

# Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

SPECIALE CONVEGNO



## LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: Milano al centro del dibattito istituzionale

\*\*\*

▪ GESTIONE  
COMMERCianti INPS:  
NO ALLE SCORCIATORIE  
PROBATORIE

\*\*\*

▪ IN ARRIVO UNA  
SENTENZA DELLE  
SEZIONI UNITE  
A TUTELA DEL  
DIRITTO DI DIFESA

\*\*\*

\*\*\*

▪ ACCOMODAMENTO  
RAGIONEVOLE: NON  
È UN FAVORE, MA  
UN VERO E PROPRIO  
OBBLIGO GIURIDICO

\*\*\*

▪ LICENZIAMENTO  
NEL "PERIODO  
PROTETTO"  
E COLPA GRAVE

\*\*\*

\*\*\*

▪ INDENNITÀ DI  
TRASFERITA E DI  
TRASFERTISMO: I DUE  
DIVERSI REGIMI DI  
IMPONIBILITÀ FISCALE  
E CONTRIBUTIVA

\*\*\*

SPECIALE CONVEGNO

▪ Il lavoro che cambia:  
tra complessità  
fiscale, tutele  
costituzionali e nuove  
sfide dell'equità  
retributiva pag. 29

SPECIALE EVENTO

▪ Occupazione femminile nelle imprese lombarde:  
tra progressi e resistenze culturali pag. 25



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 4



IL LAVORO TRA LE RIGHE: Scelti i vincitori

dell'IX edizione del Premio Letterario pag. 50



Lavoro Diritti Europa

pag. 51

**OTTOBRE 2025**

# Sintesi

**RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA**

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale  
dei Consulenti del Lavoro di Milano

Direttore Responsabile:  
**Potito di Nunzio**

Redattore Capo:  
**D. Morena Massaini**

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

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

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

---

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

**Editore:** Consiglio Provinciale dei Consulenti  
del Lavoro di Milano.  
Via Aurispa, 7, 20121- Milano  
Tel. 0258308188 Fax. 0258310605  
[cpo.milano@consulentidellavoro.it](mailto:cpo.milano@consulentidellavoro.it)  
[PEC ordine.milano@consulentidellavoropec.it](mailto:PEC_ordine.milano@consulentidellavoropec.it)  
[sintesiredazione@gmail.com](mailto:sintesiredazione@gmail.com)

---

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

---

Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

## Rubriche

**IL PUNTO** - Lavoro, sicurezza e legalità:  
una sfida condivisa DI **POTITO DI NUNZIO** PAG. **3**

**HR&ORGANIZZAZIONE** - Derive e approdi di una  
professione che sfugge DI **ANDREA MERATI** PAG. **37**

**SENZA FILTRO** - E se il Welfare diventasse  
un fastidio? DI **ALBERTO BORELLA** PAG. **39**

**UNA PROPOSTA AL MESE** - Auto aziendali:  
un sapiente ritorno al passato (con uno  
sguardo sul futuro) DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. **43**

## Dottrina

- **CONVEGNO** Lavoro, sicurezza e  
legalità: Milano al centro del dibattito  
istituzionale A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **5**
- Gestione commercianti Inps:  
no alle scorciatoie probatorie  
DI **MAURO PARISI** PAG. **10**
- In arrivo una sentenza delle sezioni  
unite a tutela del diritto di difesa  
DI **NINA CATIZONE** PAG. **13**
- Accomodamento ragionevole:  
non è un favore, ma un vero e proprio  
obbligo giuridico DI **LUCA DI SEVO** PAG. **16**
- Licenziamento nel "periodo protetto"  
e colpa grave DI **ANTONELLA ROSATI** PAG. **18**
- Indennità di trasferta e di trasfertismo:  
i due diversi regimi di imponibilità  
fiscale e contributiva DI **POTITO DI NUNZIO**  
E **LAURA ANTONIA DI NUNZIO** PAG. **23**
- **EVENTO** Occupazione femminile  
nelle imprese lombarde:  
tra progressi e resistenze culturali  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **25**
- **CONVEGNO** Il lavoro che cambia: tra  
complessità fiscale, tutele costituzionali  
e nuove sfide dell'equità retributiva  
A CURA DELLA REDAZIONE PAG. **29**



## Sentenze

- Fusione per incorporazione:  
il tema del corretto inquadramento  
contrattuale e profili di mobbing  
DI **CLARA RAMPOLLO** PAG. **46**
- È illegittimo il licenziamento intimato  
al lavoratore che non ha la possibilità  
di difendersi DI **ELENA PELLEGGATTA** PAG. **47**
- Licenziamento per condotta reiterata  
e deliberata contraria alle direttive  
aziendali (insubordinazione)  
DI **RICCARDO BELLOCCHIO** PAG. **48**
- Lavoratore subordinato o socio  
di cooperativa? Necessaria una  
valutazione complessiva e sostanziale  
per poter definire la reale natura  
del rapporto di lavoro  
DI **ALICE PATTONIERI** PAG. **49**



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

# LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: UNA SFIDA CONDIVISA

**I**l 22 settembre scorso, presso l'Auditorium Don Bosco di Milano, si è svolto un Convegno che ha rappresentato molto più di un momento formativo: è stato un'occasione di confronto autentico tra istituzioni e noi professionisti su temi che stanno al cuore della nostra professione e della nostra missione.

Parlare di legalità, sicurezza e lavoro significa toccare i pilastri fondamentali su cui si regge il sistema delle relazioni industriali del nostro Paese. Come Consulenti del Lavoro, abbiamo fatto della legalità il nostro vessillo, non per retorica, ma per convinzione profonda. Siamo quotidianamente al fianco delle imprese, ma anche dei lavoratori, e conosciamo bene quanto sia sottile il confine tra competitività sana e derive che mortificano la dignità del lavoro.

