

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



LE SFIDE DEL FUTURO DEL LAVORO: TRA LONGEVITÀ, AI E CRISI DEMOGRAFICA

▪ ACCORDI CIGO SENZA
SCADENZA PER
IL CONSIGLIO DI STATO

▪ DATORE DI LAVORO E
COMMITTENTE: DUE GARANTI A
CONFRONTO IN CASSAZIONE

▪ BONUS MATURATI ALL'ESTERO
E PERCEPITI DA RESIDENTI:
CHIARIMENTI DELL'AGENZIA
DELLE ENTRATE NELLA
RISPOSTA N. 199/2025

▪ ISTRUTTORI DI FITNESS,
SEGRETARI E ADDETTI PULIZIE
NELLE ASD: LA CASSAZIONE
RIMARCA NUOVAMENTE
I CONFINI DELLA
SUBORDINAZIONE

▪ USO IMPROPRIO
DEL CONGEDO
PARENTALE: GIUSTIFICA
IL LICENZIAMENTO
PER ABUSO DEL DIRITTO

▪ MILANO, LA SFIDA
DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA:
NUMERI SIGNIFICATIVI
DI PERSONE CON
DISABILITÀ AL LAVORO
NEL 2024, MA LA STRADA
È ANCORA LUNGA

▪ JOIN: JOB & INCLUSION
NETWORK - LA SOLUZIONE
ALLA CARENZA
DI MANODOPERA



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 5



IL LAVORO TRA LE RIGHE:

Al via la selezione delle opere finaliste pag. 40

LavoroDirittiEuropa
Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

Lavoro Diritti Europa
pag. 41

SETTEMBRE 2025

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale
dei Consulenti del Lavoro di MilanoDirettore Responsabile:
Potito di NunzioRedattore Capo:
D. Morena MassainiRedazione:
**Centro Studi Fondazione
Consulenti del Lavoro di Milano**Segreteria di Redazione:
**Valentina Brogгинi,
Sara Mangiarotti**Progetto e Realizzazione Grafica:
**Elena Dizione,
Eleonora Iacobelli****Sede:** Via Aurispa 7, 20121 - Milano.
Tel. 0258308188 www.consulentidellavoro.mi.it**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.comMensile - Registrazione Tribunale di Milano
n.19 del 30 gennaio 2015Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

Rubriche

IL PUNTO - Le sfide del futuro del lavoro:
tra longevità, AI e crisi demografica
DI **POTITO DI NUNZIO** PAG. **3****HR&ORGANIZZAZIONE** - Le competenze
Cross Functional DI **LUCA DI SEVO,
ELISA MINOZZI E JESSICA FANTINATO** PAG. **26****SENZA FILTRO** - Tanto poi c'è il ricorso?!
DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. **28****UNA PROPOSTA AL MESE** - Il lavoro
intermittente: dalla tabella mummificata
a una svolta operativa
DI **ANDREA ASNAGHI E MARCO CUCCI** PAG. **32**

Dottrina

▪ Accordi Cigo senza scadenza per
il consiglio di stato DI **MAURO PARISI** PAG. **6**▪ Datore di lavoro e committente:
due garanti a confronto in Cassazione
DI **NINA CATIZONE** PAG. **10**▪ Bonus maturati all'estero
e percepiti da residenti: chiarimenti
dell'Agenzia delle Entrate nella
Risposta n. 199/2025
DI **ANDREA DI NINO** PAG. **12**▪ Istruttori di fitness, segretari
e addetti pulizie nelle ASD: la
Cassazione rimarca nuovamente
i confini della subordinazione
DI **ALESSIO COLOMBO** PAG. **14**▪ Uso improprio del congedo
parentale: giustifica il licenziamento
per abuso del diritto
DI **ANTONELLA ROSATI** PAG. **16**▪ Milano, la sfida dell'inclusione
lavorativa: numeri significativi
di persone con disabilità al lavoro
nel 2024, ma la strada è ancora lunga
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **18**▪ JOIN: Job & Inclusion Network
- La soluzione alla carenza di
manodopera A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **24**

Sentenze

▪ Licenziamento disciplinare
confermato se manca la fiducia e
lo si valuta anche da fatti pregressi
ammessi in valutazioni a sostegno
DI **ELENA PELLEGATTA** PAG. **35**▪ Licenziamento illegittimo per
addebito disciplinare equivoco
ed ambiguo DI **ANGELA LAVAZZA** PAG. **36**▪ Incentivo all'esodo e stipendio annuo
lordo DI **RICCARDO BELLOCCHIO** PAG. **37**▪ Aspettativa non retribuita:
divieto per l'azienda di imporla
unilateralmente DI **ALICE PATTONIERI** PAG. **38**▪ Onere probatorio negli infortuni
sul lavoro: come ottenere
il risarcimento DI **PATRIZIA MASI** PAG. **39**



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



LE SFIDE DEL FUTURO DEL LAVORO: tra longevità, AI e crisi demografica

L'Europa è di fronte a un'emergenza strutturale che tocca il cuore del sistema economico e sociale: la riforma delle pensioni. Dalla Francia alla Germania, dall'Italia agli altri paesi dell'Unione, la questione previdenziale si intreccia con fenomeni epocali come l'invecchiamento della popolazione, il calo delle nascite e l'avanzata dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro. È proprio da questo scenario di cambiamenti globali che ha preso spunto il Dott. Paolo Gila per l'intervista che ho rilasciato lo scorso 11 settembre 2025, nell'ambito del programma "Longgennial Stories". Il giornalista ha posto l'accento su come la riforma delle pensioni sia diventata ormai un'emergenza a livello europeo: in Francia se ne discute con il cambio del governo, in Germania è stata introdotta una sorta di "paghetta" per educare i giovani alla futura previdenza integrativa, mentre in Italia si sta lavorando a un progetto per utilizzare il TFR per consentire la pensione anticipata. Riporto a seguire le mie riflessioni tratte pro-

prio da quell'intervista per analizzare le sfide che dovranno affrontare le future generazioni sul lavoro, tra intelligenza artificiale e allungamento dell'età occupazionale. Se non ci concentriamo su questi fenomeni ma soprattutto se non introduciamo modifiche infrastrutturali al nostro sistema sociale, la previdenza pubblica non sarà sufficiente a garantire la sostenibilità del sistema ed inoltre sarà necessaria una massiccia dose di formazione a tutti i livelli e non solo professionale, per affrontare i cambiamenti in corso.

L'INVERNO DEMOGRAFICO E LE SUE CONSEGUENZE

Non è soltanto un dato statistico, è un dato di fatto: si vive di più e ci sono meno bambini. Il fenomeno della longevità, accompagnato dal drammatico calo delle nascite, sta creando uno scenario inedito che richiede risposte strutturali e di lungo periodo.

Le misure attualmente in campo - dall'assegno unico familiare ai bonus bebè - rappresentano da sole misure insufficienti a inverti- ➤

re la tendenza. Sicuramente aiutano, ma non certo risolvono il problema dei genitori essendo venuto meno il tradizionale *welfare* familiare. Con l'allungamento dell'età lavorativa fino a 67-70 anni, i nonni non sono più disponibili per accudire i nipoti, creando un vuoto che richiede la costruzione di nuove infrastrutture sociali.

La scuola a tempo pieno che non parte, le interruzioni del servizio educativo, la mancanza di continuità: questi fattori si traducono in un ostacolo concreto alla genitorialità e alla partecipazione al mercato del lavoro. Le grandi imprese stanno già correndo ai ripari attraverso piani di *welfare* aziendali mirati, ma è evidente la necessità di un intervento sistemico da parte delle istituzioni perché le aziende non sono solo medie e grandi ma ci sono, ed in gran numero, micro e piccole.

LA CONVIVENZA DIFFICILE TRA QUATTRO GENERAZIONI

Un altro aspetto critico è la compresenza, per la prima volta nella storia, di quattro generazioni diverse all'interno delle aziende: i *Baby Boomers*, la Generazione X, i *Millennials* e la Generazione Z. Farli convivere con prospettive e obiettivi diversi diventa veramente un problema delineando una sfida manageriale senza precedenti che richiede nuove competenze nella gestione delle risorse umane.

IL PARADOSSO DEGLI OVER 50 E LA CARENZA DI GIOVANI

Mentre una quantità significativa di *Baby Boomers* si avvia verso il pensionamento, il mercato del lavoro registra un fenomeno apparentemente contraddittorio: la riallocazione crescente degli *over 50*. Proprio così, i giovani scarseggiano e gli *over 50* sono in maggior numero e il loro maggiore inserimento nel mondo del lavoro è favorito sia dalla necessità delle imprese di attingere a lavoratori esperti, sia dalle politiche di incentivazione alla ricollocazione.

La carenza di giovani è destinata ad accentuarsi, rendendo inevitabile quello che definirei, senza giri di parole, il ricorso all'"importazione" di manodopera dall'estero.

Una prospettiva che apre interrogativi non solo economici, ma anche sociali e culturali. D'altra parte con l'allungamento della vita lavorativa, ai cinquantenni mancano ancora una ventina di anni per il pensionamento. Quindi è difficile pensare ad una loro "messa in panchina".

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE:

LA NUOVA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Se la robotizzazione del passato ha colpito principalmente il mondo operaio, l'intelligenza artificiale si prepara a rivoluzionare il lavoro impiegatizio e professionale. Tante attività che adesso si svolgono con determinate mansioni saranno sostituite dall'intelligenza artificiale e prevedo una forte tensione occupazionale nel biennio 2026-2027, soprattutto nelle medie e grandi aziende.

La prospettiva sarà una "disoccupazione tecnologica" che richiederà un ripensamento radicale dell'organizzazione sociale. Si lavorerà meno e chi lavorerà, lavorerà meno ore rispetto ad adesso e dovremo occuparci della cd. "economia del tempo libero" e la necessità di "occupare socialmente" chi non sarà più occupabile lavorativamente.

IL DILEMMA PREVIDENZIALE

Un dato significativo emerge dalle statistiche Istat: l'8,5% dei pensionati continua a lavorare. Questo fenomeno si spiega con due fattori principali: le pensioni sempre più basse, conseguenza del passaggio dal sistema retributivo a quello contributivo avvenuto nel 1996, e il miglioramento delle condizioni di salute degli anziani. Le pensioni sono basse e si arriva bene in vecchiaia quindi siamo di fronte ad una realtà in cui il lavoro *post*-pensionamento diventa sia una necessità economica che un sostegno psicologico.

LA SFIDA DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Di fronte a questi cambiamenti epocali non può che essere la formazione professionale continua una delle chiavi per affrontare il futuro. I ►

lavoratori non possono più pensare di affrontare il futuro lavorativo col bagaglio culturale e professionale di una volta. Va sottolineata la necessità di massicci investimenti della finanza nell'economia reale per sostenere questo processo di qualificazione permanente.

LA SCARSA CULTURA PREVIDENZIALE ITALIANA

Un aspetto particolarmente critico riguarda la scarsa cultura previdenziale degli italiani, soprattutto tra i giovani. Abbiamo pochi giovani che si avvicinano alla previdenza complementare e un sistema pubblico a ripartizione - dove i contributi di oggi pagano le pensioni di oggi - è destinato al collasso se i lavoratori attivi diminuiscono e diminuisce il monte retributivo. La previdenza pubblica ha rendimenti in diminuzione e rischia di dover ricorrere sempre più alla fiscalità generale per mantenere gli impegni pensionistici. Da qui l'urgenza di sviluppare la previdenza complementare ed educare le nuove generazioni a una maggiore consapevolezza previdenziale.

LE PROSPETTIVE FUTURE

Il quadro complessivo è quello di un'Italia e di un'Europa chiamate a una trasformazione profonda, che richiede una strategia di lungo periodo piuttosto che interventi tampone. La sfida è duplice: da un lato gestire la transizione demografica e tecnologica senza traumi sociali eccessivi, dall'altro costruire un nuovo modello di sviluppo che sappia coniugare innovazione, sostenibilità sociale e qualità della vita.

Infine, la finanza deve aiutare l'economia reale e l'impresa deve riprendere lo spirito imprenditoriale di una volta nella prospettiva di una collaborazione tra tutti gli attori del sistema economico che diventa indispensabile per affrontare le sfide del futuro. Una sfida che richiede maggiore consapevolezza sociale e consapevolezza individuale per costruire un futuro più equo e sostenibile per tutte le generazioni.

Per chi volesse audio-vedere l'intera intervista può farlo cliccando a questo [link](#).

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, analizza-

re problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto. Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula. Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2026.

Fondazione
CONSULENTI
del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di
AIDP
Associazione Italiana per
la Formazione Professionale
Lombardia

Con il patrocinio di
ANCL

Lavorare nelle Risorse Umane
Percorso di alta formazione professionalizzante

APERTE LE PRE-ISCRIZIONI

Con la collaborazione di aziende tra cui
Coca-Cola HBC Italia **ECOCONSULT** **illimity** **FERRERO** **inplace**

www.fondazionecdlmi.it

ACCORDI CIGO SENZA SCADENZA PER IL CONSIGLIO DI STATO*

*Sull'efficacia senza "scadenza" dell'accordo tra azienda e OO.SS. in materia di CIGO, il Consiglio di Stato, con la sentenza 3.09.2025, n. 7187, conferma l'arbitrarietà della prospettazione dell'Inps che pretendeva un accordo per ogni periodo di fruizione della cassa integrazione.**

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

C’è voluto addirittura il Consiglio di Stato per porre fine, in modo positivo al datore di lavoro, a una storia -in fondo, semplice (ma nel senso più sciasciano)-, capitata a un’azienda che si è dovuta confrontare lungamente con l’Inps in materia di CIGO.

Ancora una volta si è dimostrato che di fronte alla pervicacia di talune posizioni dell’Amministrazione, oltre allo studio delle ragioni giuridiche, strategicamente conta non poco esibire “resistenza” nelle sedi giudiziarie.

I fatti risalgono a qualche anno fa e la soluzione favorevole del caso è stata possibile anche grazie all’**attenzione e all’impegno determinante dell’ANCL**, l’Associazione Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

IL CASO

Una Società aveva patito, come spesso accade, una contrazione imprevista della propria attività e delle commesse dall’estero, per cui, sentito il proprio professionista, aveva ritenuto necessario richiedere l’intervento degli ammortizzatori sociali a favore del proprio personale.

L’esigenza era evidente e la situazione di crisi manifesta, tanto che non si dubitava dell’accoglimento pacifico e del sostegno da parte dell’Inps (ma, si sa, niente può considerarsi mai del tutto scontato con l’Istituto), ai sensi dell’art. 9, D.lgs n. 148/2015 e seguenti.

La Società provvedeva perciò, tra gli adempimenti richiesti dalla legge, a eseguire via pec tutte le comunicazioni preventive alle maggiori sigle sindacali, come stabilito ai sensi dell’art. 14, D.lgs n. 148/2015.

1. Nei casi di sospensione o riduzione dell’attività produttiva, l’impresa è tenuta a comunicare preventivamente alle rappresentanze sindacali aziendali o alla rappresentanza sindacale unitaria, ove esistenti, nonché alle articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, le cause di sospensione o di riduzione dell’orario di lavoro, l’entità e la durata prevedibile, il numero dei lavoratori interessati.

