedenti articoli 1 e 2, si estendono a tutte le ricorrenze festive previste dall'art. 2 della stessa legge, escluse le domeniche ed i periodi di sospensione del lavoro in atto da oltre due settimane, limitatamente ai lavoratori dipendenti da privati datori di lavoro, i quali siano retribuiti non in misura fissa, ma in relazione alle ore di lavoro da essi compiute.
Dato il richiamo *tout court* a tutte le ricorrenze festive previste dall'art. 2, a costoro la festività deve essere pagata.

Diverso è il discorso per i lavoratori cosiddetti ➤

mensilizzati. Con un distinguo.
Per i soli lavoratori dell'industria vale il ***D.P.R. n. 1029 del 14 luglio 1960*** - *Norme sul trattamento economico dovuto nelle ricorrenze festive che cadono di domenica agli impiegati ed agli altri lavoratori retribuiti in misura fissa dipendenti dalle imprese industriali* – che così prevede all'articolo 1:
Qualora una delle ricorrenze nazionali, oppure una delle altre festività elencate nell'art. 2 della legge 27 maggio 1949, n. 260, cadono di domenica, agli impiegati ed ai lavoratori retribuiti in misura fissa è dovuto, in aggiunta al normale trattamento economico, un importo pari ad una quota giornaliera della retribuzione di fatto.
Anche qui c'è un richiamo all'articolo 2 della Legge n. 260/1949 (nel testo ora vigente) e quindi la festività va pagata.

Permangono invece dei dubbi sul trattamento riservato agli altri lavoratori mensilizzati ovvero diversi da quelli occupati nel settore industriale.
Qui non si rinvengono specifiche disposizioni di legge che ci possano aiutare.
Per capire se queste festività debbano o meno essere "pagate" bisogna fare riferimento ai contratti collettivi applicati:
- se il CCNL fa esplicito riferimento al 4 ottobre (il contratto Terziario-ConfCommercio il 03.02.2026 ha aggiornato l'elenco delle festività aggiungendovi il 4 ottobre) allora la festività viene pagata;
- se il CCNL fa riferimento alle festività indicate all'articolo 2 della Legge n. 260/1949 senza elencarle, il 4 ottobre deve essere ugualmente pagato;
- se l'accordo collettivo riporta il vecchio elenco delle festività o un mero rimando alla Legge n. 260/1949 valgono le regole stabilite dall'articolo 5 che non riporta il giorno dedicato al Patrono d'Italia San Francesco d'Assisi tra le festività per cui è dovuto il trattamento economico.

Per evitare discussioni e contenziosi su un trattamento che potrebbe determinare, pur nel rispetto del significato letterale della norma, un'ingiustificata disparità di trattamento tra lavoratori, sarebbe opportuna la modifica del primo paragrafo dell'articolo 5 della Legge n. 260 del 27 maggio 1949. Nessuna nuova interpretazione ministeriale, nessuna circolare esplicativa o contorsioni ermeneutiche. Due semplici righe per evitare dubbi che una buona tecnica legislativa non avrebbe mai dovuto creare.

Nelle ricorrenze della festa nazionale (2 giugno), dell'anniversario della liberazione (25 aprile), della festa del lavoro (1 maggio), ***nella festa nazionale di San Francesco d'Assisi, Patrono d'Italia (4 ottobre)*** *e nel giorno dell'unità nazionale (4 novembre), lo Stato, gli Enti pubblici ed i privati datori di lavoro sono tenuti a corrispondere ai lavoratori da essi dipendenti, i quali siano retribuiti non in misura fissa, ma in relazione alle ore di lavoro da essi compiute, la normale retribuzione globale di fatto giornaliera, compreso ogni elemento accessorio.*

Se poi il legislatore, bontà sua, avesse tempo e voglia di chiarire chi sia il Patrono d'Italia - evitando che lassù, in Paradiso, i due Santi si contendano il titolo - non sarebbe una brutta idea. Un intervento legislativo peraltro assolutamente dovuto perché in questo caso non siamo davanti a un conflitto tra norme lontane decenni. Siamo davanti a una legge che riesce a contraddirsi da sola nello spazio di pochi commi. Una norma che riesce contemporaneamente a proclamare un Patrono, cancellarlo dagli "speciali" e lasciare in vita soltanto una Patrona. Difficile immaginare un esempio più efficace di mancato coordinamento normativo.
E magari, fatto trenta, fare trentuno precisando quali "valori" si festeggiano il 4 ottobre.

Perché va bene tutto ma, come rimprovera a San Francesco la nostra immaginaria Santa Caterina da Siena,
«Scherza coi fanti ma non coi santi.»

PENSIONI IN TOTALIZZAZIONE INTERNAZIONALE: L'ASSURDO TAGLIO DELLE PENSIONI E QUOTE CONTRIBUTIVE

Il pro-rata serve a ripartire una pensione teorica. Ma se riduce una quota già costruita sui soli contributi italiani, che cosa sta ripartendo? Il dubbio nelle istruzioni dell'Inps merita una risposta ufficiale, prima di trasformarsi in una sorpresa sul cedolino.

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

E non è necessario perdersi in astruse strategie, tu lo sai, può ancora vincere chi ha il coraggio delle idee.
(R. Zero, "Il coraggio delle idee")

Lavorare in più Paesi dovrebbe consentire di costruire una pensione sommando i diversi periodi assicurativi, senza perdere pezzi di carriera lungo il confine: è la funzione della **totalizzazione internazionale**. Tuttavia, leggendo le istruzioni Inps sul calcolo della pensione ottenuta con tale strumento, il confine sembra attraversare direttamente l'assegno: da una parte abbiamo, infatti, un importo della prestazione ottenuto utilizzando i soli contributi italiani, dall'altra l'applicazione di una percentuale comunque pronta a ridurne il valore.

Il problema riguarda il coordinamento tra la riduzione dell'assegno pensionistico operata dal c.d. ***pro-rata* internazionale** e il calcolo dello stesso assegno con sistema contributivo: più precisamente, sussiste il rischio che una quota determinata esclusivamente sulla contribuzione italiana venga ridotta in proporzione alla durata della carriera estera, senza essere stata prima incrementata per effetto di quella stessa carriera. Un'operazione che richiede qualche spiegazione in più di un rinvio alla circolare.

PRIMA SI COSTRUISCE LA PENSIONE TEORICA, POI LA SI RIPARTISCE

Nel coordinamento europeo, l'art. 52, par. 1, lett. b), del regolamento (CE) n. 883/2004 prevede due passaggi: il calcolo di una prestazione teorica, come se i periodi maturati negli Stati interessati fossero stati compiuti sotto la legislazione applicata dall'ente che liquida; quindi, la determinazione della prestazione effettiva, mediante il rapporto tra periodi nazionali e periodi complessivi. La circolare Inps n. 88 del 2 luglio 2010, par. 5, riprende questo procedimento.

La logica è comprensibile: si determina un importo virtuale riferito alla carriera totalizzata e si individua la parte a carico del singolo Stato. Per le componenti retributive, nelle quali l'anzianità concorre direttamente alla misura, cioè all'importo, della prestazione, l'inclusione dei periodi esteri nella pensione teorica e la successiva ripartizione hanno una funzione riconoscibile. Naturalmente, nel rispetto delle regole sulle retribuzioni di riferimento, sui periodi e sui limiti applicabili: non basta moltiplicare alla cieca.