Il convegno ha avuto il merito di mettere attorno allo stesso tavolo l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, l'Inps, l'Inail e la nostra categoria professionale. Milano e la Lombardia rappresentano un modello virtuoso di questa collaborazione: i protocolli provinciali siglati a seguito di quello regionale, i tavoli tecnici permanenti, i canali dedicati e i tempi certi di risposta sono la dimostrazione concreta che la sinergia tra istituzioni e professionisti non solo è possibile, ma produce risultati tangibili. Attività e azioni che sono indice di rispetto reciproco e di valorizzazione della nostra professione.

Questa sinergia non è casuale né formale: tutti noi, pur con ruoli diversi, condividiamo lo stesso obiettivo di contrastare il malcostume e promuovere un mercato del lavoro equo e trasparente. Il territorio milanese e lombardo, per la sua complessità e per la concentrazione di fenomeni economici rilevanti, si è fatto laboratorio di buone pratiche che possono e devono essere replicate su scala nazionale. Come ha ricordato il presidente nazionale Rosario De Luca, intervenuto al Convegno, non siamo in contrapposizione con le istituzioni: abbiamo tutti lo stesso scopo, e l'espe-

rienza lombarda dimostra che quando si fa squadra i risultati arrivano.

Il tema del *dumping* contrattuale e dei contratti "pirata" è emblematico. Non possiamo accettare che la libera concorrenza si trasformi in una corsa al ribasso sui diritti dei lavoratori. I dati del *Centro Ricerche della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano* parlano chiaro: a Milano, tra micro-piccola impresa e media-grande impresa c'è una differenza salariale del 27% a parità di mansione e contratto. È un dato che ci deve interrogare profondamente.

La sicurezza sul lavoro, poi, non può essere oggetto di speculazioni politiche. Come ha sottolineato il presidente De Luca, dobbiamo abbandonare la retorica della "strage infinita" per adottare un approccio costruttivo. I numeri vanno letti correttamente: se aumentano gli occupati e gli assicurati, dobbiamo contestualizzare i dati sugli infortuni. L'introduzione della patente a crediti rappresenta una svolta importante, e noi Consulenti del Lavoro dobbiamo essere protagonisti nel supportare le imprese nell'adozione dei migliori sistemi di prevenzione. La sicurezza non è un costo, ma un investimento in serenità sociale per l'azienda.

L'abusivismo professionale è un'altra piaga che ci tocca da vicino. In territori ricchi come il milanese e la Lombardia, dove c'è molto lavoro, prolifera anche l'abusivismo. Dobbiamo avere il coraggio di guardare in faccia anche le zone grigie della nostra professione: quei colleghi che utilizzano sistemi *borderline*, che si avvicinano pericolosamente alla definizione di abusivismo. Come sindacato e come Ordine, abbiamo il dovere di aiutare questi colleghi a uscire da logiche superate, promuovendo le società tra professionisti.

Il convegno ha anche lanciato uno sguardo al futuro della nostra professione. Dopo tredici anni, c'è finalmente un disegno di legge che riforma gli ordini professionali. Nei prossimi mesi ci confronteremo su come cambiare la nostra legge istitutiva, affrontando temi cruciali come la tutela ►

della maternità, della malattia e dell'infortunio per i professionisti, la differenza tra abilitati e autorizzati, la tipicità delle materie che svolgiamo.

*Vorrei concludere con un ringraziamento sentito a tutti i relatori intervenuti, ai rappresentanti delle istituzioni, ai colleghi presidenti degli ordini lombardi che formano la Consulta che ho l'onore di coordinare, e ai tanti Consulenti del Lavoro che hanno riempito l'auditorium: l'interesse dimostrato conferma quanto questi temi siano sentiti dalla nostra categoria.*

*Noi Consulenti del Lavoro siamo chiamati a essere protagonisti di questo cambiamento culturale. Tra l'incudine delle esigenze dei clienti e il martello della responsabilità deontologica, dobbiamo saper tracciare la strada della legalità e della sicurezza. È una sfida impegnativa, ma è la nostra missione. Lasciatemi ricordare, infine, il Collega Luca De Compadri, Vice Presidente del CNO, presente come relatore al convegno e che purtroppo ci ha lasciati prematuramente. Grazie a lui e al Dott. Pisanti, Dirigente centrale dell'INL, è stato possibile organizzare questo momento di condivisione e riflessione.*

## Lutto nel mondo dei Consulenti del Lavoro



Il mondo dei Consulenti del Lavoro è in lutto per la scomparsa improvvisa di **Luca De Compadri**, Vice Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, venuto a mancare a soli 62 anni per un malore improvviso.



Originario di Mantova, stimato anche come avvocato e professionista appassionato, Luca ha dedicato la propria carriera alla crescita e al rafforzamento della categoria, ricoprendo ruoli di grande responsabilità all'interno dell'Ordine, tra cui quello di Responsabile del Centro Studi Nazionale oltre che di Vice Presidente con diverse deleghe di funzionamento. A Roma è arrivato dopo aver, per molti anni, ricoperto il ruolo di Presidente del Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Mantova.

Figura di alto profilo istituzionale e di grande umanità, Luca ha rappresentato un punto di riferimento per colleghi e istituzioni, distinguendosi per il suo impegno costante, la visione equilibrata e la profonda competenza con cui ha saputo interpretare il ruolo del Consulente del Lavoro al servizio del Paese.

A nome dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e della Lombardia, esprimo il più sincero cordoglio e la mia personale vicinanza alla moglie Antonella, alla figlia Sara e a tutti coloro che gli hanno voluto bene.

La sua scomparsa lascia un grande vuoto nella nostra comunità professionale, ma il suo esempio continuerà a essere guida e ispirazione per tutti noi.