2. A tale comunicazione segue, su richiesta di una delle parti, un esame congiunto, anche in via telematica, della situazione avente a oggetto la tutela degli interessi dei lavoratori in relazione alla crisi dell’impresa.

Dopo avere proceduto a un’analisi dello stato di crisi, la Società trovava quindi un accordo espresso con una di tali organizzazioni sindacali. Tale intesa disponeva che si potesse fruire delle **settimane complessive concordate di cassa integrazione, anche in più soluzioni e “in maniera non consecutiva”**. ➤

* Articolo anche su www.vetl.it.

** L’Avv. Parisi è componente dell’Ufficio Legale ANCL.

■ ACCORDI CIGO SENZA SCADENZA PER IL CONSIGLIO DI STATO ■

Così, in linea con l'accordo, la Società proponeva una prima richiesta all'Inps di CIGO per solo alcune settimane, rispetto al montante complessivo pattuito, a cui veniva ammessa senza difficoltà dall'Inps. In seguito, richiedeva di potere accedere a un ulteriore periodo di cassa integrazione, senza esaurire tutto la cassa integrazione stabilita con le OO.SS.. Anche in questo secondo caso l'Istituto non poneva alcuna difficoltà, ritenendo sussistessero tutti i requisiti per fruire dell'ammortizzatore sociale. Tuttavia, alla richiesta dell'ultimo periodo -che andava a esaurire il montante di settimane concordato- **opponendo diniego, sorprendentemente ritenendo questa volta leso l'art. 14, D.lgs n. 148/2015**, (a parere dell'amministrazione) non essendosi assolto all'obbligo dell'esperimento della preventiva procedura di informazione e consultazione sindacale. In sostanza, il richiamato e precedente accordo in sede sindacale avrebbe fatto riferimento a una procedura già esaurita con l'autorizzazione delle precedenti domande, per cui occorreva procedere a nuove comunicazioni e confronti con le OO.SS., nei modi di legge.

Catapultata in un imprevisto e imprevedibile contenzioso, essendo inutili tutti i tentativi di comporre la vertenza in via amministrativa, la Società era costretta a rivolgersi al TAR, impugnando il diniego dell'Istituto.

IL TAR

Il Tribunale amministrativo di Milano che veniva chiamato a dirimere il caso, accertava senza ombra di dubbio come fossero state poste in essere tutte le stabilite comunicazioni alle rappresentanze sindacali, raggiungendosi un accordo in ordine alla fruizione non consecutiva dei periodi di CIGO e che, al tempo dell'ultima istanza da parte della Società, ancora residuava un periodo non fruito.

Per cui, riconosciute le predette come circostanze incontestabili, la **sentenza del 31.07.2023, n. 1984 del TAR Lombardia**, sede di Milano, non poteva che riconoscere come fosse pacifi-

co il diritto del datore di lavoro a fare fruire ai propri dipendenti la cassa integrazione concordata e ancora residua (cfr. [Sintesi, settembre 2023, pag. 11](#)).

Il diniego dell'I.N.P.S. non appare legittimo, poiché non era necessario, in sede di presentazione della domanda per fruire dell'ulteriore settimana da parte dell'azienda, avviare un nuovo confronto sindacale e stipulare un nuovo accordo con le parti sociali, essendo stato già previsto, nell'ambito dell'accordo con i sindacati, che *"il periodo massimo di sette settimane di Intervento di Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria verrà fruito in maniera non consecutiva, ad ogni effetto di legge"*. Quindi, essendo stata prevista la possibilità di fruizione non consecutiva della C.I.G.O., non poteva ritenersi esaurito l'accordo posto a fondamento della stessa. Nemmeno potrebbe ritenersi, in assenza di una norma di carattere cogente, che gli accordi con le rappresentanze sindacali abbiano un limite di validità temporale, oltre il quale perdono la propria efficacia, visto che *"le integrazioni salariali ordinarie sono corrisposte fino a un periodo massimo di 13 settimane continuative, prorogabile trimestralmente fino a un massimo complessivo di 52 settimane"*, come stabilito dall'art. 12, comma 1, del D. Lgs. n. 148 del 2015.

Infine, non assume alcun rilievo nella presente sede processuale, l'asserzione contenuta nella memoria della difesa dell'I.N.P.S., secondo la quale la mancanza di un nuovo accordo avrebbe impedito il coinvolgimento di tutte le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative ... in ogni caso, l'art. 14 del D. Lgs. n. 148 del 2015 non impone il raggiungimento dell'accordo con tutte le sigle sindacali, ma soltanto che si proceda alla comunicazione preventiva alle rappresentanze sindacali aziendali, nonché alle articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, delle cause di sospensione o di riduzione dell'orario di lavoro, l'entità e la durata prevedibile e il numero dei lavoratori interessati, cui deve segui-



■ ACCORDI CIGO SENZA SCADENZA PER IL CONSIGLIO DI STATO ■

re, su richiesta di una delle parti, un esame congiunto della situazione, avente a oggetto la tutela degli interessi dei lavoratori in relazione alla crisi dell'impresa (cfr. T.A.R. Lombardia, Brescia, I, 1° agosto 2016, n. 1080).

In definitiva, la pervicacia dell'Istituto appariva ingiustificata alla luce dell'univoco orientamento giurisprudenziale, per cui **è sufficiente la dimostrazione di avere eseguito le comunicazioni alle organizzazioni sindacali**. Al di fuori di qualsivoglia previsione e ragionevolezza, del resto, veniva ritenuta l'ulteriore affermazione dell'Inps per cui sarebbe stato necessario un accordo con tutte le organizzazioni sindacali interessate, anziché la mera comunicazione a esse.

In apparenza si trattava di un caso ben giudicato, senza ombre, né in fatto, né in diritto, per cui senza margini di utili impugnazioni. Ma non così per l'Inps, che non ci stava e presentava inaspettatamente appello.

IL CONSIGLIO DI STATO

Per cui, l'Istituto provvedeva a impugnare la suddetta sentenza n. 1984/2023 del TAR Lombardia di fronte al Consiglio di Stato.

L'Inps muoveva nella sostanza un unico motivo di censura della pronuncia milanese, di fatto riproponendo le difese già dedotte in primo grado e lamentando che, come rilevato dal medesimo Consiglio di Stato, *“il Tar avrebbe erroneamente applicato l'articolo 14 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 148, atteso che la società appellata avrebbe omesso di far precedere la (terza) richiesta (poi respinta) di ammissione alla CIGO dall'accordo con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, dal momento che quello che ha preceduto l'originaria istanza non poteva più essere considerato a questi fini, poiché l'impresa avrebbe dovuto indicare nella domanda le informazioni richieste dalla disposizione citata, allegando co-*

pia della comunicazione inviata alle organizzazioni sindacali e copia dell'eventuale verbale di consultazione”.

Doglianze che però, per i supremi giudici amministrativi, non coglievano nel segno, non mostrando di avere fondamento alcuno.

Tanto che la **sentenza del 3.09.2025, n. 7187**, respingendo il ricorso dell'Istituto, si vede costretta a statuizioni che paiono rasentare l'ovvietà, come allorquando conferma che **le comunicazioni e gli accordi con le OO.SS., nelle procedure di autorizzazione alla CIGO, ai sensi dell'art. 14, D.lgs. n. 148/2015, non hanno “scadenza” alcuna**, quasi fossero prodotti esposti negli scaffali di un supermercato.

Per giungere all'enunciata valutazione, in definitiva, per l'alta Corte, bastava che l'Istituto operasse una *“corretta lettura della norma indicata”*. Né poteva del resto agire l'Inps *contra factum proprium*, affermando in modo arbitrario, da un verso, la scadenza dell'efficacia della comunicazione alle OO.SS. e, dall'altro, agendo contraddittoriamente, come nel caso, accettando l'efficacia del medesimo accordo sindacale (*“se l'Amministrazione avesse inteso interpretare le disposizioni applicabili nei sensi indicati nel suo appello, avrebbe dovuto pretendere l'invio della documentazione indicata nell'articolo 14 già a seguito della seconda istanza di accesso”* e non solo della terza istanza).

Consiglio di Stato, sezione terza

Sentenza del 3.09.2025, n. 7187

La sentenza impugnata ha fatto corretta applicazione dell'articolo 14 del d.lgs. n. 145/2015. La normativa applicabile prevede in tutta evidenza che la società che intenda accedere alla CIGO debba preventivamente darne opportuna comunicazione alle OO.SS. e successivamente verificare con loro le condizioni per accedere alla CIGO. Nel caso di specie, la Società ha rispettato quanto previsto dalle norme indicate, avendo dato ►

■ ACCORDI CIGO SENZA SCADENZA PER IL CONSIGLIO DI STATO ■

comunicazione alle OO.SS. maggiormente rappresentative con nota via pec ed avendo stipulato il relativo accordo.

In questa prospettiva, va respinta la censura di fondo attorno a cui ruota l'appello in esame, con la quale l'INPS deduce che la Società avrebbe dovuto allegare la documentazione prevista dall'articolo 14 citato anche alla terza istanza di integrazione salariale relativa all'ultima settimana concessa fin dall'inizio, come ritenuto dall'Amministrazione nel provvedimento impugnato, secondo il quale *“l'azienda non ha assolto all'obbligo dell'esperimento della procedura di informazione e consultazione sindacale; la documentazione allegata inerente la consultazione sindacale fa riferimento a una procedura già esaurita con l'autorizzazione delle precedenti domande”*.

Contro questa ricostruzione milita la corretta lettura della norma indicata, che prevede solo gli adempimenti lì previsti, senza attribuire alcuna

scadenza alla comunicazione alle OO.SS. maggiormente rappresentative e all'accordo raggiunto con quelle che avessero inteso partecipare.

Condivisibilmente sul punto il Tar ha stabilito che *“essendo stata prevista la possibilità di fruizione non consecutiva della C.I.G.O., non poteva ritenersi esaurito l'accordo posto a fondamento della stessa; del resto, lo stesso Istituto con riguardo alla domanda, basata sull'identico Accordo sindacale, formulata dalla ricorrente in data 28 aprile 2022, ovvero circa un mese prima di quella oggetto di controversia, ha riconosciuto quattro settimane di Cassa integrazione ai dipendenti di quest'ultima”*.

D'altra parte, se l'Amministrazione avesse inteso interpretare le disposizioni applicabili nei sensi indicati nel suo appello, avrebbe dovuto pretendere l'invio della documentazione indicata nell'articolo 14 già a seguito della seconda istanza di accesso alla CIGO.

DATORE DI LAVORO E COMMITTENTE: due garanti a confronto in Cassazione

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

LA CASSAZIONE INSEGNA

Con una sentenza di 69 pagine del 1° settembre 2025, n. 30039, la Sezione Quarta della Corte Suprema ci guida nell'incandescente mondo dei cantieri disciplinato dal Titolo IV, Capo I, del TUSL. Il mondo in cui assume un ruolo determinante quell'organizzazione che annovera soggetti quali il committente, il responsabile dei lavori, i coordinatori per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori, ma in cui il dovere di sicurezza trova il suo referente, altresì, nell'appaltatore, e cioè nel soggetto che si obbliga verso il committente a compiere l'opera appaltata, con propria organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, e che quale datore di lavoro è destinatario delle disposizioni antinfortunistiche.

IL CASO

Il caso affrontato dalla Cassazione è di quelli che segnano la giurisprudenza. In una s.p.a. esercente una raffineria, nel corso di lavori di potenziamento di una linea perde la vita un dipendente della s.r.l. subappaltatrice schiacciato da un tubo. Domanda: come mai la Cassazione conferma la condanna per omicidio colposo del datore di lavoro dell'infortunato, ma in contrasto con i magistrati di merito annulla con rinvio la condanna del committente? Proprio qui si coglie una differenza di trattamento del committente e del datore di lavoro messa in luce dalla Corte Suprema sulla scorta di una puntuale analisi dei dati normativi disponibili.

LA DELEGA DEL COMMITTENTE

Nessun dubbio che il committente abbia tutti

gli obblighi di sicurezza previsti dagli artt. 90 e 93, D.lgs. n. 81/2008 quali gli obblighi di:

- attenersi ai principi e alle misure generali di tutela di cui all'art. 15

- nominare il coordinatore per la progettazione e il coordinatore per l'esecuzione dei lavori
- comunicare alle imprese affidatarie e alle imprese esecutrici il nominativo del coordinatore per la progettazione e del coordinatore per l'esecuzione dei lavori

- verificare l'idoneità tecnico-professionale delle imprese esecutrici e dei lavoratori autonomi
- verificare l'adempimento degli obblighi conferiti ai coordinatori dagli artt. 91, comma 1, e 92, comma 1.

Il fatto è che, in forza dell'art. 93, comma 1, D.lgs. n. 81/2008, il committente è esonerato dalle responsabilità connesse all'adempimento degli obblighi limitatamente all'incarico conferito al responsabile dei lavori. E la Corte Suprema reputa del pari significativo che la novella del 3 agosto 2009, n. 106 abbia ulteriormente alleggerito la posizione del committente, eliminando nell'art. 93, comma 1, quel secondo periodo che, nella versione originaria, pur in caso di conferimento dell'incarico al responsabile dei lavori, non esonerava il committente dalle responsabilità connesse alla verifica degli adempimenti di obblighi pesanti quali quelli di cui agli articoli 90, 92, comma 1, lettera e), e 99: dall'obbligo di verifica dell'idoneità tecnico-professionale dell'impresa appaltatrice e del lavoratore autonomo all'obbligo di verificare l'esercizio del potere di sospensione dei lavori da parte del coordinatore, dall'obbligo di notifica preliminare del cantiere allo stesso nuovo obbligo di verifica del possesso della patente a punti. Con una ►

■ DATORE DI LAVORO E COMMITTENTE:
DUE GARANTI A CONFRONTO IN CASSAZIONE ■

ben precisa finalità dichiarata nella Relazione di accompagnamento al D.lgs. n. 106/2009: quella di rettificare la precedente formulazione, la quale impediva che la nomina del responsabile dei lavori potesse comportare un passaggio di responsabilità. E dunque la finalità di rafforzare ulteriormente l'effetto della delega al responsabile dei lavori a favore del committente. Tanto più -rileva la Sez. IV- che a carico del responsabile dei lavori grava una posizione di garanzia connessa ai compiti di sicurezza non solo nella fase genetica dei lavori, laddove vengono redatti i piani di sicurezza, ma anche durante il loro svolgimento, ove è previsto che debba svolgere un'attività di sorveglianza del loro rispetto.