Già qui, però, emerge una condizione essenziale: il contenuto della pensione teorica deve essere coerente con ciò che viene successivamente ripartito. Altrimenti il *pro-rata* smette di separare una parte nazionale da una parte virtualmente estera e comincia a sottrarre valore a una prestazione che, comunque, non cambia sulla base dei periodi di lavoro svolti negli altri Stati. ➤

NEL CONTRIBUTIVO GLI ANNI NON SONO UNA SECONDA ALIQUOTA

L'art. 1, co. 6, della Legge n. 335/1995, in merito al calcolo contributivo della pensione, statuisce che l'importo annuo debba determinarsi moltiplicando il montante individuale per il coefficiente di trasformazione relativo all'età al pensionamento. Il montante si forma con la contribuzione computata e rivalutata secondo i commi 8 e 9 dello stesso articolo.

Nella sostanza, gli anni contano perché durante quegli anni si accumulano contributi e opera la rivalutazione; non costituiscono, però, un autonomo moltiplicatore dell'importo, come l'anzianità nel calcolo retributivo.

Questa precisazione evita un equivoco: nessuno sostiene che **il tempo** sia irrilevante in assoluto nel sistema contributivo. Il punto è che, a parità di montante e coefficiente, il risultato della formula non aumenta soltanto perché si aggiungono anni assicurativi esteri, in quanto i contributi non vengono trasferiti e il loro valore non si aggiunge al montante italiano.

Se il montante utilizzato resta quello italiano, difatti, la quota che ne deriva esprime già il valore della contribuzione computata in Italia: applicarle un'ulteriore frazione temporale, senza un corrispondente incremento teorico, significa **ridurre** proprio quel valore.

In altri termini, i periodi esteri non aggiungono nulla al numeratore economico, ma vengono comunque invitati ad accomodarsi nel denominatore. Con una certa puntualità.

UN TAGLIO DIMOSTRABILE CON UNA MOLTIPLICAZIONE

Consideriamo un esempio volutamente semplificato, riferito alla sola componente contributiva: montante italiano di 200.000 euro e coefficiente di trasformazione ipotetico del 5%. La quota annua di pensione così ottenuta è di 10.000 euro. Ipotizziamo 15 anni italiani e 15 anni esteri, non coincidenti, e che il diritto alla prestazione richiesta necessiti della totalizzazione.

Se si assume come teorica quella stessa quota di 10.000 euro, senza alcuna valorizzazione virtuale dei periodi esteri, e le si applica il rapporto 15/30, il risultato è 5.000 euro annui. Il taglio è del 50%. Non è la simulazione di una pensione concretamente liquidata, né una regola generale di quantificazione: è la dimostrazione aritmetica dell'effetto che produrrebbe quella specifica combinazione di operazioni.

Per rendere neutra la ripartizione, nell'esempio, occorrerebbe invece una quota teorica di 20.000 euro, da ricondurre a 10.000 applicando il rapporto temporale. Oppure occorrerebbe un criterio che conservi direttamente la quota italiana. Quale sia il percorso giuridicamente corretto va chiarito; intanto, il dimezzamento di un importo mai aumentato non diventa una ripartizione equilibrata solo perché lo chiamiamo *pro-rata*.

LE ISTRUZIONI E IL SALTO TRA DIRITTO E MISURA

Il par. 6 della circolare n. 88/2010 indica, per il sistema di calcolo contributivo italiano, come riferimento esclusivo retribuzioni, redditi e contributi relativi ai periodi di lavoro svolti in Italia. Nello stesso paragrafo, esclude l'applicazione dell'art. 56, par. 1, lett. d), del regolamento, motivando che il calcolo nazionale è «sempre subordinato al compimento di un periodo di assicurazione».

È proprio questo passaggio a meritare una spiegazione. Il periodo minimo necessario per acquisire il diritto e il parametro che determina la misura rispondono a domande differenti: richiedere un certo numero di anni per aprire la porta della pensione non dimostra, da solo, che quegli anni entrino come fattore autonomo nella formula dell'importo. La chiave della porta e il contenuto della stanza non sono la stessa cosa.

Questa è un'analisi della motivazione e della chiarezza delle istruzioni, non la prova automatica che ogni *pro-rata* su una componente contributiva sia illegittimo: prima di ridurre un importo occorre rendere verificabile come sia stato costruito il corrispondente teorico. E prima di tranquillizzare il lavoratore occorre poter indicare una regola, non soltanto confidare nel risultato del programma.

LA DEROGA EUROPEA NON SCATTA PER SOMIGLIANZA

Esiste, peraltro, un ostacolo che non sarebbe corretto nascondere. L'art. 52, par. 5, del regolamento n. 883/2004 esclude il *pro-rata* per i ➤

regimi nei quali i periodi di tempo non sono rilevanti per il calcolo, ma subordina l'esclusione alla loro presenza nell'allegato VIII, parte 2. La circolare n. 88/2010 richiama questa condizione; il regime contributivo italiano non compare nell'elenco dell'allegato VIII, parte 2.
La sola affermazione che la formula italiana utilizza montante e coefficiente, dunque, non consente di proclamare già risolta la questione. Occorre affrontare il coordinamento tra le disposizioni europee e la costruzione delle quote italiane, anche valutando se serva un adeguamento formale. L'aritmetica segnala il problema; non può aggiornare da sola un allegato europeo. Neppure la circolare Inps n. 119 del 4 ottobre 2012, parte I, par. 4, offre un'espressa esclusione dal *pro-rata*: stabilisce il calcolo contributivo della quota italiana dal 2012 anche per chi raggiunge i 18 anni al 1995 con periodi esteri. È un chiarimento sul sistema di calcolo, non la soluzione testuale del dubbio qui discusso.

IL CONFRONTO FAVOREVOLE PROTEGGE CHI HA GIÀ IL DIRITTO

C'è poi una tutela importante, ma non universale. L'art. 52, parr. 1 e 3, impone il confronto con la prestazione autonoma, quando ne ricorrono le condizioni, e il riconoscimento dell'importo più elevato. Chi possiede già i requisiti italiani può quindi beneficiare di questo confronto. Chi ha bisogno dei periodi esteri per maturare il diritto alla prestazione richiesta non dispone, per quella stessa decorrenza, di una pensione autonoma da mettere sul piatto.
Liquidare il dubbio dicendo che debba essere comunque pagato l'importo migliore significa dimenticare proprio il lavoratore per il quale il coordinamento internazionale è indispensabile: la rete di protezione funziona se c'è una seconda prestazione da confrontare. Se manca, rassicurarlo sul confronto non aggiunge un euro.

LA PENSIONE NON PUÒ DIPENDERE DA UNA RASSICURAZIONE

Alle osservazioni esposte, si potrebbe obiettare riscontrando che non tutte le sedi Inps, ad oggi, applicano questa riduzione. Tuttavia, il problema esiste già se le istruzioni lasciano spazio al dubbio e chi prepara una consulenza non può documentare con certezza il criterio seguito per la quota contributiva. Una prassi applicativa favorevole, ove riscontrata, andrebbe resa esplicita e uniforme.
Serve dunque una presa di posizione ufficiale, con esempi per pensioni miste e interamente contributive, che mostri la costruzione del teorico e il successivo riparto. Se la quota italiana resta integra, si spieghi perché e attraverso quale procedimento. Se viene ridotta, si dimostri quale valore estero sia stato prima incluso. Se il quadro europeo richiede un intervento, lo si affronti nella sede competente.
Al lavoratore si chiede di conservare estratti, verificare settimane e ricostruire carriere internazionali. All'ente possiamo almeno chiedere di spiegare una moltiplicazione. Prima che la totalizzazione, nata per mettere insieme i periodi, finisca per dividere anche i contributi che insieme non sono mai stati messi.