**Potito di Nunzio**

Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e della Lombardia

## LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

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

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

Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, 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 Direzione del Personale - Lombardia)

Con il patrocinio di **ANCL** (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro)

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

**APERTE LE PRE-ISCRIZIONI**

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

[www.fondazionecdlmi.it](http://www.fondazionecdlmi.it)



# LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: Milano al centro del dibattito istituzionale

*Il Convegno del 22 settembre 2025 ha riunito Ispettorato Nazionale del Lavoro, Consulenti del Lavoro e istituzioni per affrontare le sfide cruciali del mondo del lavoro: il dumping contrattuale, sicurezza sul lavoro e abusivismo professionale. Sul sito della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano è possibile consultare a questo [link](#) il [materiale](#) del Convegno, visionare la [Gallery](#) fotografica e vedere il video integrale dell'evento e le [interviste](#) ai Relatori.*

• A CURA DELLA **REDAZIONE** •

**L**'Auditorium Don Bosco di Milano ha ospitato un evento di particolare rilevanza per il panorama giuslavoristico italiano, riunendo, in una sala gremita, colleghi e rappresentanti della categoria dei Consulenti del lavoro e delle istituzioni, per discutere tre temi cruciali: il *dumping* contrattuale, la sicurezza sul lavoro e l'abusivismo professionale. L'iniziativa, promossa dal CPO di Milano e dalla Consulta dei Presidenti degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, ha rappresentato un momento significativo di confronto tra professione e istituzioni.



## LA LEGALITÀ COME VESSILLO: IL RUOLO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

“Abbiamo fatto della legalità il nostro vessillo”, ha dichiarato in apertura **Potito di Nunzio**, Presidente del CPO di Milano e della ➤

■ LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: MILANO AL CENTRO  
DEL DIBATTITO ISTITUZIONALE ■

A lato, da sinistra, Carlo Colopi, Ispettorato Area Metropolitana di Milano, Potito di Nunzio, Luca De Compadri, Vice Presidente del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro e Andrea Asnaghi, Coordinatore Centro Studi Fondazione CDL Milano.



Sopra, da sinistra, Patrizia Muscatello, Direttore Interregionale INL Nord Italia, Potito di Nunzio e Giovanni Marcantonio, Segretario del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

Consulta dei Presidenti Lombardi, sottolineando come il Convegno abbia voluto mettere al centro il principio cardine dell'attività professionale: stare al fianco delle istituzioni per debellare il malcostume che troppo spesso caratterizza alcuni settori economici.

La presenza trasversale di rappresentanti dell'Inps, dell'Inail e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha confermato quella sinergia istituzionale che, particolarmente nel territorio milanese e lombardo, rappresenta un modello di collaborazione efficace e teatro di attività ispettive congiunte e di condivisione di indicatori di rischio.

**MILANO-LOMBARDIA:  
UN TERRITORIO AD ALTA COMPLESSITÀ**

I numeri emersi durante il convegno disegnano un quadro che rende la Lombardia, e Milano in particolare, un territorio unico per complessità e dimensione dei fenomeni af-

frontati. I numeri commentati durante il convegno rivelano dati impressionanti: nell'ultimo triennio, la sola Inps di Milano ha riscosso 82 milioni di euro grazie alle operazioni congiunte con la Procura della Repubblica, concentrandosi su fenomeni di esternalizzazione di manodopera, logistica e somministrazione fraudolenta.

E proprio Milano rappresenta l'epicentro nazionale di questioni lavorative complesse: dalla vertenza dei *riders* delle piattaforme digitali, che ha portato a una normazione nazionale, fino alle operazioni relative a Milano-Cortina e alla presenza di grandi colossi della distribuzione, tutti con sede legale nel capoluogo lombardo.

**LA BATTAGLIA CONTRO I CONTRATTI PIRATA:  
STRUMENTI E STRATEGIE**

Il tema del *dumping* contrattuale ha rappresentato uno dei momenti più significativi della giornata. Da parte dell'Inl è stato fornito un quadro dettagliato delle categorie contrattuali, distinguendo tra contratti "leader" (sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative), contratti "pirata" (privi di rappresentatività reale) e persino contratti "corsari" (che pur essendo firmati da organizzazioni rappresentative, prevedono trattamenti inferiori all'articolo 36 della Costituzione).

■ LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: MILANO AL CENTRO DEL DIBATTITO ISTITUZIONALE ■



Da sinistra, Luca Paone, Vice Presidente Fondazione Consulenti per il Lavoro, Rosario De Luca, Presidente del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, Potito di Nunzio e Alessandro Graziano, Presidente Ancl Up Milano.



A sinistra, Potito di Nunzio e la Senatrice Paola Mancini, Consulente del Lavoro. A destra, Enrico Vannicola e Margherita Corvaglia.



L'Ispettorato, sulla base dell'articolo 7 del D.lgs. n. 124, vigila sulla corretta applicazione dei contratti collettivi nazionali, con conseguenze che vanno dalla impossibilità di fruire di benefici normativi e contributivi fino alla rideterminazione della base imponibile contributiva. Una svolta importante è rappresentata dall'estensione agli appalti privati, tramite il Decreto legge n. 19/2024, della disciplina già applicata agli appalti pubblici. Gli appaltatori e subappaltatori devono ora riconoscere un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dai contratti stipulati dalle associazioni comparativamente più rappresentative, applicato nel settore e nella zona dell'attività oggetto dell'appalto. È stato altresì ribadito come la sfida contro i contratti pirata si inserisca in un sistema costituzionale imperfetto, dove la mancata attuazione dell'articolo 39 della Costituzione ha creato spazi per fenomeni di *dumping* contrattuale. Il contratto pirata non è semplicemente quello sottoscritto da un'organizzazione non rappresentativa, ma quello che reca condizioni economiche e giuridiche di minor

favore, estraneo al sistema consolidato di relazioni industriali.

**SICUREZZA SUL LAVORO:  
OLTRE LA RETORICA, I NUMERI REALI**

L'Inail ha fornito dati concreti: nel primo semestre 2025 si registrano circa 300.000 infortuni a livello nazionale, di cui 600 mortali. In Lombardia, 102 infortuni mortali con una riduzione del 12,7% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, preoccupa l'aumento degli infortuni *in itinere*, che in Lombardia rappresentano il 27,5% del totale, a Milano addirittura il 30-40%.