LA DELEGA DEL DATORE DI LAVORO

Si dirà: anche il datore di lavoro ha la facoltà di delegare funzioni antinfortunistiche in forza dell'art. 16, D.lgs. n. 81/2008. Ma attenzione, osserva la Corte Suprema: "la delega di funzioni in materia di sicurezza non esonera il datore di lavoro dall'obbligo di vigilanza sull'operato del delegato e, soprattutto, non lo libera dalla responsabilità per quelle **valutazioni di rischio** che dovevano essere effettuate prima dell'affidamento dei compiti ai consulenti esterni". E aggiungiamo noi: indelegabile la valutazione dei rischi, ma non solo, indelegabile anche la nomina dell'RSPP. Fermo restando quel che comunque sottolinea la Corte Suprema: l'onere di valutazione tecnica specifica può essere delegato a figure specializzate (quale l'RSPP), ma solo dopo aver identificato l'esistenza del rischio da valutare. E ben sappiamo (o dovremmo sapere) che il datore di

lavoro ha l'obbligo di analizzare, secondo la migliore evoluzione della scienza tecnica, tutti i fattori di pericolo concretamente presenti e, all'esito, di redigere e sottoporre ad aggiornamenti periodici il documento di valutazione dei rischi previsto dall'art. 28, D.lgs. n. 81/2008, all'interno del quale è tenuto ad indicare le misure precauzionali e i dispositivi di protezione adottati per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori. Senza che il conferimento a terzi della delega relativa alla redazione del DVR esoneri il datore di lavoro dall'obbligo di verificarne l'adeguatezza e l'efficacia. Né si dimentichi che, in base all'art. 96, comma 1, D.lgs. n. 81/2008, i datori di lavoro delle imprese esecutrici sono tenuti ad osservare gli obblighi contemplati nell'art. 96, comma 1, D.lgs. n. 81/2008, a partire appunto da quell'obbligo fondamentale consistente nella redazione del POS, definito all'art. 89, comma 1, lettera h), come "il documento che il datore di lavoro dell'impresa esecutrice redige, in riferimento al singolo cantiere interessato, ai sensi dell'articolo 17 comma 1, lettera a)", e, dunque, proprio di quella norma che rende indelegabili la valutazione dei rischi e l'elaborazione del relativo documento. Con un ulteriore onere evocato dalla Sez. IV di aggiornamento e adeguamento del POS, allorquando l'impresa sia chiamata a realizzare opere nuove o aggiuntive che comportano modalità o sistemi di lavorazione più complessi e articolati, così da imporre la riconsiderazione, in chiave prevenzionistica, di ulteriori fonti di rischio e quindi la predisposizione di misure di sicurezza coerenti con l'innalzamento del grado di pericolo connesso alle lavorazioni.

BONUS MATURATI ALL'ESTERO E PERCEPITI DA RESIDENTI: chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate nella Risposta n. 199/2025

• DI ANDREA DI NINO CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO* •

Negli ultimi anni, la crescente mobilità internazionale dei lavoratori e la diffusione dei piani di incentivazione a lungo termine hanno reso sempre più attuale la questione del corretto trattamento impositivo dei compensi maturati in un Paese estero e percepiti successivamente in Italia. Si tratta di fattispecie che sollevano questioni di non poco rilievo, poiché collocate al crocevia tra le disposizioni del diritto interno, le norme pattizie contenute nelle convenzioni contro le doppie imposizioni e gli orientamenti interpretativi, spesso mutevoli, dell'Amministrazione finanziaria. In questo intreccio, la qualificazione del reddito e la ripartizione della potestà impositiva tra i diversi Stati assumono un ruolo centrale per la corretta applicazione delle regole fiscali e per la prevenzione dei fenomeni di doppia imposizione.

La Risposta n. 199 del 4 agosto 2025 dell'Agenzia delle Entrate si inserisce in questo contesto, rappresentando quello che sembrerebbe un "*dietrofront*" rispetto all'orientamento espresso appena pochi mesi prima dalla medesima Amministrazione con la Risposta n. 81 del 25 marzo.

Nello specifico, l'istanza oggetto della più recente Risposta è stata presentata da una società di diritto tedesco, parte di un gruppo multinazionale, operante in Italia tramite stabile organizzazione. La questione sottoposta all'Agenzia riguardava il trattamento impositivo applicabile ad un *bonus* riconosciuto a un di-

pendente nell'ambito di un piano di incentivazione a lungo termine ("*long term cash bonus plan*"), strutturato su periodi di maturazione triennale ("*period*").

Nel dettaglio, il lavoratore aveva prestato la propria attività lavorativa nel Regno Unito fino a dicembre 2023, trasferendosi poi in Italia per intraprendere un nuovo rapporto di lavoro dipendente presso la stabile organizzazione dell'istante e acquisendo la residenza fiscale nel territorio dello Stato a decorrere dal 2024. I *bonus* percepiti dal lavoratore in Italia, che in luce del regolamento dell'istante venivano erogati su base triennale, risultavano riferibili a periodi di maturazione che si collocavano interamente oppure parzialmente nel Regno Unito.

Muovendo da tale premessa, la società istante ha chiesto chiarimenti in merito alla corretta ripartizione della potestà impositiva tra i due Stati rispetto ai *bonus* percepiti dal soggetto divenuto fiscalmente residente, nonché sulle modalità di tassazione delle medesime somme in Italia, tenuto conto delle imposte già assolate all'estero.

Come già accennato, l'Agenzia delle Entrate era intervenuta su un tema simile nella precedente Risposta n. 81/2025. In quell'occasione, infatti, era stato sostenuto che la tassazione dei *bonus* dovesse seguire il criterio della maturazione, con conseguente ripartizione della potestà impositiva tra i diversi Stati in base alla residenza fiscale e al luogo di svolgi- ➤

* Ha collaborato alla redazione il dott. A. Polli.

■ **BONUS MATURATI ALL'ESTERO E PERCEPITI DA RESIDENTI: CHIARIMENTI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE NELLA RISPOSTA N. 199/2025** ■

mento dell'attività lavorativa nei singoli anni. Tuttavia, con la Risposta n. 199/2025 l'Agenzia sembra aver rivisto tale posizione, riaffermando il principio secondo cui, per i redditi di lavoro dipendente – inclusi i compensi variabili – rilevano esclusivamente l'anno di percezione e la residenza fiscale del lavoratore in tale anno. In altri termini, se il lavoratore è residente in Italia al momento della percezione, l'intero importo risulterà imponibile in Italia, a prescindere dal luogo e dal periodo di maturazione delle somme.

Il fondamento di questo mutato orientamento, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate, si rinviene tanto nell'ordinamento interno quanto nelle disposizioni convenzionali. Con riguardo alla normativa nazionale, l'articolo 3 del TUIR stabilisce anzitutto che i soggetti fiscalmente residenti sono assoggettati a imposizione in Italia per i redditi ovunque prodotti. L'articolo 51 del TUIR, a sua volta, qualifica come reddito di lavoro dipendente tutte le somme e i valori percepiti in relazione al rapporto di lavoro, a qualunque titolo, nel periodo d'imposta (principio di onnicomprensività), precisando che tali redditi si tassano con riferimento all'anno della loro effettiva percezione (principio di cassa). Sotto il profilo internazionale, l'Agenzia richiama l'articolo 15 della Convenzione contro le doppie imposizioni tra Italia e Regno Unito, che attribuisce in via generale allo Stato di residenza la potestà impositiva sui redditi di lavoro dipendente, pur riconoscendo allo Stato della fonte la possibilità di tassare la quota di remunerazione riferibile all'attività ivi svolta.

Applicando tali principi al caso concreto, l'Agenzia delle Entrate è giunta alla conclusione che la stabile organizzazione italiana sia tenuta ad operare la ritenuta fiscale a titolo d'ac-

conto non solo sui *bonus* erogati direttamente, ma anche su quelli corrisposti da altre società estere del gruppo, qualora siano percepiti in anni in cui il lavoratore risulti fiscalmente residente in Italia. Da ciò sembra conseguire che l'obbligo di sostituzione si estenda a tutte le somme riconducibili al rapporto di lavoro, indipendentemente dal soggetto erogatore e dal luogo di maturazione.

Al tempo stesso, l'Agenzia ha precisato che, qualora il reddito sia stato assoggettato a tassazione anche nello Stato estero, il lavoratore residente in Italia avrà diritto al riconoscimento del credito d'imposta per le imposte ivi assolte, ai sensi dell'articolo 165 del TUIR, così da evitare di subire la cosiddetta doppia imposizione. Un ulteriore chiarimento fornito dall'autorità fiscale riguarda i casi in cui – in conformità al precedente orientamento espresso con la Risposta n. 81/2025 – le ritenute non siano state operate dal sostituto d'imposta. In tali ipotesi trova applicazione l'articolo 10, comma 2, della Legge 27 luglio 2000, n. 212, che esclude l'applicazione di sanzioni e interessi quando il comportamento del contribuente risulti conforme a indicazioni fornite dall'Amministrazione finanziaria successivamente modificate.

In conclusione, la Risposta n. 199/2025 conferma come la disciplina relativa ai *bonus* maturati all'estero e percepiti in Italia resti un terreno complesso, nel quale l'interazione tra normativa interna, convenzioni internazionali e prassi amministrativa può condurre a esiti non sempre lineari. I recenti orientamenti dell'Agenzia delle Entrate, pur riallineandosi a principi consolidati, evidenziano la necessità per imprese e lavoratori di monitorare con attenzione l'evoluzione interpretativa in materia, al fine di garantire una corretta applicazione delle norme e prevenire possibili contestazioni.

ISTRUTTORI DI FITNESS, SEGRETARI E ADDETTI PULIZIE NELLE ASD: la Cassazione rimarca nuovamente i confini della subordinazione

Con ordinanza n. 25013/2025 (11 settembre 2025) la Corte di Cassazione - Sez. Lavoro - ritorna, ancora una volta, ad affrontare la spinosa questione legata alla subordinazione dei lavoratori operanti presso le Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD). Benché, il caso trattato si riferisca alla situazione anteriforma (D.lgs. n. 36/2021), appare comunque utile analizzare nuovamente i criteri di valutazione espressi dalla giurisprudenza di legittimità.

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

IL CASO TRATTATO

Il caso trattato dalla Corte trae origine da un ricorso presentato da una ASD operante nel settore delle palestre, “avverso una cartella esattoriale emessa dall’Inps per contributi” dovuti in relazione a cinque collaboratori sportivi operanti nei locali gestiti dall’associazione, in qualità di istruttori di *fitness*, addetti alla segreteria¹ e alle pulizie². In particolare, l’Inps, rivendicando la subordinazione degli stessi, richiedeva il versamento dei contributivi previdenziali. Di diverso avviso risultava invece l’ente sportivo dilettantistico, il quale riteneva legittima la “collaborazione sportiva³” con conseguente esclusione dall’imposizione contributiva.

GLI ELEMENTI DELLA ETERODIREZIONE

Il ragionamento effettuato dai giudici si fonda sulla valutazione già svolta dal giudice di prime cure, nonché dalla Corte d’Appello, circa l’esistenza o meno dei requisiti della subordinazione di cui all’art. 2094 c.c., sussistenti ad

avviso dei giudici di primo e secondo grado, ma assenti per l’associazione, secondo la quale “la Corte avrebbe fondato la subordinazione sulla base di elementi solo sussidiari e non dirimenti ai fini della sussistenza di tale requisito”. Nel rigettare il ricorso presentato, la Cassazione sostiene che risultano pienamente valorizzati elementi fondanti la subordinazione, in particolare è risultato provato l’esercizio del potere organizzativo e direttivo su lavoratori coinvolti. Nella fattispecie, dalle risultanze testimoniali, di grande rilevanza per la trattazione in esame, è emerso che i lavoratori, ad esempio, erano tenuti ad osservare un orario di lavoro predeterminato dalla datrice, dovevano avvertire in caso di mancato rispetto dello stesso, peraltro fisso e costante, venivano pagati ugualmente in caso di malattia, situazione, quest’ultima, ravvisabile più in un rapporto di lavoro subordinato, che in un rapporto di lavoro autonomo o parasubordinato, ove frequentemente vi è un riproporzionamento ovvero una sospensione del corrispettivo⁴. ➤

1. Oggi, con l’art. 37, D.lgs. n. 36/2001, emerge una chiara e tassativa disciplina in materia di “rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale”, con l’espressa indicazione di precisi limiti e divieti.

2. In ogni caso, gli addetti alle pulizie unitamente ad altre figure quali manutentori e custodi, non

sono individuati come lavoratori sportivi ex art. 25, D.lgs. n. 36/2021, né come collaboratori amministrativo-gestionali.

3. Ci si riferisce alle “vecchie” collaborazioni, in vigore fino al 30 giugno 2023, disciplinate esclusivamente a livello fiscale ex art. 67, lettera m, Tuir, senza nessuna espressa previsione giuslavoristica.

4. Il CCNL per i Lavoratori dello Sport (2024-2026 codice CNEL H077), in materia di collaborazioni coordinate e continuative ex D.lgs. n. 36/2021, prevede all’art. 23.4, che “la gravidanza, la malattia e l’infortunio non comportano l’estinzione del rapporto contrattuale, che rimane sospeso senza l’erogazione del corrispettivo”.

■ **ISTRUTTORI DI FITNESS, SEGRETARI E ADDETTI PULIZIE NELLE ASD:
LA CASSAZIONE RIMARCA NUOVAMENTE I CONFINI DELLA SUBORDINAZIONE** ■

CONCLUSIONI

Sebbene, il caso affrontato dai giudici, risalga alla situazione ante riforma del lavoro sportivo (D.lgs. n. 36/2021) che ha introdotto una normativa certamente più chiara rispetto a decenni di incertezza, è bene tenere a mente che, ancora oggi, molte realtà sportive dilettantistiche non risultano conformi nella gestione dei rapporti di lavoro. Al di là del settore di attività e della natura giuridica del datore di lavoro (impresa, associazione sporti-

va dilettantistica, ecc.), sussistendo gli elementi tipici della subordinazione, ossia l'eterodirezione quale sottoposizione del lavoratore alle direttive, ordini e istruzioni impartite dal datore di lavoro circa le modalità di esecuzione della prestazione, quali l'orario di lavoro, particolarmente dirimente nel caso in esame, il rapporto di lavoro non potrà che essere considerato di natura subordinata con relativa attivazione delle tutele previste, ivi compresa l'obbligazione contributiva.

- F. Toffoletto e C. Manganaro analizzano la giurisprudenza sull'abuso del diritto al congedo parentale

USO IMPROPRIO DEL CONGEDO PARENTALE: giustifica il licenziamento per abuso del diritto*

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

Gli Autori analizzano la sentenza della Corte di Cassazione n. 2618 del 4 febbraio 2025 che si inserisce nel filone giurisprudenziale riguardante l'abuso del diritto al congedo parentale e il conseguente licenziamento per giusta causa.

Il caso in esame ha visto protagonista un dipendente di ANAS S.p.A. licenziato per aver svolto un'attività lavorativa retribuita durante il periodo di congedo parentale, in violazione delle finalità del beneficio previsto dall'art. 32 del D.lgs. n. 151/2001.

IL QUADRO FATTUALE E LE MOTIVAZIONI DELLA CORTE

La Corte di Appello di Roma aveva già confermato la sentenza di primo grado, ritenendo provata la condotta contestata grazie alle risultanze di un'indagine investigativa commissionata dal datore di lavoro.

Il lavoratore, nel periodo di congedo, aveva svolto in maniera sistematica attività di compravendita di autovetture attraverso una società della quale era amministratore unico.

Gli Ermellini, nel rigettare il ricorso del lavoratore, hanno confermato che la condotta in esame costituiva un abuso del diritto al congedo parentale, in quanto incompatibile con la *ratio* dell'istituto, che punta a garantire l'assistenza e la presenza del genitore per il soddisfacimento dei bisogni affettivi e materiali del minore.