QUANDO IL SOCIALE È DENTRO DI NOI

DI **STEFANO GUGLIELMI E STEFANO LUNGHI** CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO
E MEMBRI DELLA COMMISSIONE CONSULENTI DEL LAVORO PER IL SOCIALE DI MILANO

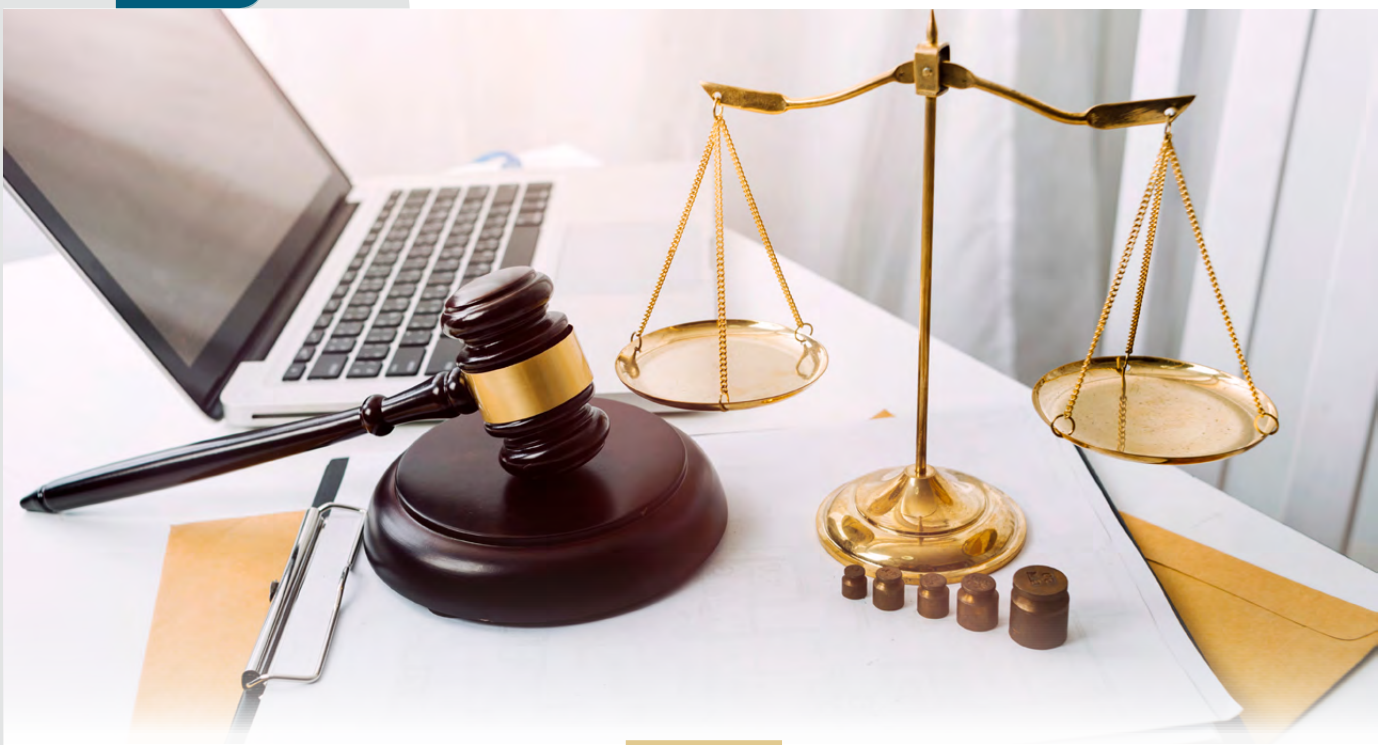
La professione del Consulente del Lavoro ha per oggetto le *"persone"*.
Le persone non nella loro dimensione biologica o fisiologica, ma in quella sociologica applicata alla dimensione del lavoro, l'attività che, salvo rare eccezioni, è prodromica, per ogni essere umano, al sostentamento proprio e del proprio nucleo familiare.
Occuparsi di persone che lavorano può sostanziarsi in un lavoro di ufficio relativo agli adempimenti che la legge prevede in relazione ad una attività lavorativa svolta.
Puoi anche non incontrare nessuno e dialogare e corrispondere con i soli canali digitali.
Può altresì significare incontrare le persone, ascoltarle, aiutarle e motivarle.
Puoi sentire la necessità dell'incontro quale momento imprescindibile dello svolgimento del nostro lavoro.
Con la necessaria sensibilità ed empatia puoi sentire che ci sono persone che hanno bisogno di te, anche se non ti conoscono e non sanno con precisione di cosa ti occupi.
Ma, conosciutoti, apprendono che ti occupi di lavoro, di persone che lavorano e che sei disponibile al loro ascolto.
Si rendono conto che ti occupi di persone che lavorano oltre il diritto del lavoro, sei presente fisicamente e stai dedicando il tuo tempo *pro bono* per metterti a disposizione dell'altro.
Questi Consulenti del Lavoro sono colleghi che hanno fatto una scelta, sono SOCIALI il gruppo costituito in seno all'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, sullo spunto dell'intuizione dei Colleghi: Francesco Iasi – promotore, Alessandro Cornaggia – mentore, Luciana Mari – direttore d'orchestra.
Omnia vincit animus – su tutto vincono il coraggio, la passione, l'intelligenza e la generosità che i Sociali infondono nella loro attività, questo il motto.
C'è un luogo, a Milano, dove si svolge attività di segretariato sociale.
Si ascolta e, insieme alla persona, si fa una prima lettura del bisogno.
È un presidio di Comunità Nuova Ets, associazione fondata nel 1973 da Don Gino Rigoldi, già cappellano del carcere minorile Cesare Beccaria di Milano.
In questi locali e nel suo giardino, nella semiperiferia ovest di Milano, si incontra un mondo, quello vero che non vedi in televisione o sui *social*, che non fa notizia e non porta *scoop*, quello di chi lotta, con dignità ed impegno, per il proprio sostentamento, il proprio lavoro ed il proprio riconoscimento sociale.
Queste persone hanno un vissuto intenso fatto spesso di sofferenza e soprusi, hanno titoli di studio, conoscono correntemente più lingue straniere, sanno fare mille lavori e hanno un grande spirito di adattamento.
Non hanno bisogno del *cosa*, conoscono bene leggi, diritti e doveri, ma del *come*.
Come far conoscere quello che sono oltre il pregiudizio.
Ascoltarli, essergli al fianco, redigere insieme il loro *curriculum vitae* ed aiutarli a dargli la miglior diffusione, infondere sicurezza e dare un appoggio è lo scopo dei Sociali.
Apprendere che quel CV ha raggiunto lo scopo e che la persona che abbiamo conosciuto ha trovato un lavoro regolare è di sicura soddisfazione, ma, vi possiamo assicurare, è "commovente".
Non serve un grazie, non siamo lì per questo, ma basta uno sguardo, quello sguardo … che significa tutto. ➤