Il tema della patente a crediti per i cantieri ha rappresentato una novità significativa in quanto questo strumento introduce un concetto innovativo: l'aspetto sanzionatorio legato alla sospensione del titolo abilitativo è direttamente collegato all'infortunio sul lavoro. Il settore delle costruzioni nell'ultimo decennio ha registrato quasi il 26% del totale degli infortuni, con il cantiere individuato come luogo più pericoloso (12,7% degli infortuni). La patente a crediti prevede meccanismi di re- ➤

■ LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: MILANO AL CENTRO  
DEL DIBATTITO ISTITUZIONALE ■



Aniello Pisanti, Direttore Centrale INL  
Vigilanza e Sicurezza del Lavoro.



Da sinistra,  
Potito di Nunzio,  
Virginio Villanova,  
Andrea Fortuna e  
Mauro Saviano.

cupero punti attraverso formazione, adozione di modelli organizzativi di gestione (MOG) previsti dal Decreto legislativo n. 81/2008, aumento delle visite mediche e delle attività di sorveglianza sanitaria. Una novità rilevante è anche il “ritorno” degli ispettori Inail: il decreto “agricoltura” ha previsto l’assunzione di 111 ispettori!

**L'ABUSIVISMO PROFESSIONALE:  
UNA PIAGA DA COMBATTERE**

Durante il convegno è stato posto l’accento sulla lotta all’abusivismo professionale, fenomeno particolarmente sentito in territori ricchi come Milano e la Lombardia che lede gli interessi della pubblica amministrazione, dei lavoratori e dell’intera categoria dei consulenti del lavoro.

La recente nota del Ministero che individua il perimetro di attività dei CED (Centri di Elaborazione Dati) rappresenta un passo importante ed è necessario sviluppare un’azione di accompagnamento dei colleghi verso forme societarie legittime.

L’Ispettorato Nazionale, nel suo intervento, ridefinisce i confini dell’articolo 1 della Legge n. 12 del 1979, distinguendo chiaramente tra “abilitati” (consulenti del lavoro) e “autorizzati” (commercialisti e avvocati), e definendo i limiti operativi dei CED (Centri Elaborazione Dati). Ma non solo: viene lanciato anche un monito alla categoria: l’abusivismo non è solo esterno, ma anche interno. Ci sono consulenti che utilizzano i CED in modo improprio o sorreggono società non del tutto lecite.



A sinistra,  
Potito di  
Nunzio e  
Alessandro  
Graziano.

Una risposta concreta potrebbe consistere nel dare agli ispettorati la possibilità di sospendere immediatamente le attività abusive, così come avviene per il lavoro nero. È stata denunciata con forza la presenza di consulenti del lavoro che “si lasciano comprare” da società che vendono servizi professionali come prodotti da supermercato, violando norme deontologiche e civilistiche. Dietro queste società, ci sono spesso consulenti del lavoro che deturpano l’onore dell’intera categoria. Una chiave di lettura unitaria è emersa in conclusione del Convegno: la parola “chiave” è “responsabilità”. Chi opera nell’abusivismo si sottrae proprio a questo: responsabilità professionale, deontologica, verso clienti e lavoratori. La battaglia non deve essere solo repressiva, ma soprattutto culturale: essere professionisti significa assumersi responsabilità, metterci la faccia. Affidarsi a professionisti responsabili non è un costo, ma un investimento nella sicurezza, nella legalità, nel futuro dell’azienda.

**LA COLLABORAZIONE CON LE PROCURE**

Ricorrente in diversi interventi è stato il ri- ➤

■ LAVORO, SICUREZZA E LEGALITÀ: MILANO AL CENTRO  
DEL DIBATTITO ISTITUZIONALE ■



Da sinistra, Potito di Nunzio, Luca De Compadri e Andrea Asnaghi.

chiamo, fondamentale nella lotta all'abusivismo professionale, alla collaborazione con le Procure della Repubblica, in particolare con quella di Milano, che ha dimostrato un'attenzione costante verso i fenomeni di irregolarità nel mondo del lavoro.

Collaborazione che si concentra su diverse attività giudiziarie importanti, focalizzandosi su specifici filoni di filiere produttive caratterizzate da fenomeni di evasione, sfruttamento e frode. Il fenomeno dell'abusivismo professionale si inserisce spesso in contesti più ampi di irregolarità, dove l'esternalizzazione dei servizi attraverso sistemi di appalti e subappalti a catena favorisce l'inserimento di operatori non qualificati o abusivi. In questi contesti, gran parte della produzione di beni e servizi viene affidata ad aziende di ridotte dimensioni con l'obiettivo primario della riduzione dei costi, creando terreno fertile per l'abusivismo.

Le attività investigative condotte in collaborazione con la Procura hanno comportato risultati significativi, tra cui:

- Ingenti recuperi economici per lo Stato
  - L'internalizzazione di numerosi dipendenti
  - Il riconoscimento di diritti contributivi e retributivi precedentemente negati ai lavoratori.
- Questa sinergia tra istituzioni pubbliche (Inps, Inail, Ispettorato del Lavoro), Procure e Ordini professionali rappresenta un modello effi-

cace di contrasto all'abusivismo, dove l'azione repressiva si combina con quella preventiva e di sensibilizzazione culturale.

#### CONCLUSIONI

Il convegno milanese si è chiuso con una sensazione chiara e condivisa: la partita della legalità nel lavoro si gioca ogni giorno, sul campo, e Milano ne è il laboratorio più esigente e vitale. In un

contesto dove l'economia corre, le imprese si trasformano e le regole devono tenere il passo dell'innovazione, la sinergia tra Consulenti del Lavoro, Ispettorato Nazionale del Lavoro, Inps e Inail non è soltanto una collaborazione istituzionale - è una vera e propria alleanza di responsabilità.