Il comportamento del dipendente è stato qualificato come una grave violazione dei principi di correttezza e buona fede, nonché del dovere di fedeltà *ex art.* 2105 c.c., connotandosi per un disvalore sociale significativo.

LE QUESTIONI GIURIDICHE AFFRONTATE

Nel suo ricorso, il dipendente aveva sollevato i seguenti motivi di censura:

- la legittimità dell'indagine investigativa, contestando il mancato rispetto delle norme che regolano l'attività delle agenzie investigative;
- l'acquisizione della documentazione probatoria, ritenuta tardiva e quindi inutilizzabile;
- l'onere della prova del licenziamento, sostenendo che l'indagine aveva coperto solo quattro giorni e non l'intero periodo di congedo;
- la proporzionalità della sanzione, rilevando che la condotta era sanzionabile con misure conservative secondo il CCNL applicabile;
- l'interpretazione dell'art. 32, D.lgs. n. 151/2001, sostenendo che l'attività lavorativa non impediva la cura del minore;
- la mancata compensazione delle spese processuali, lamentando l'eccessiva onerosità della condanna.

La Suprema Corte ha respinto tutte le censure, ribadendo che:

- l'indagine era legittima e le risultanze probatorie idonee a dimostrare l'abuso; ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in Mod.24 Contenzioso Lavoro, 31 luglio 2025, n. 7, pag. 51 ss, dal titolo *Abuso dei congedi parentali, legittimo il licenziamento*.

■ USO IMPROPRIO DEL CONGEDO PARENTALE: GIUSTIFICA IL LICENZIAMENTO PER ABUSO DEL DIRITTO ■

- l'onere della prova era stato correttamente assolto dal datore di lavoro;
- il licenziamento per giusta causa era proporzionato alla gravità della condotta.

LE IMPLICAZIONI DELLA DECISIONE

Questa pronuncia ribadisce il principio secondo cui lo sviamento delle finalità del congedo parentale giustifica il licenziamento per giusta causa. Il diritto al congedo parentale non può essere utilizzato per finalità estranee alla cura del figlio e qualsiasi condotta che si ponga in contrasto con tale funzione può determinare la perdita del rapporto di lavoro.

Il provvedimento si inserisce in una linea giurisprudenziale che valorizza la correttezza nell'uso degli strumenti di *welfare* aziendale e pubblico, evidenziando come l'ordinamento sia particolarmente rigido nel sanzionare abusi che possano pregiudicare l'equilibrio tra esigenze lavorative e tutela della genitorialità.

Inoltre, rileva l'indebita percezione dell'indegnità e lo sviamento dell'intervento assistenziale nei confronti dell'ente previdenziale erogatore del trattamento economico, configurandosi così una duplice lesione degli interessi tutelati dall'ordinamento.

CONCLUSIONI

La sentenza n. 2618/2025 conferma un orien-

tamento ormai consolidato¹ della Cassazione in materia di congedo parentale e abusi del lavoratore. L'importanza del principio della buona fede nell'esercizio dei diritti e delle tutele previste dall'ordinamento è qui riaffermata con decisione, a tutela non solo del datore di lavoro, ma anche dell'integrità degli strumenti di *welfare* familiare.

Il congedo parentale deve essere utilizzato per gli scopi per cui è stato concepito e qualsiasi utilizzo distorto può avere conseguenze estremamente gravi per il lavoratore.

Come si legge nella decisione in commento “*è proprio la compressione della iniziativa datoriale lato sensu intesa ed il sacrificio imposto alla collettività in relazione ai costi sociali ed economici connessi alla fruizione del congedo parentale a giustificare una valutazione particolarmente rigorosa, sotto il profilo disciplinare, della condotta del lavoratore che si sia sostanziata nello sviamento dalle finalità proprie dell'istituto e in un'utilizzazione strumentale dello stesso per la realizzazione di finalità ad esso del tutto estranee*”.

La decisione rappresenta quindi un monito per i dipendenti e un chiarimento importante per datori di lavoro e operatori del diritto sulle modalità di gestione di situazioni simili.

In buona sostanza non solo un comportamento inadempiente nei confronti del datore di lavoro ma un illecito socialmente esecrabile.

1. La decisione espressamente fa riferimento a precedenti relativi alla fruizione di permessi per l'assistenza al disabile ed altri più specifici, analoghi alla fattispecie (Cass. 16 giugno 2008,

n. 16207 e Cass. 11 gennaio 2018, n. 509). Nel precedente più risalente, in particolare, era stato ritenuto abusivo lo svolgere un'attività lavorativa nella pizzeria di titolarità della moglie.

MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: numeri significativi di persone con disabilità al lavoro nel 2024, ma la strada è ancora lunga

• A CURA DELLA REDAZIONE •

CRESCONO GLI INSERIMENTI, MA PERSISTONO CRITICITÀ STRUTTURALI NEL SISTEMA DI COLLOCAMENTO MIRATO

In un panorama lavorativo in continua evoluzione, i Consulenti del Lavoro si trovano in prima linea nel processo di trasformazione verso un mercato più inclusivo. Non sono solo tecnici che gestiscono adempimenti normativi, ma veri e propri facilitatori di cambiamento culturale, capaci di guidare le aziende verso l'adozione di politiche inclusive efficaci e sostenibili. Il loro ruolo strategico emerge chiaramente dall'analisi dei dati sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nella provincia di Milano¹, dove la crescita quantitativa deve essere accompagnata da un salto qualitativo nelle pratiche aziendali.

La provincia di Milano ha registrato nel 2024 un significativo incremento negli inserimenti lavorativi di persone con disabilità, raggiungendo quota 4.542 nuovi ingressi nel mondo del lavoro attraverso la Legge n. 68/1999. Un risultato che segna una crescita del 19,4% rispetto al 2022, quando gli inserimenti erano stati 3.804. Dietro questi numeri positivi, però, fanno capolino ancora criticità strutturali che richiedono una riflessione sulla efficacia reale delle politiche di inclusione lavorativa.

UN TREND IN CRESCITA CHE FA BEN SPERARE

I dati emersi dall'analisi delle "Domande collocamento" forniscono un quadro incoraggiante dell'evoluzione del mercato del lavoro per le persone con disabilità nella provincia milanese. Il *trend* di crescita è stato costante:

dai 3.804 inserimenti del 2022 ai 4.272 del 2023, fino ai 4.542 del 2024. Una progressione che testimonia sia una maggiore sensibilità delle aziende verso l'inclusione, sia probabilmente l'efficacia di alcune misure di sostegno. La distribuzione per genere mostra un sostanziale equilibrio, con 2.399 inserimenti maschili (52,8%) e 2.143 femminili (47,2%), indicando che le politiche di inclusione non presentano discriminazioni significative di genere (anche se va comunque registrato un certo sbilanciamento a sfavore delle donne). Un dato, nel complesso, positivo che riflette l'universalità degli strumenti di sostegno previsti dalla normativa.

L'analisi per fasce d'età rivela caratteristiche interessanti del mercato del lavoro inclusivo milanese. La fascia più rappresentata è quella dei 25-34 anni con 1.195 inserimenti (26,3%), seguita dai 45-54 anni (1.070 inserimenti, 23,6%) e dai 35-44 anni (1.007 inserimenti, 22,2%). Significativo il dato degli *over 55*, che rappresentano il 18,6% degli inserimenti (846 persone), mentre i giovani tra 15-24 anni costituiscono solo il 9,3% del totale (424 inserimenti).

Questo profilo demografico suggerisce che il collocamento mirato intercetta principalmente persone adulte, probabilmente con disabilità acquisite durante il percorso lavorativo o persone che hanno affrontato un reinserimento professionale. La bassa incidenza dei giovanissimi potrebbe indicare la necessità di potenziare i programmi di transizione scuola-lavoro e di ➤

1. L'analisi si basa sui dati del monitoraggio regionale sull'attuazione della Legge n. 68/1999 nella provincia di Milano per l'anno 2024 e dei due anni precedenti.

■ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ■

orientamento professionale precoce.

Dal punto di vista settoriale, il terziario si conferma il grande protagonista con 2.507 inserimenti (55,2%), un dato che rispecchia l'evoluzione generale del mercato del lavoro milanese. L'industria mantiene comunque un peso significativo con 1.604 inserimenti (35,3%), dimostrando che il settore produttivo tradizionale resta un importante bacino di opportunità per le persone con disabilità.

Residuali invece gli inserimenti nelle costruzioni (117, pari al 2,6%) e nell'agricoltura (42, lo 0,9%), mentre la categoria "altro" raccoglie 272 inserimenti (6,0%), probabilmente riferiti a settori emergenti o forme di lavoro non facilmente classificabili.

Se i numeri complessivi sono incoraggianti, l'analisi delle tipologie contrattuali evidenzia alcune criticità strutturali. Il 50,5% degli inserimenti (2.292) avviene attraverso contratti a tempo determinato, mentre solo il 27,6% (1.252) ottiene un contratto a tempo indeterminato. Una precarietà che si riflette anche nell'orario di lavoro: il 55,3% dei contratti è *part-time* (2.512), contro il 42,1% di *full-time* (1.914).

Questi dati sollevano interrogativi sulla *qualità* dell'inclusione lavorativa. Se da un lato la flessibilità contrattuale può rappresentare un primo approccio al mondo del lavoro, dall'altro la prevalenza di contratti precari e *part-time* potrebbe limitare l'autonomia economica delle persone con disabilità e la loro piena integrazione sociale. Il rovescio della medaglia è rappresentato dalle cessazioni, che nel 2024 hanno raggiunto quota 1.307 (664 uomini e 643 donne), pari a un tasso del 28,8% rispetto ai nuovi inserimenti. Un dato significativo che potrebbe essere la spia di difficoltà nel mantenere stabili i rapporti di lavoro che, in assenza di indicazioni circa la causa delle cessazioni, rende più difficile sviluppare una valutazione nel merito. Non sapere se si tratti di dimissioni volontarie, licenziamenti, scadenze naturali di contratti o trasferimenti rende difficoltoso elaborare strategie efficaci di *retention* e di miglioramento

delle condizioni lavorative.

RIFLESSIONI SU UN SISTEMA PIÙ EFFICACE

Per migliorare l'efficacia delle politiche di inclusione lavorativa, potrebbe essere efficace incentivare la trasformazione dei contratti precari in stabili, attraverso (ulteriori) sgravi fiscali/contributivi specifici per le aziende che assumono a tempo indeterminato persone con disabilità e programmi di accompagnamento *post-inserimento*.

Inoltre, il basso tasso di inserimenti tra i 15-24 anni spinge nella direzione di un rafforzamento dei programmi di transizione scuola-lavoro e di orientamento professionale precoce, in collaborazione con gli istituti scolastici e i centri di formazione professionale.

Necessario appare anche superare la logica del "posto riservato" per abbracciare un approccio che valorizzi le competenze specifiche delle persone con disabilità, attraverso programmi di formazione mirati e *matching* più efficaci tra domanda e offerta di lavoro.

In questo contesto, le imprese avranno bisogno di maggiore supporto tecnico e formativo per creare ambienti di lavoro inclusivi e sostenibili. Programmi di consulenza specializzata e incentivi per l'adeguamento degli spazi di lavoro possono fare la differenza.

UNA SFIDA CHE RIGUARDA TUTTI, IN PRIMIS I CONSULENTI DEL LAVORO

I dati della provincia di Milano mostrano che l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sta progredendo, ma la strada è ancora lunga. La crescita quantitativa degli inserimenti è un segnale positivo che potrebbe essere amplificato laddove accompagnato da un salto di qualità nelle politiche di sostegno.

L'obiettivo non può essere solo quello di raggiungere le quote previste dalla legge, ma di creare un mercato del lavoro realmente inclusivo, dove le persone con disabilità possano esprimere pienamente le proprie potenzialità professionali e contribuire allo sviluppo eco- ➤

■ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ■

nomico e sociale del territorio.

La sfida dell'inclusione lavorativa non riguarda solo le persone con disabilità, ma l'intera comunità. Un mercato del lavoro più inclusivo è anche più innovativo, resiliente e capace di valorizzare tutte le diversità. I dati di Milano mostrano che la direzione è quella giusta, ma serve un impegno collettivo per trasformare i numeri in vere opportunità di vita e di realizzazione personale.

In questo scenario di trasformazione, i Consulenti del Lavoro rappresentano una risorsa strategica non sempre apprezzata o financo sconosciuta. La loro posizione privilegiata di interlocutori diretti delle aziende li rende protagonisti *naturali* del cambiamento verso pratiche più inclusive. Non si tratta solo di garantire il rispetto degli obblighi normativi previsti dalla Legge n. 68/1999, ma di diventare veri e propri "architetti dell'inclusione", capaci di progettare percorsi di inserimento sostenibili e di qualità.

Il Consulente del Lavoro può accompagnare le aziende nella comprensione che l'inclusione lavorativa non è un costo da sostenere, ma un investimento in competenze, diversità e innovazione. Attraverso la sua consulenza specializzata, può aiutare le imprese a identificare i profili più adatti alle specifiche esigenze produttive, facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, progettare percorsi di inserimento gradualmente e supportare l'adattamento degli ambienti di lavoro.

Ma il suo ruolo va oltre la dimensione tecnica. I Consulenti del Lavoro sono agenti di cambiamento culturale, capaci di diffondere nelle aziende una mentalità inclusiva che supera i pregiudizi e valorizza le potenzialità di ogni persona. Possono promuovere buone pratiche, facilitare la condivisione di esperienze positive tra le aziende clienti e contribuire a creare una rete territoriale di imprese sensibili all'inclusione.

La crescita degli inserimenti registrata a Milano dimostra che quando competenza tecnica e sensibilità culturale si incontrano, i risultati arrivano. Ora è il momento di consolidare questo

trend facendo del Consulente del Lavoro non solo un garante del rispetto normativo, ma un vero *partner* strategico per costruire un futuro lavorativo più giusto e inclusivo per tutti.

VERSO UNA NUOVA STAGIONE: IL DECRETO LEGISLATIVO N. 62/2024 E LE PROSPETTIVE FUTURE

Non va dimenticato che il quadro normativo dell'inclusione lavorativa si è arricchito di una svolta epocale con il Decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62, che ridefinisce completamente l'approccio alla disabilità secondo i principi della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Questa "rivoluzione copernicana", come è stata definita dagli esperti, abbandona il modello biomedico incentrato sulla patologia per abbracciare un approccio biopsicosociale che considera la persona nella sua interazione con l'ambiente.

L'Inps, nel breve, sarà chiamato a gestire un procedimento unificato di valutazione che sostituirà le molteplici procedure attualmente frammentate: il cuore della riforma è il "progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato", strumento che mette la persona con disabilità al centro delle decisioni che la riguardano, superando la logica assistenzialistica per abbracciare quella dell'autodeterminazione.

I dati positivi registrati a Milano nel 2024 assumono una valenza ancora più significativa in questo contesto di transizione normativa. La presenza di un rappresentante dei servizi per l'inserimento lavorativo nella valutazione multidisciplinare del progetto di vita evidenzia come l'ambito lavorativo diventi parte integrante di un approccio olistico alla disabilità. L'introduzione dell'accomodamento ragionevole come obbligo per tutti i soggetti pubblici e privati rappresenta una leva fondamentale per migliorare la qualità degli inserimenti lavorativi.