L'attività dei Sociali non si misura con la visibilità che possono ottenere da questa attività ma dalle possibilità che offriamo alle persone che incontriamo.
La vita di ognuno ha un valore e la nostra speranza è che valga sempre la pena dare un aiuto, anche quando non sappiamo come finirà.
La vita è un percorso che incarna passione, è un'idea che esprime una missione e l'incontro di questi sentimenti spesso fa scaturire un desiderio interiore di dedizione a un progetto rivolto alle persone.
Ognuno di noi con le proprie sensibilità, i propri retaggi culturali e il proprio desiderio di mettersi a disposizione del prossimo, può contribuire a sviluppare e a rafforzare quella rete sociale spesso invisibile ma assai profonda e ramificata che rappresenta la nostra società.
Tutti noi siamo quasi quotidianamente circondati da persone, da richieste e da problemi di ogni tipo che oscillano dal personale al familiare, al lavorativo: sempre di corsa e spesso in affanno a inseguire ripetute scadenze lavorative, adempimenti di ogni forma e genere oltre a soluzioni da fornire e da prospettare spesso al limite dell'immaginario e della fattibilità, dove difficilmente riusciamo a porci domande profonde e interiori quali, per esempio: *chi siamo, da dove veniamo, dove vogliamo andare e a chi stiamo dedicando le nostre risorse ed energie.*
Seguendo le logiche e le dinamiche estremamente materiali che stanno alla base del *business is business*, le persone spesso tendono a perdere spessore e profondità, non solo nelle cose che fanno ma anche nell'animo in cui vivono e che dovrebbe essere il loro lato personale più elevato.

Il progetto COMUNITÀ NUOVA al quale i *Sociali* dell'Ordine di Milano stanno con passione dedicando tempo, disponibilità ed energie, ha la finalità di penetrare in profondità nel tessuto sociale del nostro territorio al fine di poter consigliare, indirizzare e soprattutto ascoltare le esigenze e le difficoltà che gruppi di persone bisognose manifestano nella loro quotidianità non solo lavorativa.

La tematica del lavoro, della ricollocazione lavorativa, dell'indirizzamento delle proprie scelte personali e professionali, sono gli aspetti maggiormente trattati ed affrontati in questo meraviglioso circuito umano, dove la bellezza e la profondità di questo progetto ormai diventato *missione sociale permanente*, è quello di abbattere ogni tipo di barriera personale, pregiudiziale e culturale, per mettere a disposizione sè stessi e le proprie sensibilità personali e professionali nei confronti di soggetti che sono persone prima ancora che lavoratori e che necessitano ricevere non solo consigli professionali ma soprattutto messaggi di speranza e di sostegno.
Quando senti, vivi e percepisci sulla tua pelle l'importanza di ascoltare il prossimo e di mettere a disposizione il proprio fattore umano nei confronti di queste persone che ti considerano e ti vivono come un magico traghettatore dal mondo delle difficoltà a quello delle speranze, percepisci davvero con estremo vigore la profondità del sentimento sociale che ognuno di noi dovrebbe avere nella condivisione con il prossimo.

Durante i nostri incontri si allineano sulla medesima frequenza mondi, culture, tradizioni, sensibilità e prospettive di vita che si intrecciano e si consolidano in un tempo da dedicare breve ma così importante per far vivere nelle persone assistite il sentimento di forza e speranza oltre che i sogni e opportunità non solo lavorative, da loro spesso e troppo a lungo cercate e quasi mai incontrate.
Quando poi, alla fine dei nostri periodici *meeting* oggetto del segretariato sociale che sta alla base di questo meraviglioso progetto, ognuno di noi sente di essere stato fonte non solo di aiuto ma anche di ispirazione nel prossimo, scatta immediatamente nell'animo quella scintilla tanto silenziosa quanto abbagliante che ci avvolge in un'inebriante e quasi mistica sensazione di profondità interiore, dalla quale scaturiscono ed emergono quelle risposte visceralmente interiori a domande che troppo poco spesso ci poniamo durante il percorso che accompagna le nostre vite.



ARGOMENTO

INFORTUNIO SUL LAVORO, CONDOTTA IMPRUDENTE DEL LAVORATORE E NESSO DI CAUSALITÀ CON L'OMISSIONE DATORIALE IN MATERIA DI SICUREZZA

Cass. pen., Sez. IV, Sent. 14 settembre 2026, n. 33556

AUTORE
GIORGIO PEZZONI
Consulente del Lavoro in Milano

Con la sentenza n. 33556 del 14 settembre 2026 (ud. 26 maggio 2026), la Corte di Cassazione, Sezione IV penale, è tornata a pronunciarsi sui criteri di accertamento del nesso di causalità tra l'omissione datoriale in materia di sicurezza sul lavoro e l'evento lesivo, ribadendo che la condotta imprudente del lavoratore non è di per sé idonea a interrompere il rapporto eziologico quando si colloca nell'ambito delle mansioni affidate.
Il legale rappresentante di un'impresa dedita alla produzione e vendita di pasta fresca era chiamato a rispondere del reato di lesioni personali colpose gravi, commesse in violazione delle norme antinfortunistiche, in danno di un proprio dipendente.

Il lavoratore, mentre puliva la macchina impastatrice dopo l'uso, aveva inserito la mano destra all'interno della vasca senza prima disattivare l'alimentazione elettrica, restando agganciato al braccio dalla macchina che trascinava l'arto nel manovellismo, e riportando lesioni gravi. Il Tribunale, con sentenza confermata dalla Corte d'Appello di Napoli, aveva ritenuto sussistente la responsabilità del datore di lavoro.
Avverso la pronuncia d'appello l'imputato proponeva ricorso per cassazione, articolato su due motivi.
Con il primo motivo si deduceva l'erronea applicazione dell'art. 41, comma 2, c.p., sostenendo che la condotta imprudente del lavoratore - il quale non aveva scollegato l'alimentazione elettrica pur essendo stato specificamente formato in tal senso - fosse abnorme e tale da collocarsi al di fuori dell'area di rischio governata dal datore di lavoro; si evidenziava, inoltre, che il dispositivo di sicurezza della macchina, un pulsante idoneo a bloccare le lame in caso di apertura del coperchio, era stato oggetto di manomissione ad opera di terzi, non rilevata in sede di controllo periodico.

La Cassazione ritiene il ricorso manifestamente infondato, richiamando il proprio consolidato orientamento secondo cui, in materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro, la ➤

condotta colposa del lavoratore assume efficacia interruttiva del nesso causale soltanto quando attivi un rischio eccentrico o esorbitante rispetto alla sfera di rischio governata dal titolare della posizione di garanzia, e non quando si mantenga, come nel caso di specie, nell'ambito delle mansioni affidate.
Le disposizioni antinfortunistiche, precisa la Corte, sono dirette a tutelare il lavoratore anche dai rischi derivanti da una sua eventuale colpa, sicché il datore di lavoro è tenuto a prevenire anche l'instaurarsi di prassi di lavoro scorrette e pericolose.
Nel caso concreto, peraltro, i tecnici intervenuti avevano concordemente affermato che, ove il sistema di sicurezza elettromeccanico non fosse stato manomesso, l'infortunio non si sarebbe verificato: circostanza che la Corte ritiene dirimente e non superabile dall'avvenuta formazione del lavoratore.

Con il secondo motivo si lamentava la manifesta illogicità e contraddittorietà della motivazione, sotto un duplice profilo: da un lato, l'affermazione della conoscenza, da parte dell'imputato, della manomissione del dispositivo di sicurezza sarebbe stata desunta da una mera presunzione, priva di riscontri oggettivi; dall'altro, la sentenza d'appello si porrebbe in contraddizione con quella di primo grado, avendo fondato la responsabilità su un diverso profilo di colpa, relativo alla violazione degli obblighi informativi verso il lavoratore anziché alla cattiva manutenzione del macchinario.