Il confronto ha mostrato come dietro ogni norma ci sia una scelta etica, e dietro ogni controllo una tutela concreta della dignità del lavoro. È questo il filo rosso che lega i temi del convegno: contrastare i contratti pirata per restituire valore alla contrattazione autentica; promuovere la sicurezza come cultura condivisa, non come adempimento burocratico; combattere l'abusivismo professionale per difendere il merito e la competenza.

Milano e la Lombardia restano il banco di prova più avanzato di queste sfide, un terreno dove si intrecciano la forza dell'economia e la complessità del lavoro contemporaneo. Ed è qui che i Consulenti del Lavoro si confermano protagonisti silenziosi ma essenziali: custodi della legalità, interpreti del cambiamento, mediatori fra impresa e diritti.

Il futuro del lavoro - è emerso con forza - non si costruisce solo con nuove leggi, ma con la capacità di farle vivere nella pratica quotidiana, dentro le aziende, nei cantieri, negli studi professionali. È lì che la legalità diventa azione, la sicurezza cultura, e il diritto del lavoro, ancora una volta, umanità in movimento.

# GESTIONE COMMERCianti INPS: NO ALLE SCORCIATORIE PROBATORIE\*

*Perché scatti l'obbligo della contribuzione alla Gestione commercianti Inps occorre che sia provata, tra l'altro, un'attività di lavoro abituale. Tra le più diffuse tecniche di riscontro del requisito, l'Istituto si rifà a registrazioni camerali e dichiarazioni dei redditi. Ma la giurisprudenza conferma, anche nel 2025, che non basta.*

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

**A**ttualmente, e in modo preoccupante per frequenza, si torna a parlare di recuperi contributivi dell'Inps a favore della sua Gestione commercianti.

I motivi di inquietudine, beninteso, non stanno tanto nel fatto che ci sia chi, rientrando tra le categorie dei soggetti di cui all'art. 1, co. 203, della Legge n. 662/1996, debba giustamente versare i contributi all'Istituto. Ma piuttosto nei modi - per così dire "automatici" - in cui, sempre più spesso, i presunti debitori vengono indiscriminatamente individuati dall'Istituto.

Per comprendere i termini della (notevole e diffusa) questione, va ricordato che tra quanti sono iscrivibili alla Gestione previdenziale istituita per chi opera nel commercio, vi sono, non solo coloro che gestiscono, appunto, un'attività commerciale, ma pure quanti vi collaborano.

Gli uni e gli altri, però - ed è questo il punto di nodale contrasto tra presunti contribuenti e Inps -, occorre che svolgano un'**effettiva e abituale attività di lavoro** nell'impresa commerciale.

La necessità del presupposto circostanziato di tale partecipazione, oltre che espressa dalla legge (che infatti richiede che si partecipi

"*personalmente al lavoro aziendale con carattere di abitualità e prevalenza*"), viene riconosciuta pacificamente dalla giurisprudenza (cfr. Cassazione, Ordinanza n. 20533/2022).

## Art. 1, co. 203, Legge n. 662/1996

L'obbligo di iscrizione nella gestione assicurativa degli esercenti attività commerciali di cui alla legge 613/1966, e successive modificazioni ed integrazioni, sussiste per i soggetti che siano in possesso dei seguenti requisiti: a) siano titolari o gestori in proprio di imprese che, siano organizzate e/o dirette prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti la famiglia; b) abbiano la piena responsabilità dell'impresa ed assumano tutti gli oneri ed i rischi relativi alla sua gestione. Tale requisito non è richiesto per i familiari coadiutori preposti al punto di vendita, nonché per i soci di società a responsabilità limitata; c) partecipino personalmente al lavoro aziendale con carattere di abitualità e prevalenza; d) siano in possesso, ove previsto da leggi o regolamenti, di licenze o autorizzazioni e/o siano iscritti in albi, registri o ruoli.

Per cui, da molti anni, non viene posto in dubbio -dalla Suprema Corte come dai giudi- ➤

\* Articolo anche su [www.vetl.it](http://www.vetl.it).

\*\* L'Avv. Parisi è componente dell'Ufficio Legale ANCL.

## ■ GESTIONE COMMERCianti INPS: NO ALLE SCORCIATORIE PROBATORIE ■

ci di merito-, che sia l'Inps a essere tenuto a dimostrare che sussista positivamente, non solo, un'attività di lavoro attribuibile al titolare, al socio o al collaboratore nell'impresa commerciale, ma pure che essa sia abituale, nella sufficiente accezione di non occasionale. Va appena osservato, del resto, come non occorra neppure che si tratti di un'attività di lavoro con "grande estensione" di tempi e orari (per esempio, basterebbe un impegno di un paio di ore al mese), purché essa sia posta in essere con la dovuta costanza.

### STRATEGIE PROBATORIE INPS

Per l'Inps, una prova certo non facile. Così, malgrado i tribunali, di principio, non ammettano generiche ed astratte deduzioni sull'attività di lavoro (richiedendo una prova concreta e tangibile della prestazione di lavoro svolta e dei suoi caratteri di abitualità e prevalenza), nel tempo l'Inps ha maturato un frequente ricorso strategico a una **tecnica probatoria semplificata e presuntiva**. Essa si basa, solitamente, sull'utilizzo a carico del contribuente presunto di visure camerali e di dichiarazioni dei redditi.

Come noto, dai dati reperibili presso le Camere di Commercio, risulta pubblicamente riconosciuta l'eventuale presenza di soci nell'impresa. Il fatto che un soggetto faccia parte della compagine sociale di una società commerciale, però, non significa che vi lavori. Neppure se ne fosse anche l'amministratore, essendo altro l'attività di amministrazione di una società rispetto a quella propriamente e attivamente commerciale.