La sperimentazione del decreto in diverse province italiane in atto da diversi mesi offre ai consulenti del lavoro l'opportunità di prepararsi al cambiamento. La nuova normativa richiederà competenze specifiche nel supportare le ►

■ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ■

aziende nell'implementazione di accomodamenti ragionevoli e nella comprensione dei nuovi strumenti valutativi basati sì su ICD9 (diagnosi medica) in combinazione con ICF – valutazione del funzionamento e della partecipazione sociale della persona al fine di garantire una visione complessiva della salute e del benessere della persona con disabilità - e WHODAS – (strumento di valutazione della disabilità), sistemi, questi, che analizzano come la persona funziona nella vita reale. Profili ICF e punteggi WHODAS che dovranno essere tradotti in azioni pratiche anche per le aziende. Azioni sulle quali può e deve intervenire il *Disability manager*, figura specializzata sulla inclusione specifica delle persone con disabilità e che può essere incardinata anche nel Consulente del Lavoro, ove opportunamente formato.

Il progetto di vita potrà includere “strumenti di sostegno personalizzati e atipici” che si collocano al di fuori delle azioni esistenti, aprendo scenari inediti di personalizzazione degli interventi di inclusione lavorativa. Questo significa che ogni inserimento potrà essere “cucito su misura” sulla persona e sul contesto aziendale, superando la logica del “posto riservato” per abbracciare quella del *matching* perfetto.

CONCLUSIONE

La riforma rappresenta una sfida di sistema che richiede un coordinamento tra diversi ambiti e strumenti, superando la frammentazione attuale. I Consulenti del Lavoro, con la loro posizione di ponte tra normativa e pratica aziendale, possono diventare interpreti privilegiati di questa trasformazione, contribuendo a tradurre i principi innovativi del decreto in prassi concrete e sostenibili.

Il futuro dell'inclusione lavorativa si delinea quindi come un percorso che unisce crescita quantitativa - come dimostrano i dati milanesi - e qualitativa, attraverso strumenti normativi più avanzati e personalizzati. Una sfida che richiede preparazione, competenza e, soprattutto, la capacità di immaginare un mer-

cato del lavoro davvero inclusivo per tutti.

UN'OPPORTUNITÀ DI CONFRONTO CONCRETO: L'ESPERIENZA DEL JOB PLACEMENT NETWORK

Proprio in questa direzione si inserisce l'importante momento di riflessione che si terrà il 28 ottobre 2025 presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, nell'ambito del convegno “Nuovi Spazi di Economia Civile - sfide, successi e nuove strade per l'inclusione lavorativa”, promosso dal Job Placement Network in collaborazione con l'Ordine provinciale dei Consulenti del lavoro e l'Ancl Up Milano.

L'iniziativa rappresenta un'occasione preziosa per confrontarsi su esperienze concrete di inclusione lavorativa che dimostrano come teoria e pratica possano efficacemente incontrarsi. Il Job Placement Network ha infatti realizzato in due anni 50 nuovi contratti di lavoro attraverso 30 commesse secondo la normativa *ex* L. n. 68/99, testimoniando che percorsi innovativi di collaborazione tra cooperative, enti pubblici e privati possono generare risultati tangibili e sostenibili. L'evento offre l'opportunità di ascoltare le voci dirette dei protagonisti di questo percorso - lavoratori, aziende, operatori del settore - e di confrontarsi con esperienze internazionali, come quella della delegazione giapponese di Persol Nextage Co Ltd, che promuove in Giappone progetti analoghi di accompagnamento e formazione per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

Per i Consulenti del Lavoro, che sempre più si configurano come “architetti dell'inclusione”, questo appuntamento rappresenta un momento formativo qualificato - l'evento è infatti accreditato per l'ottenimento dei crediti formativi obbligatori - ma soprattutto un'occasione di confronto pratico su come tradurre i principi dell'inclusione in azioni concrete e misurabili. Un'opportunità per costruire insieme quella rete territoriale di competenze e sensibilità che può fare la differenza nel trasformare i numeri positivi registrati a Milano in un modello replicabile e sostenibile per tutto il territorio nazionale.

CONVEGNO DEL 28 OTTOBRE 2025



NUOVI SPAZI DI ECONOMIA CIVILE

sfide, successi e nuove strade per l'inclusione lavorativa

28 ottobre 2025, ore 14-18 con aperitivo finale a seguire

**Università Cattolica del Sacro Cuore, Aula PIO XI – Largo Gemelli 1, Milano
(capienza aula 160-180 pax)**

Un'occasione, un'opportunità, un momento di discussione, una proposta di lettura della realtà.

Rivisiteremo il percorso complesso ed entusiasmante che abbiamo compiuto in questi due anni, nei quali abbiamo realizzato 50 nuovi contratti di lavoro grazie a 30 commesse secondo la normativa di cui alla L. n. 68/1999 e, nello specifico, commesse ex art. 14, D.lgs. n. 276/03. Due anni nei quali abbiamo contribuito a dare dignità al lavoro adottando il nuovo contratto in un comparto che ha visto negli anni eroso e depauperato il senso stesso del lavoro sociale.

Abbiamo condiviso il percorso con questi stessi lavoratori, le professioni sociali, le comunità di operatori che hanno continuato a ricucire ferite sia tra persone che tra organizzazioni e contesti.

Un esperimento in presa diretta di collaborazione fra pari in cui l'eterogeneità è motore, spinta ad affrontare nuove sfide, scenari non immaginabili prima della nascita di JPN.

Ora, a distanza di due anni e con tutto il bagaglio esperienziale che ogni cooperativa porta con sé, nel generare opportunità di lavoro per persone svantaggiate in un'ottica di mutualità diffusa, proveremo a unire basi concettuali a pratiche di inclusione con l'aiuto dei tanti interlocutori che abbiamo incontrato.

È un piacere e un onore potere, in questa occasione, essere ospiti dell'Università Cattolica ed è ancor più significativo avere come oggetto di attenzione temi e processi organizzativi che sono alla base della *mission* delle cooperative di tipo B e dei consorzi cooperativi che insieme hanno operato con il progetto Job Placement Network – JPN - grazie al bando Abili al lavoro di Fondazione Cariplo.

Job Placement Network è un progetto di Alveare società cooperativa sociale con Arca di Noè - Consorzio Idea agenzia per il lavoro
Consorzio SIR Solidarietà in Rete - Cooperativa Sociale Betania Onlus - Fabbrica dei Segni Editore - Il Grappolo
La Goccia Cooperativa Sociale - La Tenda Amatese - Millemani - Re Tech Life Cooperativa Sociale Onlus - Sammamet

CONVEGNO DEL 28 OTTOBRE 2025



Gli elementi di analisi quantitativa e qualitativa utilizzati per il monitoraggio di progetto, la possibilità di interagire con soggetti simili a noi ma impegnati in altri territori o su specificità collaterali alle nostre, ci hanno permesso di esercitare e animare comunità di pratica guidate dal *team* di ricerca e valutazione Evaluation LAB.

Manager per il Sociale, parte di Manager Italia, ha donato il proprio volontariato di competenza, ci ha incoraggiato e sostenuto incalzandoci spesso a continuare nel nostro progetto.

L'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'Associazione dei Consulenti del Lavoro di Milano promuovono con noi l'iniziativa e accrediteranno l'evento per l'ottenimento dei crediti formativi obbligatori per gli associati.

In questo percorso, abbiamo accolto con interesse la delegazione giapponese di PERSOL NEXTAGE CO LTD. PERSOL NEXTAGE che promuove in Giappone progetti di accompagnamento e formazione per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità. Un incontro per confrontarsi intorno a pratiche efficaci e reti di collaborazione tra enti pubblici, privati e del terzo settore. Questi ospiti ci hanno invitato ad allargare ulteriormente lo sguardo.

Per questo, vogliamo dare riscontro alle esperienze maturate in questi due anni e portare alle aziende ed al territorio alcune domande rimaste aperte - Come hanno vissuto l'entrata in ruolo i nostri nuovi lavoratori e le nostre nuove lavoratrici? Quale la qualità percepita dei servizi erogati? - e le proposte che abbiamo maturato.

In particolare, vogliamo tratteggiare un quadro d'insieme ed approfondire ciò che è frutto dell'esperienza coopettiva JPN¹.

La nostra volontà è di dare valore a quest'esperienza e, per farlo, è venuto il momento di fermarsi a riflettere, sentire le voci dei nostri interlocutori e confrontarci su idee e progetti che è possibile praticare in futuro. Di tutto questo e di altro ancora parleremo il 28 ottobre in Università Cattolica a Milano.

¹ "La **coopetizione** (calco del termine inglese, **coopetition**, pure usato in italiano) è una strategia di *business* che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione. Essa si realizza tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio *business*. In altre parole, si realizza una "parziale convergenza di interessi tra gli attori" (Dagnino, 2009). Il termine è stato impiegato la prima volta nel 1913 e ripreso nel 1937. Esso è tuttavia tornato *in auge* solo agli inizi degli anni novanta: la riscoperta è da molti attribuita a Ray Noorda, che definì in tal modo la strategia di *business* adottata dalla Novell di cui era amministratore delegato. Un'analisi sul costrutto di *coopetition* negli studi manageriali è proposta da Minà e Dagnino.

- Includere è crescere: trasformare le sfide in opportunità

JOIN: JOB & INCLUSION NETWORK - La soluzione alla carenza di manodopera

Come Ordine dei Consulenti del Lavoro, dopo aver preso contatto con ITA2030, desideriamo far conoscere questa iniziativa innovativa ai colleghi consulenti del lavoro e alle aziende del territorio. In particolare, riteniamo che JOIN possa rappresentare uno strumento prezioso per le piccole e medie imprese che spesso affrontano maggiori difficoltà nel recruiting e nell'inserimento di nuovo personale, disponendo di risorse limitate rispetto alle grandi realtà. È un servizio che si pone l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo di persone non intermediabili tramite i normali canali occupazionali

• A CURA DELLA REDAZIONE •

La carenza di manodopera rappresenta oggi una delle principali sfide per le aziende italiane, con una perdita stimata di 43,9 miliardi di euro nel solo 2023. Per rispondere a questa emergenza, ITA2030 ha creato JOIN - Job & Inclusion Network, un progetto innovativo che trasforma questa criticità in un'opportunità concreta per le imprese di ogni dimensione.

“La carenza di manodopera in Italia ha comportato solo nel 2023 una perdita di valore aggiunto pari a 43,9 miliardi di euro, ovvero il 2,5% del Pil italiano, un'emergenza che ITA2030, l'associazione a supporto del Terzo settore, crede si possa risolvere “almeno in parte col contributo dei cittadini stranieri”. Valorizzando le loro competenze, emerge da una ricerca condotta dall'ufficio Studi Mediobanca, si creerebbe una ricchezza stimata in 75 miliardi di euro. Al tempo stesso, è stato stimato che un incremento dell'1% nei flussi migratori può evitare un calo del Pil dell'1 nei paesi Ocs, pari a 22 miliardi di euro per l'Italia. Su queste premesse ITA2030

ha dato vita a JOIN - Job & Inclusion Network, un progetto volto a mettere in contatto aziende con difficoltà a reperire risorse e persone in cerca di un'occupazione, a partire da quelle italiane in condizioni di svantaggio e dai migranti con regolare permesso di soggiorno”¹.

CHI È ITA2030

ITA2030 è una rete di *manager*, imprenditori e professionisti che dedicano tempo, competenze e *network* a supporto di iniziative del terzo settore ad alto potenziale, per favorirne la crescita e massimizzarne l'impatto sociale. Non si tratta di un ente di finanziamento, ma di un'organizzazione che, creando un ponte fra mondo *profit* e *non profit*, potenzia l'efficacia dei progetti attraverso la condivisione di competenze strategiche, gestionali, economico-finanziarie e *project management*.

JOIN: RETE SOLIDALE PER L'INCLUSIONE SOCIALE E LAVORATIVA

JOIN è un network nazionale di enti qualificati del terzo settore che facilita l'inserimento ➤

▪ JOIN: JOB & INCLUSION NETWORK - LA SOLUZIONE ALLA CARENZA DI MANODOPERA ▪

lavorativo di persone in condizioni di fragilità e cittadini stranieri regolarmente soggiornanti. Il *network* opera ad oggi in Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Lazio e Sicilia, con l'obiettivo di crescere e svilupparsi con copertura nazionale.

I Partner del Network

La forza di JOIN risiede nei suoi *partner* specializzati:

- **COMETA** (Milano/Como): supporta giovani migranti con corsi di lingua e formazione professionale
- **NEXT** (Parma): accompagna persone in svantaggio sociale verso il lavoro
- **ELIS** (nazionale): forma al lavoro giovani, migranti e donne vulnerabili
- **LAI-MOMO e ABANTU** (Bologna): specializzati in integrazione e dialogo interculturale
- **ITALIAHELLO e JNRC** (Roma/Firenze): offrono supporto online attraverso la piattaforma Jobclinic

JOIN fornisce una **soluzione completa e su misura** che migliora significativamente il profilo ESG aziendale:

- **Copertura posizioni vacanti** difficili da riempire con candidati qualificati e in regola
- **Ampia gamma di profili** adattabili alle specifiche esigenze aziendali
- **Formazione mirata** su competenze linguistiche, professionali e cultura del lavoro italiana
- **Accompagnamento post-inserimento** con monitoraggio continuo e supporto motivazionale

- **Referente dedicato** per il dialogo costante tra azienda e candidato

Il Processo JOIN in 5 step

1. **Identificazione Fabbisogni** - Analisi delle necessità aziendali
2. **Selezione Condivisa** - *Matching* accurato tra profili e posizioni
3. **Formazione Personalizzata** - Preparazione specifica al ruolo
4. **Inserimento Guidato** - Supporto durante l'inserimento
5. **Dialogo Continuativo** - *Feedback* e ottimizzazione costante

L'idea è quella di creare opportunità di coprire posizioni lavorative vacanti e/o di difficile copertura proponendo candidati adeguati e in regola e adattabili alle esigenze dell'azienda. Altrettanto, l'obiettivo è quello di fornire soluzioni formative per i candidati su competenze linguistiche, professionali e cultura del lavoro in Italia nonché provvedere ad un accompagnamento post inserimento lavorativo (monitoraggio e motivazione) attivando altresì un contatto per il dialogo con il candidato e l'azienda.

Le Aziende e gli Enti che volessero entrare a far parte del network JOIN, approfondendo le opportunità offerte dal progetto, possono utilizzare i seguenti contatti

- info@join-network.org
- +39 375 1007970

LE COMPETENZE CROSS FUNCTIONAL

• DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI), **ELISA MINOZZI** PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR, **JESSICA FANTINATO** FORMATRICE E COACH PROFESSIONISTA ISCRITTA AD AICP - ASSOCIAZIONE ITALIANA COACH PROFESSIONISTI •

Il contesto lavorativo moderno è caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e organizzativi; in questo contesto, le competenze *cross functional* emergono come “il” possibile elemento distintivo per il successo professionale e aziendale.