Anche tale motivo viene disatteso. Quanto al primo profilo, la Corte territoriale aveva congruamente motivato la conoscenza, da parte dell'imputato, dell'alterazione del dispositivo di sicurezza, valorizzando la sua costante presenza nei locali aziendali e la particolare attenzione alla supervisione delle operazioni; a ciò si aggiunge, secondo la sentenza di primo grado, la circostanza che il lavoratore fosse stato avvisato da un collega di tenere il braccio dietro la schiena durante la pulizia, proprio per il rischio di azionare accidentalmente le lame stante la disattivazione del meccanismo di sicurezza.
Quanto al secondo profilo, la Cassazione richiama il principio secondo cui la violazione della correlazione tra accusa e sentenza ricorre soltanto in presenza di un mutamento radicale degli aspetti costitutivi essenziali della condotta contestata, tale da generare incertezza sull'oggetto dell'imputazione e pregiudizio per i diritti della difesa; nel caso di specie il nucleo dell'addebito, l'omessa adozione delle misure di sicurezza necessarie all'impiego e alla manutenzione del macchinario, non aveva subito alcuna modifica, sicché nessuna violazione dell'art. 521 c.p.p. poteva ravvisarsi.

Il ricorso viene pertanto dichiarato inammissibile, con condanna del ricorrente al pagamento delle spese processuali e della somma di tremila euro in favore della Cassa delle ammende.
La pronuncia si segnala per la ribadita affermazione secondo cui, in tema di infortuni sul lavoro, l'area di rischio che il datore di lavoro è chiamato a governare comprende anche le condotte imprudenti dei lavoratori poste in essere nell'esercizio delle proprie mansioni, restando priva di efficacia interruttiva del nesso causale la mera inosservanza, da parte del dipendente, delle istruzioni ricevute, quando il sistema di sicurezza apprestato dal datore di lavoro presenti criticità eziologicamente rilevanti rispetto all'evento.
Ne discende, sul piano operativo, che l'avvenuta formazione del lavoratore non esonera il datore di lavoro dal dovere di assicurare l'effettiva e costante funzionalità dei dispositivi di sicurezza delle attrezzature, la cui manomissione, se conosciuta, permane un fattore di responsabilità nella causazione dell'evento.

ARGOMENTO

RIBADITO IL PRINCIPIO DELL'INVOLONTARIETÀ DELLA DISOCCUPAZIONE PER POTER PERCEPIRE L'INDENNITÀ DELLA NASPI

Cass., sez. lavoro, 03 settembre 2026, n. 24981

AUTORE
ELENA PELLEGATTA
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda prende avvio dal licenziamento collettivo intimato dalla società datrice di lavoro ed impugnato da due lavoratori nel novembre 2016. In primo grado, il Giudice annullava il licenziamento, disponendo la reintegrazione e condannando il datore di lavoro al pagamento dell'indennità risarcitoria prevista dall'art. 18, quarto comma, dello Statuto dei lavoratori. Entrambi i lavoratori si ritrovarono a scegliere, ai sensi dell'art. 18, terzo comma, l'indennità sostitutiva di quindici mensilità in luogo della reintegrazione.
Interveniva dunque l'Inps, ritenendo indebita la NASpI corrisposta dall'8 dicembre 2016 al 30 aprile 2018, chiedendo la restituzione ai due lavoratori dell'erogato e sospendendo dal maggio 2018 le ulteriori erogazioni. I lavoratori agivano in giudizio sostenendo che, non essendo mai ripreso in concreto il rapporto e avendo l'opzione per l'indennità sostitutiva determinato la sua cessazione, fosse rimasto sussistente lo stato di disoccupazione rilevante ai fini della prestazione; chiedevano pertanto il riconoscimento della NASpI dal dicembre 2016 o, in subordine, dal 16 maggio 2017, per la durata prevista dalla legge.
Il giudice di primo grado respingeva il ricorso dei lavoratori, sottolineando come da un lato, la sentenza di annullamento del licenziamento aveva ricostituito retroattivamente il rapporto, facendo venir meno il presupposto della NASpI per il periodo anteriore all'opzione; e dall'altro lato, come l'opzione per l'indennità sostitutiva costituiva una scelta negoziale del lavoratore capace di risolvere il rapporto e di produrre una disoccupazione non involontaria. La Corte d'Appello confermava la sentenza, escludendo inoltre l'assimilabilità alle dimissioni per giusta causa e alla risoluzione consensuale intervenuta nella procedura di conciliazione prevista dall'art. 7 della Legge n. 604/1966 e rigettando la domanda dei lavoratori, che arrivavano quindi alla Suprema corte, ricorrendo con tre motivi.
Con il primo e il secondo motivo, i lavoratori contestavano l'assunto che la scelta dell'indennità sostitutiva potesse escludere in ogni caso la natura involontaria della disoccupazione e il diritto alla NASpI, richiamando la giurisprudenza secondo cui la mera ricostituzione giuridica del rapporto non elimina la situazione protetta, se non vi è un effettivo ripristino del lavoro e della retribuzione (Cassazione Sezioni Unite nn. 23476/2025 e 23876/2025), secondo cui il diritto alla prestazione viene meno solo con il ripristino effettivo del sinallagma lavorativo ed economico, non per il solo ordine giudiziale di reintegrazione.
Con il terzo motivo chiedevano l'estensione analogica della disciplina che mantiene la NASpI in caso di risoluzione consensuale nell'ambito della procedura conciliativa dell'art. 7 della Legge n. 604/1966.

Gli Ermellini, investiti del caso, confermano i predetti principi e sottolineano come la disoccupazione viene meno soltanto quando sia ripristinato in concreto il rapporto in tutti i suoi aspetti, compreso quello economico. Non sono sufficienti né la ricostituzione giuridica *ex tunc* derivante dalla sentenza di annullamento del licenziamento, né l'ordine di reintegrazione, né la condanna del datore al pagamento dell'indennità risarcitoria. Poiché nella vicenda era dirimente accertare se vi sia stata una ripresa effettiva del lavoro (che i ricorrenti escludono), la Corte d'Appello non poteva negare automaticamente la NASpI per il periodo precedente all'opzione e su questo punto la sentenza impugnata veniva cassata e rinviata alla Corte di Appello di Torino, in diversa composizione, per un nuovo esame del gravame alla luce di quanto detto. Diversamente, per il periodo posteriore all'opzione scelta del pagamento dell'indennità sostitutiva della reintegrazione, la Cassazione esclude- ➤

va il diritto al trattamento di disoccupazione. La richiesta dell'indennità sostitutiva è un atto negoziale autonomo, espressione di un diritto potestativo, irreversibile e idoneo a risolvere il rapporto di lavoro. La cessazione successiva all'opzione derivava quindi dalla volontà del lavoratore e determinava una disoccupazione che non poteva qualificarsi come involontaria. Restavano irrilevanti le ragioni soggettive che avevano indotto i lavoratori a compiere tale scelta. Di conseguenza, secondo gli Ermellini, dalla data dell'opzione non sussisteva il diritto al trattamento di disoccupazione. Infine, chiariscono, analizzando il terzo motivo di ricorso formulato chiedendo l'applicazione analogica dell'art. 3, co. 2, del D.lgs. n. 22/2015, che tale motivo non poteva essere accolto: la previsione che riconosce la NASpI in caso di risoluzione consensuale conclusasi nella specifica procedura di conciliazione, è specificamente qualificata come norma eccezionale e di stretta interpretazione, e pertanto non estendibile per analogia all'opzione per l'indennità sostitutiva della reintegrazione, fattispecie strutturalmente diversa.