Tali piani e neutri riscontri documentali, tuttavia, vengono spesso "incrociati" con le dichiarazioni dei redditi dei soci e degli altri soggetti considerati dalla legge. Specialmente quando, questi ultimi, spesso per incomprensioni o disattenzioni, appongono una crocetta su caselle, per cui confermano la "prevalenza"

dell'attività svolta, intesa come fattore della produzione del reddito.

Occorre riporre grande attenzione alle indicazioni apposte -di cui spesso i "commercianti" sono ignari, non compilando essi stessi le proprie dichiarazioni fiscali-, perché è da esse che di frequente trovano innesco le pretese previdenziali. In tali casi, infatti, l'Inps procede nella certezza di avere ottenuto la prova provata del lavoro abituale svolto e, quindi, della ricorrenza dell'obbligo contributivo ai sensi art. 1, co. 203, Legge n. 662/1996.

### LA GIURISPRUDENZA

I giudici, tuttavia, come comprovano anche molti casi recenti, al contrario affermano che, non solo le **dichiarazioni dei redditi non possiedono alcuna efficacia confessoria** quanto all'attività di lavoro svolto; ma altresì che, malgrado tali "spunte" nelle dichiarazioni dei redditi, l'Istituto mantiene un onere probatorio pieno e positivo e deve dimostrare l'effettività del lavoro abituale svolto da titolari, soci e coadiutori.

Lo stato della materia è confermato, tra le molte, anche da una recente pronuncia di merito della **Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 212/2025 del 17.07.2025**. I giudici di secondo grado risolvono con essa un contenzioso trascinato nel tempo -come spesso accade, non senza difficoltà e l'esigenza di perseverare nel contenzioso-, relativo a una società di persone per cui si era data un'errata indicazione di "prevalenza" di lavoro di uno dei soci (benché fosse pensionato e non lavoratore attivo da molto) nelle dichiarazioni dei redditi.

Nel caso considerato, i giudici di appello, nel negare il diritto contributivo dell'Inps, rammentavano come la dichiarazione dei redditi, che pure affermi l'esistenza di un'attività prevalente nella società, permette al dichiarante di negarne i contenuti, non avendo tale dichiarazione carattere negoziale o dispositivo. ➤

■ **GESTIONE COMMERCianti INPS:  
NO ALLE SCORCIATORIE PROBATORIE** ■

Per cui, senza alcuna inversione, rimane in capo all'Istituto l'onere della prova, dovendo sempre essere provata l'effettiva sussistenza dei presupposti lavorativi per l'iscrizione alla Gestione commercianti.

**Corte Appello Brescia, sez. lavoro,  
sentenza n. 212/2025**

La giurisprudenza consolidata di legittimità in tema di iscrizione alla gestione commercianti ha chiarito che la dichiarazione dei redditi contenente l'affermazione di avere svolto attività prevalente nella società, laddove il dichiarante deduca l'esistenza di errori nella compilazione, come avvenuto nel caso di specie, non avendo detta dichiarazione

carattere negoziale o dispositivo, non determina alcuna inversione dell'onere della prova a carico del contribuente, dovendo sempre l'Inps provare la sussistenza dei presupposti per l'iscrizione (tra le varie, Cass. n. 21511/2018 e Cass. n. 165/2020). Ne consegue che le dichiarazioni reddituali del periodo in esame nelle quali è stato indicato che l'appellante ha svolto attività prevalente nell'ambito della società di persone, non comportando alcuna inversione dell'onere della prova, non esonerano l'Inps dal compito di dimostrare l'effettivo svolgimento da parte dell'appellante di attività lavorativa in via abituale e prevalente nell'ambito della predetta società.

# IN ARRIVO UNA SENTENZA DELLE SEZIONI UNITE A TUTELA DEL DIRITTO DI DIFESA

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

**Q**uanto mai pressante è diventata in questi giorni l'esigenza che i processi penali in materia di sicurezza sul lavoro tutelino effettivamente le ragioni delle vittime dei reati, e che pertanto non si celebri con una tale lentezza o superficialità da concludersi con la prescrizione, se non con l'assoluzione. Ma altrettanto indispensabile è tener ben presente un'altra esigenza viceversa troppo spesso passata sotto silenzio. L'esigenza che occorre rispettare con rigore le garanzie previste a tutela dell'imputato, perché la libertà di una persona è sacra. Non senza contare che a ben vedere la violazione di queste garanzie può comportare controproducenti intralci, tali da mettere in forse la conclusione del procedimento penale nel rispetto dei termini di prescrizione del reato di omicidio colposo o lesione personale colposa.

## IL DIRITTO DI DIFESA DELL'IMPUTATO

Fanno scuola in proposito gli insegnamenti giurisprudenziali impartiti su vari fronti. Come l'indicazione data da **Cass. pen., 28 febbraio 2025, n. 8298** che annulla con rinvio la condanna alla reclusione in tre anni e sei mesi di un committente per l'infortunio mortale occorso per caduta dalla tettoia della sua azienda a un settantasettenne privo dei necessari requisiti fisici; e ciò per la nullità con conseguente inutilizzabilità del verbale di accertamenti urgenti compiuti dagli ispettori dell'ASL in violazione delle garanzie difensive.

## UNA SENTENZA DELL'ULTIMA ORA

Ma è una sentenza dell'ultima ora a lanciare

un messaggio particolarmente prezioso in rapporto a un fenomeno in crescente sviluppo nel mondo del lavoro. Basti pensare a quegli appalti intra-aziendali e a quei cantieri edili o d'ingegneria civile che compongono l'universo in cui attualmente più imperversano infortuni e persino disastri. Appalti e cantieri nei quali vediamo ormai comparire anche lavoratori distaccati da imprese non italiane. E basilare diventa, quindi, il messaggio lanciato dalla Sezione Quarta nella sentenza **n. 30478 del 9 settembre 2025**.