• Cosa sono le Competenze *Cross Functional*
Le competenze *cross functional* rappresentano la capacità di un individuo o di un *team* di possedere e utilizzare efficacemente competenze che interessano diverse aree funzionali e specializzazioni. La Letteratura sull'argomento mette a confronto il tradizionale modello “I-Shaped” (competenze verticali altamente specializzate), con un più moderno profilo “T-Shaped”, dove una solida specializzazione in un'area specifica (la parte verticale della T) è accompagnata da competenze trasversali in altri ambiti rilevanti (la parte orizzontale della T).

LE COMPETENZE CROSS FUNCTIONAL PIÙ RICHIESTE

Nel mercato del lavoro contemporaneo, le competenze *cross functional* più richieste includono:

- Competenze Digitali Trasversali: Capacità di utilizzare strumenti tecnologici diversi, dall'automazione dei processi alle piattaforme di gestione delle risorse umane, fino all'analisi dei dati per supportare le decisioni strategiche.
- Competenze Relazionali e Comunicative: Abilità nel gestire relazioni interpersonali complesse, comunicazione efficace con *stakeholder* diversi, e capacità di mediazione e negoziazione.
- Competenze Analitiche e *Problem Solving*: Capacità di analizzare problemi complessi da prospettive multiple, utilizzando approcci sia

quantitativi che qualitativi.

- Competenze di *Change Management*: Abilità nel gestire e guidare processi di cambiamento organizzativo, facilitando l'adattamento delle persone e dei processi.
- Competenze di *Project Management*: Capacità di coordinare progetti che coinvolgono diverse funzioni aziendali, gestendo tempi, risorse e obiettivi multipli.
- La Dipendenza dalle Conoscenze: Preparazione e formazione

Le competenze *cross functional* non si sviluppano spontaneamente, ma dipendono strettamente dalle conoscenze acquisite attraverso preparazione sistematica e formazione continua. La costruzione di un profilo professionale trasversale richiede:

- Formazione multidisciplinare: Investimento in percorsi formativi che spazino oltre l'area di specializzazione principale
- Aggiornamento costante: Mantenimento delle competenze al passo con l'evoluzione tecnologica e normativa
- Apprendimento esperienziale: Acquisizione di competenze attraverso progetti che richiedono collaborazione interdisciplinare
- *Mentoring e coaching*: Supporto di professionisti esperti per lo sviluppo di competenze trasversali

I TRE PRESUPPOSTI FONDAMENTALI

Lo sviluppo e l'efficacia delle competenze *cross functional* si basano su tre presupposti fondamentali:

i. Contesto

Il contesto organizzativo deve favorire e sup- ➤

portare lo sviluppo di conoscenze e competenze. Sempre Casella nel suo libro "Raggiungere gli Obiettivi" ricorda che "[...] il concetto di competenza dipende quindi dal contesto e da una relazione tra persone che ne definiscono il valore. La competenza non è un concetto assoluto e non esiste quindi a prescindere dal suo valore." Un ambiente di lavoro che premia la specializzazione estrema non faciliterà lo sviluppo delle competenze interfunzionali, mentre un contesto che valorizza la flessibilità e l'approccio multidisciplinare favorirà la loro naturale messa in campo.

ii. Relazioni

Le competenze si sviluppano e si manifestano principalmente attraverso le relazioni interpersonali e la collaborazione. La capacità di lavorare efficacemente nei *team* di lavoro e nei contesti *cross-functional* richiede intelligenza emotiva, capacità di ascolto e abilità comunicative avanzate. Le relazioni quindi diventano il veicolo attraverso cui le competenze si traducono in valore aggiunto concreto potenziando il valore dell'intervento singolo. Ma prestiamo attenzione al fatto che è errato pensare che una competenza sia mia, mentre mia è la conoscenza di ciò che ho immagazzinato nelle esperienze formali e non formali.

iii. Obiettivi professionali condivisi

La presenza di obiettivi professionali condivisi crea la motivazione e il substrato necessari per lo sviluppo di competenze *cross functional*. Quando le persone condividono una visione comune e obiettivi allineati, sono naturalmente spinte a sviluppare le competenze necessarie per contribuire al successo collettivo, anche al di fuori della propria area di specializzazione.

PERSEGUIRE IL BENESSERE ATTRAVERSO LE COMPETENZE CROSS FUNCTIONAL

Lo sviluppo di competenze *cross functional* non è solo una strategia per il successo, ma anche un approccio per promuovere il benessere organizzativo. Organizzazioni basate su approcci di questo tipo permettono di:

Ridurre i *silos* organizzativi: Facilitando la comunicazione e la collaborazione tra diverse funzioni aziendali

Aumentare la resilienza: Creando *team* più flessibili e adattabili ai cambiamenti

Migliorare la soddisfazione lavorativa: Offrendo maggiori opportunità di crescita e sviluppo professionale

Promuovere l'innovazione: Favorendo la contaminazione di idee e approcci diversi

CONCLUSIONI

Le competenze *cross functional* rappresentano una risposta strategica alle sfide del mondo del lavoro moderno. Ambienti di questo tipo offrono infatti servizi più completi e integrati, migliorando la competitività professionale e contribuendo al benessere organizzativo.

Il successo nello sviluppo di organizzazioni flessibili e interfunzionali dipende da fattori che devono essere portati in luce:

- La capacità di investire in formazione continua.
- La necessità di creare luoghi di lavoro dove si crede nella sicurezza, dove ci si adopera per avere ambienti sicuri e con gli strumenti adeguati.
- La volontà di costruire relazioni solide e che si basano su apertura, ascolto e cura delle persone che li vivono.

L'insieme delle azioni elencate è la radice che genera luoghi di lavoro in cui gli obiettivi professionali sono perseguiti e condivisi, davvero.

TANTO POI C'È IL RICORSO?!

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

L'apertura di un pezzo è sempre importante, dà una particolare cadenza a ciò che seguirà. Come iniziare, dunque?

“Uno spettro si aggira per l'Europa”? No, non parliamo dell'Europa ma di un suo pezzettino, l'Italia bella nostra. E poi io non sono Carlo Marx.

“C'è del marcio in Danimarca”? Ancora una volta, dobbiamo soffermarci sul Bel Paese (e comunque tantomeno sono Shakespeare).

Stavo per rinunciare all'*incipit* da citazione letteraria, quanto mi ricordai del seguente, che mi sembrò adatto allo scopo.

“Josef K. doveva essere stato oggetto di una calunnia, perché una mattina, senza aver fatto nulla di male, fu arrestato” (*Kafka- Il processo*).

Pensavo allo *spettro* perché quanto sto per condividere con voi turba spesso i nostri giorni lavorativi, con una frequenza sempre più impressionante, come un vero e proprio fantasma persecutorio, un *cauchemar*, un disturbo persistente ed inquietante.

Pensavo anche al *marcio* perché, pur senza alludere ad alcun tipo di corruzione, sicuramente c'è qualcosa che non va, che si è guastato e ha un cattivo sentore.

Ma è la situazione *kafkiana* per eccellenza quella che riesce meglio a rappresentare lo sconforto, l'impotenza, il senso di inutilità che si avverte quando ci si trova di fronte alle risultanze di certe ispezioni o accertamenti.

Intendiamoci, io sto per principio dalla parte degli ispettori, li considero una risorsa, vorrei vivere in un paese così serio che l'intercettazione dell'illegalità fosse pronta e tempestiva, concreta ed efficace, mirata e puntuale (e non, come accade talvolta, rabberciata e pecoreccia). Infatti, mi imbatto sempre più spesso in ac-

certamenti che non accertano, ma ipotizzano, vanno a sensazione, non motivano, fanno trattati teorici astratti, inutili e distanti dalla realtà osservata, vagolano per assiomi, tirano conclusioni affrettate (siccome ho appena dichiarato la mia simpatia per gli ispettori, con “conclusioni affrettate” ho voluto cercare il vocabolo più gentile possibile, ma confesso che istintivamente si sono affacciate alla mente ben altre definizioni).

I casi sono tanti, ognuno ne avrebbe mille da raccontare: dalla trasferta non creduta (anche se documentata) al *part-time* verticale scambiato per orizzontale, dall'assenza non retribuita per motivi anche seri (“ma noi i contributi li vogliamo lo stesso”) a livelli contrattuali maggiori ipotizzati a casaccio, magari solo con un veloce – e non di rado anche un po' imbeccato – dialogo con un dipendente (definito farsaicamente “dichiarazione spontanea”).

Quello che manca, in particolare, non è solo un accertamento scrupoloso (ove “scrupoloso” non vuol dire acquisire dati a sostegno della propria tesi preconstituita, ignorando scientemente gli altri), ma anche un momento di confronto, con l'azienda e con il professionista.

Certo, ci può stare – è capitato e capiterà ancora – che alla fine di un percorso ci siano posizioni differenti, ma queste sono tollerabili dopo un serio esame e un confronto, non con conclusioni sparate un po' a casaccio e sorde a qualsiasi sollecitazione o dimostrazione.

Naturalmente – allarghiamo il raggio di azione – questo problema non riguarda solo il tema “ispezioni” ma in genere tutte le attività di accertamento, anche d'ufficio, poste in essere dalla Pubblica Amministrazione.

Che risponde, la P.A., a principi sacrosanti e ►

meravigliosi. Sono tante le citazioni che potremmo fare.

Prendiamo ad esempio l'art. 3 del D.P.R. n. 62/2013 sul comportamento del dipendente pubblico.

“1. Il dipendente osserva la Costituzione, servendo la Nazione con disciplina ed onore e conformando la propria condotta ai principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa. Il dipendente svolge i propri compiti nel rispetto della legge, perseguendo l'interesse pubblico senza abusare della posizione o dei poteri di cui è titolare.

2. Il dipendente rispetta altresì i principi di integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità e ragionevolezza (...).”

Oppure l'art. 1 della L. n. 241/90, che dopo aver richiamato i principi precedenti, esplicita con particolare forza al comma 2/bis che

“I rapporti tra il cittadino e la pubblica amministrazione sono improntati ai principi della collaborazione e della buona fede”.

Per non parlare della Direttiva Ispezioni del 18 settembre 2008, ricca di passaggi significativi, ne citiamo uno:

“Al fine di avviare un rinnovato e costruttivo rapporto con gli operatori economici e i loro consulenti (...) si richiama la centralità di una visione delle attività di vigilanza attenta alla qualità ed efficacia della azione ispettiva. Azione che deve essere cioè diretta essenzialmente a prevenire gli abusi e a sanzionare i fenomeni di irregolarità sostanziale abbandonando, per contro, ogni residua impostazione di carattere puramente formale e burocratico, che intralcia inutilmente l'efficienza del sistema produttivo senza portare alcun minimo contributo concreto alla tutela della persona che lavora”.

Certo, c'è anche da dire che forse la Direttiva Ispezioni piacque molto poco a buona parte del

personale ispettivo: il successivo codice di comportamento emanato il 15 gennaio 2014 nemmeno ne fece una benché minima menzione.

Insomma, collaborazione sì ma a denti stretti, efficacia ed imparzialità va bene, ma vediamo di portar acqua ad un certo mulino. Gli ispettori basta che non prendano mazzette o abbiano conflitti di interesse: certo, è molto importante, ma in un paese serio è sufficiente?

Mi chiedo: perché l'imparzialità e la ragionevolezza non devono trovare sempre riscontro in accertamenti volenterosi e in buona fede, mentre assistiamo talvolta a punte di malizia, di accanimento, del voler cercare a tutti i costi qualcosa che non va?

Proprio a questo punto, in questo preciso punto, arriva la famosa frase magica, quella che fa precipitare qualsiasi forma di rispetto e di considerazione verso il presuntuoso burocrate che la pronuncia, specie se la pronuncia al termine di conclusioni strampalate e pretestuose: *“ma tanto avete la possibilità di fare ricorso”.*

Che razza di collaborazione e ragionevolezza è quella dell'accertatore che di fronte ad obiezioni sensate, a documentazione probante, rifiuta il confronto costruttivo e va dritto per la sua strada (sbagliata) rimandando tutto ad un lungo e tortuoso (e costoso...) percorso del malcapitato inquisito?

E qui sovengono alcune considerazioni.

1. Il ricorso costa. E la P.A. lo sa bene. E anche noi consulenti lo sappiamo bene quando soppesiamo insieme al cliente l'opportunità di cavalcare strade lunghe e tortuose quando l'eccezione, la sanzione, la ripresa, è di scarsa rilevanza. In tutto questo però c'è una forma di violenza, una compressione del diritto di difesa. La Pubblica Amministrazione che sbaglia, esagera e che non si corregge **dovrebbe pagare**. Pagare fin dal primo ricorso amministrativo, fin dalla prima azione. Magari anche diminuendo ai funzionari qualche “premio di produzione” buttato lì un po' a casaccio. Ad esempio, a me piacerebbe vedere pubblicato ►

non solo il numero di ispezioni e di irregolarità riscontrate (ogni anno arriva la consueta statistica - anche un po' tronfia, diciamocelo) ma anche quali di queste sono andate in contezioso e - soprattutto - quante di queste hanno perso, nonché quelle che han portato davvero frutto. Sarebbe una valutazione di massima di cosa è funzionato davvero e di cosa, al contrario, tutto questo è costato inutilmente al sistema produttivo, oltre che alla P.A.

2. Il verbale unico di accertamento, da questo punto di vista, è quasi una presa in giro. Perché l'accertamento è "unico", ma il contenzioso segue strade diverse e perverse: per le sanzioni amministrative c'è l'ITL, per i contributi ci sono (separatamente e con procedure differenti) Inps e Inail, ciascuno con una propria ritualità. Ma se un accertamento è unico - e io non concordo con le risultanze di questo accertamento - perché devo fare tre ricorsi? Almeno si parlassero, ma ognuno prosegue per la sua strada, cane non morde cane, e quindi gli enti si spalleggiano fra loro: sia mai che Inps dia torto ad ITL (o viceversa). E intanto fanno il gioco delle tre carte e devi correre dietro ad ognuno di loro.

3. I ricorsi per via amministrativa sono uno spasso (detto ironicamente, ma con tanta amarezza). Invece di prenderli come un ulteriore e più qualificato elemento di confronto, gli Enti non ti rispondono quasi mai. C'è il silenzio rifiuto: passato un tot di tempo, è come se ti avessero detto di no. Perché? Il cittadino-suddito e il consulente-suddito davvero non meritano una risposta motivata, un secondo sguardo? Ci sono ITL che nemmeno fanno le audizioni richieste e passano direttamente all'ordinanza-ingiunzione. Ma vi pare possibile?

E comunque, perché non si istituisce il **silen-zio-assenso**? Se hai qualcosa da dire, cara P.A., fallo tempestivamente, oppure taci per sempre.

4. Le rispettive avvocature usano tragicamente criteri simili. A volte, soprattutto in primo grado, nemmeno si costituiscono in giudizio, la tirano lunga, vanno fino in Cassazione. A loro cosa costa? Nulla o quasi. Al sistema Pa-

ese invece costa moltissimo. Anche questa è una forma di deterrenza alla difesa, oltre che un'ulteriore mancanza di rispetto.