ARGOMENTO

LO SGRAVIO CONTRIBUTIVO PER LE ZONE MONTANE RICHIEDE L'EFFETTIVO IMPIEGO DEI LAVORATORI NELLE AREE AGEVOLATE

Cass., sez. Lavoro, 02 settembre 2026, n. 24944

AUTORE
LUCIANA MARI
Consulente del Lavoro in Milano

Con l'ordinanza in commento, la Corte di Cassazione torna sul tema degli sgravi contributivi riconosciuti alle imprese agricole operanti nei territori montani e nelle zone agricole svantaggiate, ribadendo che il beneficio è subordinato all'effettivo svolgimento dell'attività lavorativa nelle aree individuate dalla normativa e non alla mera ubicazione della sede aziendale.

La vicenda trae origine dall'opposizione proposta da una società operante nel settore del giardinaggio e della manutenzione del verde pubblico avverso un avviso di addebito Inps di circa 162.945 euro, relativo al recupero di contribuzione ritenuta indebitamente sgravata ai sensi della Legge n. 67/1988, art. 9, co. 5. La società aveva applicato le agevolazioni contributive previste per la manodopera impiegata nei territori montani e nelle zone agricole svantaggiate, sebbene i lavoratori svolgessero la propria attività anche al di fuori delle aree agevolate (in parte in territori montani e in parte a tariffazione ordinaria, senza alcuna specificazione nei modelli trimestrali DMAG). L'opposizione viene respinta in primo grado e confermata dalla Corte di Appello di Firenze. La Corte, in linea con le decisioni dei giudici di merito, ribadisce che il requisito dei lavoratori «occupati» nei territori agevolati non può essere inteso come riferito ai soli lavoratori formalmente *assunti* dall'impresa. Ciò che rileva è, invece, il luogo effettivo di esecuzione della prestazione lavorativa. Sostenere il contrario significa operare una forzatura del testo normativo.

Secondo la Cassazione, la *ratio* dell'agevolazione è infatti quella di incentivare l'impiego di manodopera in territori caratterizzati da particolari condizioni di svantaggio riducendo il costo del lavoro incoraggiando al contempo la permanenza di abitanti nelle zone suddette. Ne consegue che la localizzazione della sede dell'impresa, così come la mera instaurazione del rapporto di lavoro, non è sufficiente a legittimare lo sgravio.

Il principio assume particolare rilievo anche con riferimento alle cosiddette imprese agricole «senza terra», per le quali l'attività lavorativa può essere svolta in luoghi diversi dalla sede aziendale. Anche in tali ipotesi, precisa la Corte, l'agevolazione resta collegata alle caratteristiche del territorio nel quale la manodopera viene concretamente impiegata.

La pronuncia richiama inoltre il principio generale in materia di onere della prova: spetta al datore di lavoro che invoca un beneficio contributivo dimostrare la sussistenza dei re- ➤

lativi presupposti, ai sensi dell'art. 2697 c.c. Nel caso esaminato, la documentazione prodotta dalla società non consentiva di individuare con sufficiente precisione i luoghi nei quali i lavoratori avevano prestato la propria attività nei periodi oggetto di accertamento.

La Corte dichiara pertanto inammissibile il ricorso, confermando la decisione della Corte d'Appello di Firenze.
La pronuncia offre un'indicazione operativa di particolare interesse: con riferimento allo sgravio contributivo collegato – art. 9, co. 5, L. n. 67/88 – alla localizzazione territoriale, la sede dell'impresa non costituisce elemento sufficiente per dimostrare il diritto all'agevolazione. È necessario poter documentare l'effettivo impiego della manodopera nelle aree alle quali la legge riconosce il regime contributivo agevolato, con conseguente particolare attenzione alla tracciabilità e alla documentazione dei luoghi e delle giornate di svolgimento dell'attività.

ARGOMENTO

RAMO D'AZIENDA E LIMITI DEL GIUDIZIO DI CASSAZIONE

Cass., sez. Civile, 10 settembre 2026, n. 25189

AUTORE
PATRIZIA MASI
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda riguarda alcuni lavoratori addetti a un settore tecnico operativo appartenenti ad un ramo d'azienda successivamente trasferito a una società di scopo, costituita per gestire specifiche attività di rete. Il giudice di primo grado aveva dichiarato l'inefficacia della cessione di ramo nei confronti dei ricorrenti, affermando la continuità del rapporto con il datore di lavoro originario. La Corte d'Appello ha riformato integralmente la decisione, ritenendo sussistente un vero trasferimento di ramo *ex* art. 2112 c.c., autonomo e preesistente, e respingendo le domande dei lavoratori. I lavoratori propongono tre motivi: violazione degli artt. 2113 e 1406 c.c., sostenendo che non vi fosse trasferimento di ramo, ma mera cessione individuale di contratti senza consenso; violazione degli artt. 2697 c.c., 132, 115, 116 c.p.c. e dell'art. 2112 c.c., denunciando sovvertimento dell'onere probatorio e motivazione solo apparente; omesso esame di un fatto decisivo *ex* art. 360, n. 5, c.p.c., per non avere la Corte d'Appello considerato una pluralità di elementi fattuali addotti dai ricorrenti. La Cassazione ribadisce che la verifica dei presupposti di un trasferimento di ramo (preesistenza, autonomia funzionale, conservazione dell'identità) è tipico accertamento di merito, censurabile solo per errore di sussunzione o omesso esame di un fatto decisivo nei limiti dell'art. 360, nn. 3 e 5 c.p.c. Nel caso concreto, la Corte territoriale ha ricostruito in modo articolato l'operazione (società di scopo, contratto di rete, trasferimento di strumenti, personale e attività), fornendo motivazione ampia e coerente, non meramente apparente. La costituzione di società di scopo, l'esternalizzazione di servizi e il contratto di rete sono stati ritenuti dalla Corte d'Appello espressione di libertà di iniziativa economica, non indici di fittizietà dell'operazione, non essendo stato eccepito alcun vizio del contratto di rete. Per la Corte d'Appello è sufficiente che il ramo ceduto sia preesistente e dotato di autonomia funzionale anche senza contabilità separata formalizzata. In cassazione i motivi *ex* art. 360, nn. 3 e 5 c.p.c. devono partire dalla ricostruzione fattuale operata dal giudice di merito e individuare chiaramente l'errore di sussunzione o il "fatto storico" decisivo omesso, senza limitarsi a riproporre una diversa lettura del materiale probatorio. Quanto all'art. 2697 c.c. la Corte esclude ogni inversione dell'onere della prova, avendo la Corte d'Appello ritenuto dimostrati in positivo i fatti che i ricorrenti qualificavano come "negativi". La Corte rigetta integralmente il ricorso dei lavoratori condannati alle spese del giudizio di legittimità.

ARGOMENTO

LICENZIAMENTO DISCIPLINARE NEL PUBBLICO IMPIEGO: LA SENTENZA PENALE NON DEFINITIVA È UTILIZZABILE COME PROVA ATIPICA

Cass., sez. Lavoro, 30 luglio 2026, n. 24241

AUTORE
CLARA RAMPOLLO
Consulente del Lavoro in Pavia

Nel rapporto tra procedimento disciplinare e processo penale, uno dei nodi più complessi riguarda l'utilizzabilità del materiale probatorio quando il giudizio penale non sia ancora giunto a una condanna definitiva. Con la sentenza n. 24241/2026, la Sezione Lavoro della Corte di Cassazione torna sull'argomento offrendo indicazioni di estremo interesse pratico per la gestione delle sanzioni espulsive (nel settore pubblico contrattualizzato) e del relativo contenzioso.