a) Il caso è quanto mai emblematico, anzitutto per la complessità della vicenda sottostante all'infortunio. La Corte d'Appello conferma la condanna di una imprenditrice tedesca alla pena della reclusione di tre anni, per aver colposamente cagionato la morte di un proprio dipendente quale tecnico supervisore al montaggio e alle prove avvenuta nello stabilimento italiano di una s.p.a. durante l'esecuzione di un collaudo idraulico di un serbatoio in pressione destinato a una società statunitense.

b) Agevole comprendere, sin dalla stessa narrazione della vicenda, la complessità anche tecnica degli addebiti di colpa mossi all'imputata. E ben s'intende la motivazione sottostante al ricorso proposto dall'imputata avverso la condanna inflitta dalla Corte d'Appello: omessa traduzione degli atti nella lingua da lei conosciuta dall'imputata.

c) E qui emerge un ulteriore motivo d'interesse della sentenza n. 30478/2025. Perché la Sez. ➤

■ IN ARRIVO UNA SENTENZA DELLE SEZIONI UNITE  
A TUTELA DEL DIRITTO DI DIFESA ■

IV anticipa a ben vedere le soluzioni adottate in materia dalle Sezioni Unite con decisione del 29 maggio 2025 a seguito del ricorso n. 39137/2024, basandosi sulla relativa **“informazione provvisoria”** già disponibile.

Tre i quesiti affrontati dalle Sezioni Unite:

- 1) “se il decreto di citazione per il giudizio di appello debba essere tradotto in una lingua nota all’imputato che non conosca la lingua italiana”;
- 2) “se la sentenza debba essere tradotta in una lingua nota all’imputato che non conosca la lingua italiana”;
- 3) “se la mancata traduzione del decreto di citazione per il giudizio di appello e della sentenza in una lingua nota all’imputato che non conosca la lingua italiana integrino una nullità generale a regime intermedio”.

La Sez. IV prende atto che le soluzioni adottate dalle Sezioni Unite con riferimento ai primi due quesiti sono affermative. Quanto al terzo quesito, segnala che le Sezioni Unite hanno stabilito che la mancata traduzione del decreto di citazione per il giudizio d’appello in una lingua nota all’imputato che non conosca la lingua italiana comporta la nullità generale a regime intermedio dello stesso ove riguardante le indicazioni di cui al combinato disposto degli artt. 601, comma 6, e 429, comma 1, lett. f), c.p.p., e che la mancata traduzione della sentenza in una lingua nota all’imputato che non conosca la lingua italiana comporta la nullità generale a regime intermedio della “sentenza-documento”, con conseguente rinvio al giudice del grado precedente per la traduzione stessa.

d) Quanto mai istruttive per i **difensori italiani** di imputati alloglotti sono le considerazioni svolte a proposito del loro ruolo. Mal si comprende -rileva la Sez. IV- come potrebbe l’imputato, che non comprende la lingua ita-

liana e al quale non è stata data traduzione della sentenza, dedurre personalmente la violazione dell’art. 143 c.p.p., concernente il diritto all’interprete e alla traduzione di atti fondamentali. Spiega che la proposizione di eccezioni in senso tecnico è attività propria del difensore, e che la richiesta di traduzione non può configurarsi quale uno degli atti personalissimi che il codice di rito riserva alla parte, in quanto espressione di poteri dispositivi di diritti soggettivi sottratti, in quanto tali, al potere di rappresentanza attribuito al difensore. A supporto di questa soluzione, la Sez. IV mette in luce, anzitutto, che l’art. 143 c.p.p., in attuazione delle previsioni contenute nella direttiva 2010/64/UE del Parlamento e del Consiglio del 20 ottobre 2010 sul diritto all’interpretazione e alla traduzione nei procedimenti penali, ha previsto, al comma 2, che il diritto dell’imputato alla traduzione scritta dei principali atti del procedimento (fra i quali viene dal legislatore espressamente ricompresa la sentenza) è finalizzato a consentire il concreto esercizio dei diritti e delle facoltà della difesa, ragion per cui il legislatore l’ha resa obbligatoria, non avendo introdotto alcun preventivo onere di richiesta della traduzione. E aggiunge che, proprio in virtù della presunzione *ope legis* della necessità della traduzione, non è neppure richiesto che l’imputato eccepisca l’esistenza di un concreto e reale pregiudizio alle sue prerogative, poiché un tale pregiudizio è già presente *in re ipsa* e permane fino all’adempimento dell’obbligo di traduzione dell’atto.

E ancora. La comprensione linguistica del provvedimento giurisdizionale non costituisce mero presupposto formale, bensì **condizione ontologica per l’esercizio consapevole delle prerogative difensive**. L’imputato alloglotto, privo dell’accesso diretto al contenuto decisorio, si trova nell’impossibilità di valutare la fondatezza della pronuncia e di in- ➤

■ IN ARRIVO UNA SENTENZA DELLE SEZIONI UNITE  
A TUTELA DEL DIRITTO DI DIFESA ■

dividuare i profili di doglianza meritevoli di censura. E a sua volta, il difensore, per quanto tecnicamente preparato, non può surrogare tale valutazione: la percezione del pregiudizio subito, la comprensione delle incongruenze fattuali, l'individuazione di possibili travisamenti probatori, richiedono quella cognizione immediata e personale che solo la lettura diretta nella propria lingua può garantire. Ecco perché la piena intellegibilità del provvedimento nella lingua dell'imputato costituisce il presupposto indefettibile per quella interlocuzione consapevole tra assistito e difensore che rappresenta

l'essenza stessa della difesa tecnica.

e) Di qui una conclusione che induce a meditare. La condanna della datrice di lavoro alloggata a tre anni di reclusione per l'infortunio mortale sul lavoro occorso a un dipendente -si badi- nel **2013** è annullata senza rinvio limitatamente alla sua omessa traduzione in una lingua conosciuta all'imputata, con trasmissione degli atti alla Corte d'Appello per gli adempimenti conseguenti, e segnatamente con il compito di rendere il provvedimento linguisticamente accessibile all'imputata di lingua tedesca.