5. E infine (ma si potrebbe continuare a lungo) non avete anche voi l'impressione che a diversi ispettori piaccia vincere facile? Cioè piaccia trattare con la ditta tranquilla, rilevare piccole irregolarità (magari formali) invece di infilarsi in tortuosi procedimenti contro i veri mascalzoni (che quelli sì ricorreranno, certamente, si sono già preparati al peggio con le armi migliori, hanno vie di fuga notevoli e spesso gli accertamenti-*monstre* finiscono con un nulla di fatto, in termini economici. Perché con i piccoli, magari per situazioni bagattellari, c'è poca spesa e tanta resa, minimo sforzo e massimo rendimento (anche in termini di punteggio-ispezioni, probabilmente).

Aveva un bello scrivere, l'allora Ministro del Lavoro, sempre nella Direttiva ispezioni 2008:

Tale clima collaborativo andrà altresì instaurato, sempre in una logica di servizio e di trasparenza della Pubblica Amministrazione, anche nei confronti dei datori di lavoro ispezionati, avendo cura, al riguardo, di distinguere il contravventore o il trasgressore occasionale ed episodico, da colui che persegue disegni criminosi o elusivi su larga scala: mentre nella seconda ipotesi (da reprimere ad ogni livello e con la massima collaborazione tra i vari enti ed organismi), verrà presumibilmente incontrata una particolare resistenza, anche tecnico-legale, e un occultamento scientifico e sistematico delle prove degli illeciti, nel primo caso potrà soccorrere un atteggiamento che - pur nella puntuale repressione delle violazioni riscontrate - non sia particolarmente accanito. In tal senso potrà essere utile la ricerca della collaborazione del consulente del lavoro (...).

Ora io non dico che questo non succeda, -come vi ho detto "io sto con gli ispettori" - ma accade sempre più frequentemente il contrario. La collaborazione, invece, dovrebbe diventare un elemento di merito e di valutazione, ►

non un accessorio per eventuali volenterosi. Con la Pubblica Amministrazione facciamo protocolli, sviluppiamo collaborazioni, momenti di confronto e di formazione. Ed è tutto giustissimo, sacrosanto. Ma che qualcosa ancora non funzioni è del tutto evidente, che ci siano momenti, e nemmeno pochi, di stridente distanza dai buoni intenti del 2008 lo vediamo un po' tutti.

E quindi, diamoci tutti una mano per toglierli. Costringiamo quella parte di P.A. che ancora ragiona come il Marchese del Grillo ("io sono io e voi non siete un ...") ad addivenire a più miti consigli.

Magari istituendo davvero il silenzio-assenso nei ricorsi amministrativi di lavoro e previdenza.

Oppure ipotizzando un sistema di contenzioso lavoristico simile a quello tributario, un percorso differente di affronto specifico, con giudicanti preparati sulla materia (che a volte non sarebbe male).

Intanto, nell'immediato, **andando a rispolverare un vecchio protocollo** (lo so, faceva parte della filosofia della Direttiva Ispezioni, come abbiamo detto risultata indigesta alla P.A., forse perché intelligente, futuristica e impegnativa), il **progetto trasparenza ed uni-**

formità dell'azione ispettiva (Nota Min. lavoro del 21 aprile 2009).

È ivi prevista la possibilità di segnalazione ad ITL di un comportamento ispettivo difforme dalle linee-guida e dall'indirizzo della Direttiva (ad esempio particolarmente esagerato, o scarsamente motivato).

La segnalazione non è diretta ma deve pervenire, per quanto ci riguarda, attraverso l'Ordine provinciale, che esaminatone il contenuto ed eventualmente condividendolo (quindi con una forma di esame preventivo), provvederà a trasmetterlo al Direttore dell'ITL.

Non è l'improperio contro questo o quello, magari sui *social*, che può far cambiare le cose, ma un'azione mirata, intelligente, capillare. Facciamolo con misura ma con tenacia, ogniquale volta qualcuno abbia travalicato i confini del buon senso.

L'ispezione è una cosa buona, l'accertamento è per la legalità, esattamente come lo siamo noi Consulenti del Lavoro.

Aiutiamo a qualificarlo ancora di più, chiedendo rispetto, collaborazione e ragionevolezza laddove siano mancati.

Prima che una questione giuridica, è un affondo culturale.

IL LAVORO INTERMITTENTE: dalla tabella mummificata a una svolta operativa

• DI **ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI)
E **MARCO CUCCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •



**E non è necessario perdersi
in astruse strategie,
tu lo sai, può ancora vincere
chi ha il coraggio delle idee.**

(R. Zero, "Il coraggio delle idee")

Nell'Aprile di quest'anno il Legislatore ha deciso di operare un importante snellimento normativo: con la Legge n. 56 del 7 aprile 2025 "Collegato Lavoro" ha definitivamente abrogato moltissimi atti normativi promulgati in epoca prerепublicana, dal 1861 al 1946, ormai obsoleti ma rimasti (almeno parzialmente) in vigore fino a ora. Da questo pensionamento forzato è stata risparmiata la Tabella allegata al Regio Decreto n. 2657 del 6 dicembre 1923, che con i suoi 102 anni è ad oggi uno degli atti normativi (*rectius*, dei riferimenti operativi) più vetusti ancora vigenti nel nostro ordinamento.

Com'è noto, la Tabella sopra citata consiste in un elenco di mansioni lavorative per le quali era (ed è tutt'ora) possibile ricorrere a una tipologia di lavoro di tipo discontinuo che disapplicasse le norme sul normale orario di lavoro indicate nel Regio Decreto Legge n. 692 del 15 marzo 1923 (Primo testo di legge del nostro ordinamento sull'argomento). Da quel lontano 1923 è passata tanta acqua sotto i ponti, ma la Tabella era sempre lì.

Nei primi anni Duemila il Decreto legislativo n. 66/2003, con una visione straordinariamente pratica e una chiarezza rara per il nostro ordinamento, raccolse le fila del discorso sull'orario di lavoro mandando definitivamente in pensione il vetusto R.D.L. N. 692/1923... Ma la nostra Tabella resisteva stoicamente, superando indenne anche la crisi del 2008 e la rivoluzione del *Jobs Act* del 2015, venendo addirittura ripresa nel 2019 dalla

sentenza n. 29243 della Corte di Cassazione, che ne ribadì l'importanza come elemento chiave per decidere la non ammissibilità di clausole nei CCNL che impedissero il ricorso al lavoro intermittente. Decisione peraltro ripresa anche dalla Circolare n.1/2021 dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, che si riferisce alla Tabella Allegata come fonte del "requisito oggettivo", necessario per il ricorso al lavoro intermittente.

In 102 anni il Diritto del lavoro si è evoluto enormemente, ma le voci della Tabella sono rimaste cristallizzate nel tempo; pur essendo oramai un reperto storico desueto nessuno si prese la briga di restaurarla o aggiornarla: tutti a dire che "temporaneamente" si doveva usare quella (la Legge Biagi, il **Job Act**), tutti a confortarci sul fatto che il Ministero del lavoro avrebbe emanato una nuova tabella, ma dal 2003 (anno in cui nacque il lavoro intermittente) saranno cambiati almeno una decina di ministri e di esecutivi senza battere colpo. E la Tabella subì l'inevitabile obsolescenza del tempo. Infatti, di alcune delle 46 professioni elencate nella tabella non si ha più notizia: dal cavallante al fuochista ferroviario, la tabella è diventata come una di quelle vecchie cartoline sbiadite che raccontano il passato. Romantica, se volete, ma poco utile.

Infatti, in mancanza di un aggiornamento, viene precluso il ricorso all'intermittenza a molte professioni nate più di recente: solo per fare alcuni esempi, *promoter* o *merchandiser*, agronomi, ingegneri ambientali, softwaristi o ►

addetti all'AI, o ancora i *rider*, l'elenco sarebbe sterminato. Già sentiamo la vostra obiezione: dove la mettiamo la possibilità di previsione della contrattazione collettiva?

Ma anche lì la cosa non sembra facile, talvolta anche la mentalità di certa contrattazione collettiva sembra mummificata al pari della tabella, legata a vecchi schemi, pregiudizialmente ostica al contratto intermittente, madre di ogni precariato (ricordate, per fare un paragone, la battaglia sui *voucher*?). Pensate che il Ministero prima (vedi interpello n. 10/2016,) e la Cassazione poi (Sent. n. 29423/2019) hanno dovuto sancire qualcosa che era già scritto a chiare lettere, e cioè che la contrattazione collettiva non poteva vietare il ricorso al lavoro intermittente per le c.d. ipotesi soggettive (età fino a 24 anni e *over 55* anni), possibilità prevista "in ogni caso" dalla legge.

Intendiamoci, il contratto intermittente è effettivamente un contratto precario (e di questo terremo conto nella nostra proposta), è esempio emblematico di quella *gig economy* (letteralmente: economia dei lavoretti) tanto deprecata. D'altra parte i lavoretti esistono e sono una quota sempre più caratterizzante per alcune professioni o settori: nel dubbio, regolarli è meglio che demonizzarli, perché altrimenti lasceremmo spazio a praterie incontrollate ben più pericolose (lavoro nero, ritenuta d'acconto, finte esternalizzazioni e via discorrendo).

Come ridare linfa in maniera efficace a questa fattispecie senza sprofondare in un uso incontrollato?

Certo si potrebbe pensare di impegnarsi e produrre una nuova tabella aggiornata che, depennando una serie di professioni ormai antiquate, ne individuasse altre al passo coi tempi. Ma a parte lo storico immobilismo sopra citato (che perdura sino ad oggi) che non farebbe ben sperare in una soluzione a breve, la cosa più evidente è la velocità con cui si evolve il mondo del lavoro, rapidità tale da vanificare qualsiasi sforzo legislativo: ogni legge nasce vecchia e lo stesso varrebbe a maggior

ragione per l'eventuale nuova Tabella, che richiederebbe continui aggiornamenti per essere mantenuta affidabile.

Una soluzione più efficiente ed efficace potrebbe prevedere una nuova Legge che mantenga il requisito soggettivo dell'età ed elimini quello oggettivo *ex lege*, abrogando definitivamente la "Tabella *highlander*" e demandando ai Contratti Collettivi, nazionali ma anche di secondo livello, la possibilità di definire per quali attività sia possibile ricorrere al lavoro intermittente. Tuttavia, i legislatori succedutesi nel corso degli ultimi 22 anni avevano individuato nella tabella un possibile argine alla deriva di CCNL osteggianti in maniera totale la fattispecie: una sua eliminazione lascerebbe la fattispecie in loro balia.

Vi è anche da considerare, in ogni caso, che rispetto ad altre regolazioni dei lavoretti, il contratto intermittente prevede il versamento della contribuzione regolare ed è un contratto subordinato a tutti gli effetti.

Non bisogna nemmeno dimenticare poi la svolta del D.lgs. n. 104/2022 sulla materia (prevendo forme di informazione, di contrattualizzazione e di gestione del contratto in maniera più puntuale e garantista - anche in ordine alla facoltà di comunicazione della revoca della chiamata), così come la facoltà del lavoratore, certo applicabile anche al lavoro intermittente, di poter richiedere di essere adibito a contratti dotati di maggiore stabilità.

A dare maggiore possibilità di esercizio, una svolta positiva riteniamo potrebbe essere data dalla possibilità di ricorrere, nei casi non previsti dalla contrattazione o nel silenzio di essa, alla Certificazione dei contratti *ex* D.lgs. n. 276/2003 per certificare la volontà delle parti di stipulare contratti a chiamata in aggiunta ai due requisiti: quello soggettivo *ex lege* e quello oggettivo derivante da contrattazione collettiva; ricordiamo a questo proposito la scarsa aderenza e praticabilità della contrattazione di secondo livello nelle PMI, che rappresentano oltre il 90 % del tessuto produttivo italiano. A fronte di questa maggiore ➤

liberalizzazione dell'istituto (peraltro controllata dalla certificazione di un contratto) si potrebbe inserire un limite quantitativo legato alla dimensione aziendale, come quello dei contratti a tempo determinato, salvo diversa determinazione della contrattazione collettiva: ad esempio un numero di contratti a chiamata per azienda non superiore al 20% dell'organico con una possibilità di assumerne in ogni caso fino a 3.

Ancora, sarebbe opportuno rimodulare il limite di giornate lavorabili a chiamata riducendo il periodo da prendere in considerazione: al posto di 400 giornate in un triennio si potrebbe ragionare su base annuale o semestrale, rispettivamente con un numero di giornate lavorabili in un anno mobile tra 120 e 140 o 60-70 giorni in un semestre mobile; lo scopo sarebbe

quello di rendere più evidente la reale esigenza di intermittenza e facilitare i controlli.

Un altro strumento di semplificazione, soprattutto per i professionisti che effettuano le chiamate per i loro clienti, sarebbe accorpate in SIUL COB il servizio già attivo su Cliclavoro, eliminando la necessità di una doppia delega per operare.

La filosofia che sta dietro a queste proposte è che la flessibilità vada regolata e non demonizzata, certo intercettando eventuali abusi o derive con tutta l'esperienza degli operatori (derivata anche dall'osservazione di quanto accade) ma lasciando il corretto spazio di esercizio ad una fattispecie che, volente o nolente, assorbe una discreta parte di attuali occupazioni minori, che oggi sono spesso lasciate in balia delle peggiori "sistemazioni".



ARGOMENTO

Licenziamento disciplinare confermato se manca la fiducia e lo si valuta anche da fatti pregressi ammessi in valutazioni a sostegno

Cass., sez. Lavoro, 21 luglio 2025, n. 20329

AUTORE
ELENA PELLEGATTA
Consulente del Lavoro in Milano

La vicenda prende il via da un licenziamento disciplinare intimato dalla società datrice di lavoro nei confronti di un dipendente che avrebbe avuto un diverbio acceso con un collega. Il lavoratore era stato dipendente della società S.r.l. dal 20/09/2007, fino al 22/12/2021, quando era stato licenziato per giusta causa sulla base della contestazione disciplinare del 13/12/2021, iniziata da un diverbio con un collega accompagnato dall'intento di passare alle vie di fatto e la recidiva per comportamenti molesti nei confronti dei colleghi. Adiva il lavoratore il Tribunale di Milano per ottenere la declaratoria di illegittimità del licenziamento per insussistenza del fatto contestato e la tutela c.d. reale, ed in primo grado, oltre che in Appello, il Giudice confermava il licenziamento asserendo inoltre che il giudizio di sproporzione *ex art. 2106 c.c.* non mutava pur volendo considerare la recidiva, posto che questa si riferiva a due precedenti illeciti bagatellari, secondo la valutazione dello stesso datore di lavoro, che aveva infatti irrogato la multa di un'ora e di tre ore. La tutela accordabile era quindi quella

di cui all'art. 18, co. 5, L. n. 300/1970, sicché il rapporto di lavoro veniva dichiarato risolto alla data del licenziamento e veniva pronunciata condanna della società al pagamento dell'indennità risarcitoria omnicomprensiva (da 12 a 24 mensilità), individuando come congrua la liquidazione della predetta indennità in 18 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, come indicata dalla società. Ricorre per Cassazione della sentenza il lavoratore, e contro ricorre la società con un ricorso successivo convertito in incidentale.