La vicenda trae origine dal licenziamento senza preavviso irrogato dall'Istituto I.N. a un proprio dipendente per condotte di gravissima rilevanza: l'accesso abusivo alla casella *e-mail* di un superiore e il furto di identità informatica del Direttore Generale per l'invio di comunicazioni diffamatorie.

L'Amministrazione, dopo aver inizialmente sospeso la procedura disciplinare in attesa dell'*iter* penale, la riattivava a seguito della condanna in primo grado del lavoratore, adottando la misura espulsiva. Il dipendente impugnava il recesso lamentando, tra le varie censure, l'assenza di un giudicato penale irrevocabile (*ex* art. 654 c.p.p.) e la mancata acquisizione diretta, da parte del giudice del lavoro, dei singoli atti di indagine svolti nel processo penale.

Nel confermare la legittimità del recesso, la Suprema Corte riafferma un principio chiave per la prassi lavoristica: il giudice del lavoro può legittimamente fondare il proprio convincimento sulla ricostruzione dei fatti contenuta in una sentenza penale non definitiva.

Non occorre che la condanna sia passata in giudicato, né che il giudice civile acquisisca ed esamini direttamente le singole fonti di prova primarie (come verbali di testimonianza o perizie). La ricostruzione fattuale riportata nella motivazione della sentenza penale si configura a tutti gli effetti come prova atipica. Spetta poi al lavoratore, nell'esercizio del proprio diritto di difesa, dimostrare l'eventuale travisamento o l'inesattezza di quanto riportato dal giudice penale.

La pronuncia si sofferma su altri due aspetti di grande impatto operativo:

- le regole sulla competenza dei procedimenti disciplinari (artt. 55 e 55-*bis*, D.lgs. n. 165/2001) hanno natura imperativa nella misura in cui garantiscono la terzietà dell'ufficio rispetto alla struttura di appartenenza del lavoratore. Eventuali avvicendamenti o deleghe interne fra dirigenti - scaturiti, ad esempio, da situazioni di conflitto d'interesse o denunce presentate dallo stesso dipendente - non viziano la sanzione, a meno che non si provi un'effettiva lesione delle garanzie difensive o dell'imparzialità dell'organo;
- il termine perentorio per contestare l'addebito comincia a decorrere solo dal momento in cui l'ufficio competente riceve una notizia d'illecito circostanziata (criterio accolto dalla Corte d'Appello; la Cassazione ha dichiarato inammissibile il motivo, perchè censurava un accertamento di fatto). Denunce generiche contro ignoti o semplici sospetti non faranno scattare il conteggio dei giorni: rileva l'acquisizione formale degli elementi che identificano la responsabilità del lavoratore (come gli esiti delle indagini della Polizia Postale o il decreto di rinvio a giudizio).

La sentenza invita a superare inutili cautele: quando gli accertamenti d'indagine o la condanna di primo grado offrono un quadro chiaro, attendere la sentenza penale definitiva è un errore che paralizza la gestione aziendale. Inoltre, sul piano del contenzioso, la produzione di una sentenza non definitiva consente al datore di adempiere all'onere probatorio sul recesso, spostando sul lavoratore il compito di smontare nel merito i fatti accertati dal giudice penale. In conclusione, la Corte rigetta integralmente il ricorso del lavoratore, giudicando infondato il primo motivo e inammissibili i restanti tre. Nel quarto motivo il lavoratore contestava la mancata considerazione dell'assoluzione per i reati di calunnia e diffamazione, censura che la Corte ritiene inammissibile in quanto tesa a sollecitare un riesame nel merito.

ARGOMENTO

OBBLIGHI DI TRASPARENZA E CONDOTTA ANTISINDACALE: LA CASSAZIONE CONFERMA GLI OBBLIGHI INFORMATIVI ANCHE PER LE IMPRESE NON ADERENTI AI CCNL

Cass., sez. Lavoro, 10 settembre 2026, n. 25178

AUTORE
ALICE PATTONIERI
Consulente del Lavoro in Milano

Con la sentenza in analisi, la Corte di Cassazione ha definitivamente respinto il ricorso proposto da una società di trasporto aereo contro la pronuncia della Corte d'Appello di Milano che, confermando la sentenza di primo grado, aveva accertato la natura antisindacale di diverse condotte tenute dalla compagnia.
La vicenda ha inizio quando i sindacati adiscono il Tribunale di Busto Arsizio denunciando una serie di comportamenti ritenuti lesivi della tutela prevista dall'art. 28 dello Statuto dei Lavoratori. In particolare, vengono contestate alla compagnia le seguenti condotte: il rifiuto di instaurare una qualsiasi forma di confronto con le suddette organizzazioni sindacali (oo.ss); il mancato adempimento degli obblighi informativi previsti dalla legislazione italiana; l'assenza di collaborazione nelle procedure finalizzate alla designazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza presso uno scalo italiano. Vengono inoltre richieste informazioni relative all'utilizzo dei contratti di somministrazione e alla situazione del personale maschile e femminile.

Il Tribunale rigetta l'opposizione proposta nel 2018 dalla società contro la decisione che aveva qualificato tali comportamenti come antisindacali. La decisione viene successivamente confermata dalla Corte d'Appello di Milano, la quale riconosce sia la giurisdizione del giudice italiano sia l'applicabilità della normativa nazionale, in quanto gli effetti delle condotte contestate si producevano in Italia.

Nel ricorso per Cassazione la compagnia sostiene, tra l'altro, di non essere tenuta agli obblighi di consultazione e informazione rivendicati dalle organizzazioni sindacali in quanto, all'epoca dei fatti, non aderiva ad associazioni datoriali italiane né applicava alcun CCNL di settore. Secondo la società, l'assenza di un vincolo contrattuale avrebbe escluso qualsiasi obbligo di confronto con i sindacati firmatari dei contratti collettivi italiani. In via preliminare, la Corte conferma la giurisdizione e la legge italiana e dichiara inammissibili le doglianze della società sui presupposti dimensionali e sugli obblighi relativi ai rapporti di lavoro atipico/somministrazione e alle pari opportunità (art. 36, D.lgs. n. 81/2015 e art. 46, D.lgs. n. 198/2006).

La Suprema Corte respinge nuovamente la posizione del datore di lavoro e coglie l'occasione per affermare un principio particolarmente rilevante in tema di relazioni industriali e trasparenza aziendale. Secondo i giudici di legittimità, gli obblighi di informazione e consultazione previsti dal D.lgs. n. 25/2007 nonché dalla Direttiva 2002/14/CE hanno natura cogente e fonte legale, mentre la contrattazione collettiva ne disciplina solo le modalità. Ne consegue che il datore di lavoro non può sottrarsi a tali obblighi semplicemente scegliendo di non aderire a un qualsivoglia contratto collettivo.