Di interesse specifico il ricorso della società sul punto in cui sostiene che ha errato il giudice di appello nel non considerare la "violazione e/o falsa applicazione" degli artt. 1362 c.c., 12 r.d. n. 262/1942, 54 CCNL gomma e plastica industria per avere la Corte territoriale ritenuto che non vi era stato "passaggio alle vie di fatto" a causa della mancanza di uno scontro fisico violento. Il motivo è fondato, poiché effettivamente la Corte territoriale è caduta in un errore di sussunzione. Gli Ermellini hanno più volte affermato che ricorre un errore di sussunzione quando, in relazione ►



al fatto accertato, la norma non sia stata applicata quando doveva esserlo, ovvero che lo sia stata quando non doveva esserlo, ovvero che sia stata male applicata.

Anche il lavoratore lamenta la non corretta sussunzione della condotta addebitatagli, in quella prevista dalla contrattazione collettiva, ritenendo che la stessa avrebbe dovuto qualificarsi come “alterco senza vie di fatto con contegno minaccioso”, punibile con sanzione conservativa. Nella fattispecie, l’aver il dipendente brandito un bastone, fermato poi dall’intervento di altri dipendenti, e l’aver distrutto un telefono aziendale lanciandolo contro il muro, rappresenta senza dubbio un comportamento violento concretante le c.d. “vie di fatto” secondo l’accezione sopra delineata, e non un contegno meramente minaccioso. La sentenza impugnata viene pertanto cassata con rinvio per un nuovo apprezzamento delle circostanze, ferma restando la nozione di “vie di fatto” come sopra precisata, integrata anche da un tentativo di violenza fisica, non realizzata grazie all’intervento di terzi.

Anche sull’analisi dei precedenti sostengono gli Ermellini che la Corte territoriale doveva considerare che la società aveva comminato al lavoratore altre quattro sanzioni disciplinari prima del biennio anteriore al licenziamento, sollevate correttamente nella memoria delle prime fasi

del rito e non considerate dal giudice.

A fronte di quella deduzione della società, era preciso onere della Corte territoriale valutare quei precedenti sia pure non in termini di recidiva, bensì ai fini del giudizio complessivo del disvalore delle condotte da ultimo tenute dal lavoratore, in quanto eventualmente rappresentativi di un determinato “modo d’essere” del predetto lavoratore nell’ambito aziendale ed in particolare nei rapporti con i suoi colleghi.

Al riguardo gli Ermellini hanno già affermato che, se è vero che in tema di licenziamento disciplinare, il principio di cui all’art. 7, ult. co., L. n. 300/1970, secondo il quale non può tenersi conto, ad alcun effetto, delle sanzioni disciplinari decorsi due anni dalla loro applicazione, tale principio non vieta però di considerare fatti non contestati, e collocantisi a distanza anche superiore ai due anni dal recesso, quali circostanze confermatrici della significatività di altri addebiti posti a base del licenziamento, al fine della valutazione della complessiva gravità, sotto il profilo psicologico delle inadempienze del lavoratore e della proporzionalità, o meno, del correlativo provvedimento sanzionatorio dell’imprenditore. Dunque anche per tale ragione la sentenza impugnata va cassata con rinvio per la necessaria valutazione di tali antefatti sia pure risalenti nel tempo.

ARGOMENTO

Licenziamento illegittimo per addebito disciplinare equivoco ed ambiguo

La Corte d’appello di Roma aveva respinto l’appello di una società S.p.A. avverso la sentenza di primo grado che aveva dichiarato illegittimo il licenziamento per giusta causa del lavoratore, condannando la società alla reintegra e al pagamento dell’indennità risarcitoria ai sensi dell’art. 18, comma 4, del novellato art. 8, Legge n. 300 del 1970.

Il lavoratore, addetto collaudatore, era stato coinvolto in un incidente stradale mentre era alla guida di un’auto aziendale che viaggiava

preceduta e seguita da altri due veicoli, facenti parte della flotta collaudatori.

La società aveva contestato al lavoratore una guida ad una velocità eccessiva (oltre i 70 kmh) e di aver azionato i freni ed effettuato una controsterzata verso sinistra solo dopo l’impatto con un altro veicolo che, in sosta sul lato destro, invadeva in parte la corsia di marcia. La contestazione riguardava anche il fatto che il lavoratore aveva registrato, mentre era alla guida del veicolo, un video poi postato ►

Cass., sez. Lavoro, 16 luglio 2025, n. 19697

AUTORE
ANGELA LAVAZZA
Consulente
del Lavoro
in Milano



sul proprio profilo *social* T.T., anziché prestare attenzione alla guida.

La società propone ricorso in Cassazione contro la sentenza della Corte d'appello che, in conformità al tribunale, aveva ritenuto la contestazione disciplinare al dipendente riferita alla realizzazione del video nel momento anteriore all'incidente e che tale addebito fosse infondato poiché il video era stato pacificamente realizzato un mese prima. Inoltre, la sentenza impugnata, ha escluso i profili di colpa sia per la mancata prova della velocità di marcia superiore al limite consentito, sia per le modalità dell'incidente e lo stato dei luoghi. Infatti, in base al verbale dei carabinieri e alle prove raccolte, si evidenziava l'invasione della carreggiata da parte dell'altro veicolo subito dopo una semicurva, in modo da limitare la visuale. La Corte territoriale aveva interpretato la lettera di contestazione: in applicazione dei criteri interpretativi logici oltre che letterali, che l'intenzione del datore di lavoro fosse proprio quella di collegare (o di lasciar intendere) l'evento del sinistro alla realizzazione e pubblicazione del video su T.T. ma poi, pacificamente, risultato oggetto di pubblicazione precedente. Inoltre, i fatti contestati, senza distinzione tra quelli relativi al sinistro e quelli relativi alla videoripresa, sono contestati come posti in essere

in connessione durante l'esercizio della prestazione lavorativa. Al lavoratore viene pertanto, sostanzialmente rappresentato, come disciplinarmente rilevante, l'aver causato l'incidente e di averlo fatto mentre realizzava una videoripresa dal posto di guida. La mancanza di riferimenti temporali alla realizzazione /pubblicazione del video, ha contribuito a delineare un quadro di addebito unico, tutto confluyente nella condotta tenuta dal lavoratore in occasione del sinistro.

La Suprema Corte ribadisce che nel licenziamento disciplinare la contestazione deve essere "specificata" nell'addebito. Pertanto, la Società non può avere la pretesa di intendere la contestazione disciplinare riferita alla condotta del dipendente di aver girato un video, poi pubblicato su T.T., mentre era alla guida di una macchina aziendale in un giorno diverso da quello dell'incidente perché ciò si contrappone con una interpretazione alternativa tra "realizzazione" del video e "pubblicazione".

Il ricorso non fa emergere l'invalidità dell'interpretazione posta a base della decisione della Corte territoriale, attraverso la dimostrazione di inesistenza o assoluta inadeguatezza dei dati, letterali e logici, su cui i giudici di merito hanno costruito l'opzione interpretativa adottata. Il ricorso è respinto.

ARGOMENTO

Incentivo all'esodo e stipendio annuo lordo

In una complicata vicenda giudiziale tra sentenze civili e penali, spicca la decisione in commento riguardo al calcolo dell'incentivo all'esodo per un dirigente industria e un Consorzio suo datore di lavoro. Nel ricorso presentato dal lavoratore si chiedeva infatti se includere, nell'incentivo all'esodo erogato sulla base di un Regolamento interno, le voci retributive varie e come leggere lo "stipendio annuo lordo" del regolamento del Consorzio e degli articoli del CCNL Dirigenti Industria (in particolare gli artt. 3 e 24). La Corte innanzitutto fa una distinzione net-

ta tra gli istituti relativi al Trattamento di fine rapporto e quelli dovuti alla cessazione del rapporto ribadendo una massima già consolidata: l'incentivo all'esodo non è TFR; non si applica automaticamente il criterio onnicomprensivo dell'art. 2120 c.c.; vale quanto stabilito dal regolamento (interpretazione di merito sindacabile solo per violazione dei canoni degli artt. 1362 ss. c.c.).

Entrando più nello specifico, la Corte afferma che l'incentivo è disciplinato dal Regolamento del Consorzio (artt. 5 e 7) e fa riferimento allo "stipendio annuo lordo"; ma non ►

Cass., sez. Lavoro,
16 luglio 2025,
n. 19698

AUTORE
RICCARDO
BELLOCCHIO
Consulente
del Lavoro
in Milano



si applica il criterio onnicomprensivo del TFR *ex art. 2120 c.c.* (esclusa quindi l'estensione automatica a "tutte le somme").

Anche la Corte d'appello lo ha ritenuto conforme al Regolamento e la Cassazione quindi non lo modifica, rimanendo esclusi dal calcolo dell'incentivo e dal concetto di "stipendio an-

nuo lordo" i rimborsi spese; i buoni pasto, la VI giornata edilizia e l'indennità videoterminale.

Il ricorrente lamentava la mancata inclusione della 13^a e 14^a anche dell'anno precedente (oltre a quelle dell'anno in corso). Ma anche su questo punto la Corte ha negato l'inclusione confermando quanto indicato in sede d'Appello.

ARGOMENTO

Aspettativa non retribuita: divieto per l'azienda di imporla unilateralmente

Cass., sez. Lavoro, 14 luglio 2025, Ordinanza n. 19405

AUTORE
ALICE PATTONIERI
Consulente del Lavoro in Milano

Nel caso in questione, la Corte d'Appello di Genova, in contrasto con il Tribunale di primo grado, condannava una società al pagamento della retribuzione relativa alle prime quattro mensilità dell'anno 2014 (oltre ad oneri accessori), in favore di un dipendente con mansioni di operatore ecologico.

Il dipendente in questione era stato posto in aspettativa non retribuita alla fine dell'anno 2013, su decisione unilaterale dell'azienda, in seguito alla decisione del medico competente. Questi si era espresso in merito alle condizioni di salute del lavoratore, affermando la sua idoneità parziale allo svolgimento delle mansioni di assunzione, con prescrizioni e limitazioni. La società, d'altra parte, non aveva possibilità di ricollocare in alcun modo l'operaio il quale, nel frattempo, aveva proposto ricorso contro la decisione del medico competente.

In seguito a nuovi accertamenti svolti nel marzo 2014 e conclusisi con esito diverso rispetto al precedente giudizio di idoneità parziale, veniva dichiarato idoneo allo svolgimento della propria prestazione con limitazioni differenti rispetto a quelle precedentemente emerse. A questo punto il dipendente rientrava regolarmente in servizio.

La Cassazione, a cui ricorrevla la società, confer-

mava la sentenza di appello per le seguenti ragioni: è escluso che il datore di lavoro possa imporre unilateralmente l'aspettativa non retribuita ad un dipendente, dal momento che ciò risulta contrastare con il principio dell'immodificabilità unilaterale del contratto di lavoro nonché con quanto previsto dal CCNL applicato, che prevede la concessione dell'aspettativa non retribuita solo se richiesta del lavoratore.

Secondo i principi del diritto civile, le condizioni che legittimano la mancata corrispondenza della retribuzione sono quelle previste dagli artt. 1463 e 1464 c.c., ossia l'impossibilità dello svolgimento della prestazione lavorativa totale o parziale (condizioni che tra l'altro devono essere dimostrate dal datore di lavoro). Il dipendente, al contrario, non è tenuto in tali casi a provare di aver messo a disposizione le sue energie lavorative, verificandosi una situazione di "mora del creditore", la quale si realizza quando il creditore (in questo caso il datore di lavoro) rifiuta ingiustificatamente di ricevere la soddisfazione del proprio credito mediante la prestazione offerta dal debitore (in questo caso, il lavoratore). Pertanto, la Suprema Corte riconosceva che il dipendente conserva il diritto alla retribuzione e procedeva a rigettare il ricorso presentato dalla società.



Onere probatorio negli infortuni sul lavoro: come ottenere il risarcimento

Cass., sez. Lavoro, Ordinanza 24 luglio 2025, n. 21172

AUTORE
PATRIZIA MASI
Consulente del Lavoro in Milano

Il dipendente di una ditta individuale che produceva fuochi d'artificio è deceduto, insieme al datore di lavoro e ad altri, il 25 luglio 2013, a causa dell'esplosione della fabbrica che ha provocato la morte di cinque persone. Gli eredi del lavoratore hanno chiesto al Tribunale di Pescara il risarcimento integrale di tutti i danni, sia *iure hereditatis*, ovvero quelli originariamente subiti dalla vittima e trasmessi agli eredi (come il danno biologico subito dal lavoratore tra l'evento lesivo e il decesso), sia *iure proprio*, cioè quelli direttamente subiti dagli eredi in conseguenza della perdita del congiunto (come spese sostenute, danno morale e biologico derivante dalla sofferenza per la perdita).

Il Tribunale ha rigettato la domanda, ritenendo che i ricorrenti non avessero dedotto le specifiche misure di sicurezza omesse dal datore di lavoro, né comunque dimostrato l'inesatta esecuzione dell'obbligo di sicurezza né il nesso causale tra l'evento lesivo e i danni da loro rivendicati. La Corte d'Appello ha confermato la sentenza di primo grado, affermando che la responsabilità del datore di lavoro per violazione *ex art. 2087 c.c.* ha natura colposa e che grava sul lavoratore e sui suoi eredi l'onere di provare l'inadempimento e il nesso causale con il danno, aggiungendo che la ditta aveva superato controlli pubblici di sicurezza.

Gli eredi hanno proposto ricorso in Cassazione lamentando, fra gli altri, la violazione ed erronea applicazione di norme in materia di sicurezza sul lavoro e responsabilità civile. Contestano alla Corte territoriale di essersi limitata alle risultanze del processo penale, senza considerare l'intero quadro normativo applicabile alle attività pericolose con uso di esplosivi (art. 2087 c.c., normativa antinfortunistica e T.U.L.P.S.), né di aver valutato i profili di responsabilità extracontrattuale da attività pericolosa (art. 2050 c.c.) e da cose in custodia (art. 2051 c.c.), pur espressamente dedotti in appello.

La Cassazione ha accolto i primi due motivi di ricorso precisando che, in materia di infortuni su lavoro in attività pericolose, l'onere probatorio a carico del lavoratore o dei suoi eredi non si estende all'individuazione delle singole norme violate. È sufficiente l'allegazione della condizione di pericolo esistente nel luogo di lavoro e del nesso causale con il danno subito. Spetta invece al datore di lavoro dimostrare di aver adottato tutte le misure di sicurezza tecnicamente possibili per neutralizzare o minimizzare i rischi, conformemente agli obblighi derivanti dalla legge. Di conseguenza, la Corte ha cassato la sentenza e ha rinviato il giudizio alla Corte d'Appello in diversa composizione per un nuovo esame.



È scaduto il termine per la partecipazione al **IX Premio Letterario “Il lavoro tra le righe”- edizione 2025**, il riconoscimento letterario promosso dall’Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

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



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

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



Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine

Siamo lieti di ricordare l'uscita del n.2/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n.1/2025 di LDE ha registrato oltre 162 mila accessi (198.943 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Auguriamo a tutti buona lettura.

COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA

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

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

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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