La Cassazione sottolinea che il decreto legislativo prevede una base minima di diritti di informazione e consultazione direttamente vincolante, volta a garantire ai rappresentanti dei lavoratori la conoscenza delle informazioni necessarie per l'esercizio delle proprie funzioni. La contrattazione collettiva può disciplinare le modalità in cui tali diritti devono essere concretamente esercitati ma non può rappresentarne il fondamento esclusivo. Non è, però, sufficiente la mancata adesione a un contratto collettivo per neutralizzare i suddetti obblighi. Secondo gli Ermellini, dunque, l'impresa è certamente libera di organizzare in autonomia le modalità mediante le quali ➤

adempiere agli obblighi informativi, purchè idonei a renderli effettivi, ma non può negare il diritto dei rappresentanti dei lavoratori ad essere informati e consultati.
L'omessa comunicazione dei dati richiesti sui rapporti di lavoro in somministrazione, sulla situazione occupazionale del personale maschile e femminile e sulle procedure relative alla sicurezza sul lavoro viene, dunque, inquadrata come una violazione del dovere di trasparenza imposto dall'ordinamento. Il flusso di tali informazioni non costituisce un mero adempimento amministrativo ma rappresenta uno strumento indispensabile affinché le oo.ss. possano esercitare efficacemente le loro funzioni. La Corte afferma, infatti, che il rifiuto aprioristico di informare e consultare le oo.ss. compromette lo svolgimento del ruolo di tutela attribuito loro dall'ordinamento, incidendo sulla libertà sindacale e sulla possibilità di partecipare consapevolmente alle dinamiche aziendali. Per questa ragione, si ritiene che la condotta della società integri uno dei *"comportamenti diretti ad impedire o limitare l'esercizio della libertà e della attività sindacale"* così come previsto dall'art. 28, co. 1 dello Statuto dei lavoratori.

In conclusione, la Cassazione rigetta integralmente il ricorso della società, confermando la decisione della Corte d'Appello di Milano. La pronuncia assume particolare rilievo perché ribadisce che gli obblighi di informazione e consultazione costituiscono espressione di un più ampio dovere di trasparenza nelle relazioni industriali e che tale dovere grava su tutte le imprese rientranti nel campo di applicazione del D.lgs n. 25/07, indipendentemente dall'adesione o meno a specifici contratti collettivi. Il rifiuto aprioristico di informare e consultare le organizzazioni sindacali viene così qualificato non come una mera irregolarità procedurale, ma come una vera e propria condotta antisindacale.

"(DIS)ACCOPPIARE L'INTELLIGENZA (D) ALL'AZIONE: LA LEZIONE DI FLORIDI"

DI **PAOLA BUONPENSIERE** CONSULENTE DEL LAVORO E AVVOCATA IN MILANO

La differenza fondamentale. Artificial agency: una nuova filosofia dell'intelligenza artificiale *di Luciano Floridi, Mondadori, 2025*

Filosofo di rilievo internazionale e voce autorevole dell'etica del digitale, Luciano Floridi invita a spostare l'attenzione dalla domanda se le macchine pensino a quella di che cosa effettivamente facciano. L'I.A. è una forma di intelligenza o un'inedita forma di "agency"? Il quadro delle potenzialità e dei rischi dell'.I.A che viene tratteggiato evita gli eccessivi allarmismi e si sottrae alla tentazione dei facili entusiasmi mettendo l'accento sulla centralità della responsabilità umana ed etica

"LA DIFFERENZA FONDAMENTALE" di Luciano Floridi si inserisce a pieno titolo nel dibattito attuale sull'Intelligenza Artificiale (I.A.). La riflessione dell'Autore sul grande cambiamento in atto si coniuga con il rigore dell'osservazione del dato reale quale chiave di accesso verso la comprensione del fenomeno nella sua complessità. L'opera ha il pregio di fornire al lettore dei punti di riferimento utili ad orientarsi in un mondo sempre più pervaso dalla tecnologia, riportando continuamente il *focus* su come noi, sia come individui, che come società, possiamo affrontare la sfida tecnologica e gli aspetti etici ad essa inscindibilmente connessi.
Il percorso tracciato dall'Autore merita attenzione proprio perché sollecita costantemente il nostro spirito critico in un panorama d'indagine estremamente ricco, che implica anche aspetti epistemologici.
Viene smascherato l'equivoco derivante dall'utilizzo del termine intelligenza, non confondibile, nel suo autentico significato, con le capacità logico-matematiche e statistiche delle macchine e viene proposto un diverso, nuovo criterio di lettura dell'I.A.: si apre così la possibilità di un approccio più realistico ed equilibrato, scevro da timori eccessivi ed ingiustificati ma, in ogni caso, attento alle problematiche rinvenibili sul piano relazionale, culturale, sociale.
In un ventaglio così ampio di riflessioni, che in questa sede non è possibile ripercorrere integralmente, si apprezza particolarmente il capitolo dedicato al lavoro. Il confronto tra la rivoluzione attuale e le grandi trasformazioni del passato ci consente infatti di intravedere quali saranno gli effetti occupazionali dell'I.A. e di immaginare i futuri scenari del mercato del lavoro.

L'Autore ci fa comprendere come i flussi di dati, informazioni ed interconnessioni prodotte dall'I.A. interessino tutti gli ambiti della nostra vita e perché le numerose criticità emergenti, legate alle accezioni inedite originate nel mondo online, necessitano di un approfondimento e di una sistemazione giuridica che ridefinisca concetti, diritti e responsabilità, altrimenti suscettibili di diventare evanescenti.
In un contesto globale in cui l'intermediazione dell'Intelligenza Artificiale diventerà quotidianamente sempre più impattante, il punto focale sembra rimanere sempre lo stesso: i benefici dipendono da come noi utilizzeremo la tecnologia, non dalla tecnologia in sé. Ecco perché è importante da un lato studiare come gestire la vulnerabilità dei fruitori di I.A, la fragilità stessa dei sistemi tecnologici e i possibili usi malevoli, dall'altro capire come le istituzioni possono guidare la transizione verso un mondo super tecnologico, in cui vengano preservate la riservatezza, la dignità e la libertà di scelta degli individui, in cui, dunque, l'Uomo rimanga costantemente al centro. Il libro ce ne offre l'opportunità.

Fondazione CONSULENTI del LAVORO di MILANO

Comunicato stampa

IL LAVORO TRA LE RIGHE

X Premio Letterario
Consulenti del Lavoro
Provincia di Milano

SONO STATI SCELTI I VINCITORI DELLA X EDIZIONE DEL PREMIO LETTERARIO "IL LAVORO TRA LE RIGHE"!

Un grande ringraziamento a tutti gli autori che hanno partecipato con le loro opere, offrendo riflessioni profonde e originali sul tema del lavoro.

La cerimonia di premiazione si terrà
il **25 NOVEMBRE**
presso la Sala Orlando dell'Unione del Commercio di Milano in Corso Venezia 47
dalle ore 16 alle ore 18.

SARANNO PREMIATE LE SEZIONI

- Diritto del lavoro
- Amministrazione del personale
- Informazioni ed iniziative editoriali
- Saggistica sul lavoro, relazioni industriali, risorse umane e nuove tecnologie
- Romanzo sul lavoro
- Menzione Speciale

https://www.fondazionecdlmilano.it/premio-letterario/

ABBIAMO IL PIACERE DI ANNUNCIARE L'USCITA DEL N. 3/2026 DELLA RIVISTA ON-LINE

Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine

Siamo lieti di annunciare l'uscita del n. 3/2026 di LavoroDirittiEuropa. 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 **Iscriversi 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 X).
È uscito il nuovo numero di LavoroDirittiEuropa. Leggilo cliccando QUI e resta informato iscrivendoti alla newsletter

Auguriamo a tutti buona lettura.

COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA
Indichiamo qui alcuni modi per una collaborazione (ben accetta) alla Rivista.

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

Iscriviti alla Newsletter

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

Per leggere l'Indice della Rivista clicca qui.