■ N. R. di Torrepadula e M. Pagano  
analizzano il concetto di accomodamento ragionevole

# ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE: Non è un favore, ma un vero e proprio obbligo giuridico\*

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

**U**n problema di salute improvviso rende difficile, se non impossibile, svolgere il proprio lavoro come prima. Subito si affaccia la paura più grande: il licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione; si tratta di uno scenario che molti lavoratori temono.

In questo contesto emerge un concetto legale potente ma spesso frainteso: l'accomodamento ragionevole. Non si tratta di un favore concesso dall'azienda, ma di un vero e proprio obbligo giuridico pensato per proteggere i lavoratori. Gli Autori analizzano la tematica percorrendo la giurisprudenza e individuando alcuni punti focali per affrontare correttamente questo tipo di situazione.

Non basta che un problema di salute renda inidonei a svolgere le proprie mansioni per avere diritto alle tutele speciali dell'accomodamento ragionevole. La legge distingue nettamente tra un'inidoneità generica e una condizione di disabilità.

Il criterio chiave, come chiarito dalla Corte di Cassazione, è la durata della inabilità. Per attivare la protezione speciale, la condizione patologica deve essere "duratura", ovvero destinata a protrarsi oltre quello che si può definire

"un breve periodo" (Cass., civ., sez. lav., sentenza 9 maggio 2025, n. 12270), e non è necessario che la menomazione sia permanente, ma deve essere tale da ostacolare la piena ed effettiva partecipazione alla vita professionale su un piano di parità con gli altri.

Questa distinzione è cruciale: separa il generico obbligo di *repêchage* (ricollocaimento) da quello, molto più forte, dell'accomodamento ragionevole, che costituisce un dovere ulteriore e autonomo per l'azienda.

Non è sufficiente "cercare una sedia vuota". L'obbligo dell'azienda deve essere proattivo: tradizionalmente, in caso di inidoneità, sull'azienda gravava l'obbligo di *repêchage*: un dovere passivo di verificare se esistessero altre posizioni lavorative libere, anche di livello inferiore, in cui ricollocare il dipendente.

L'accomodamento ragionevole introduce un "obbligo potenziato" per il quale l'azienda non può più limitarsi a controllare se ci sono posti vacanti, ma deve cercare concretamente soluzioni per permettere al lavoratore di continuare a lavorare.

Questo significa modificare l'organizzazione del lavoro, adattare le attrezzature, cambiare i ►

\* Sintesi dell'articolo pubblicato in *Guida alle paghe*, n. 10, 1 ottobre 2025, p. 617 dal titolo *Inabilità sopravvenuta e licenziamento: accomodamento ragionevole*.

■ ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE:  
NON È UN FAVORE, MA UN VERO E PROPRIO OBBLIGO GIURIDICO ■

ritmi o redistribuire i compiti. L'obiettivo non è trovare un posto, ma crearlo (Cass., n. 6497/2021).

La logica cambia radicalmente: non si chiede più "c'è uno spazio?", ma "come possiamo creare uno spazio?".

*Le scelte organizzative dell'azienda non sono più del tutto intoccabili*

L'obbligo di accomodamento ragionevole "infrange la barriera dogmatica dell'insindacabilità delle scelte imprenditoriali".

Per tutelare il lavoratore con disabilità, la legge ora consente un controllo giudiziale sulle scelte organizzative dell'impresa.

Il datore di lavoro non può più semplicemente affermare che una certa soluzione è incompatibile con la sua organizzazione, ma deve dimostrare attivamente che l'adozione di un accomodamento comporterebbe un onere "sproporzionato o eccessivo". In pratica, il "non si può fare perché siamo organizzati così" non è più una risposta sufficiente. L'onere della prova si sposta sull'azienda, che deve giustificare concretamente, dati alla mano, perché una soluzione non è praticabile.

*Cosa significa "ragionevole"?*

Il concetto di "ragionevolezza" può sembrare astratto, ma l'analisi delle sentenze fornisce alcuni esempi di accomodamento fattibile e cosa invece è un onere eccessivo.

Esempi di accomodamenti ragionevoli sono i seguenti:

- Attrezzature su misura: invece di escludere il lavoratore, i giudici hanno ritenuto ragionevole fornire macchinari più leggeri per permettergli di continuare a svolgere le sue mansioni.
- Riorganizzazione dei compiti: nel caso di un manutentore del verde con limiti di peso, le soluzioni considerate ragionevoli includevano la collaborazione del capo-squadra per le attività più faticose o la limitazione del peso dei carichi da sollevare.

- Adattamento dei ritmi: per evitare di sovraccaricare gli altri colleghi, è stata ritenuta ragionevole la semplice introduzione di brevi pause, una soluzione a costo zero che bilancia le esigenze di tutto il *team*.

*Quando un accomodamento diventa irragionevole*

- Ridisegnare l'intera produzione: non si può pretendere da un'azienda di stravolgere la sua linea produttiva. La Corte d'Appello di Venezia (sentenza n. 210/2022) ha stabilito che riorganizzare un intero ambiente di lavoro, con costi significativi e la necessità di spazi più ampi, costituisce un onere irragionevole.
- Imporre costi sproporzionati: gli interventi che richiedono investimenti economici eccessivi rispetto alle dimensioni e alle risorse finanziarie dell'azienda non sono obbligatori: l'accomodamento deve essere sostenibile.

*Lo smart working come accomodamento ragionevole*

Il concetto di accomodamento ragionevole non è statico, ma si evolve con la società e la tecnologia.

La Corte di Cassazione (Cass. civ., sez. lav., 10 gennaio 2025, n. 605) ha ufficialmente sancito che il lavoro agile (*smart working*) è una forma di accomodamento ragionevole a tutti gli effetti, che può essere imposta dal giudice.

Questo apre la strada a un futuro in cui anche l'intelligenza artificiale e le tecnologie assistive diventeranno strumenti sempre più comuni per garantire una vera inclusione lavorativa.

L'analisi svolta dagli Autori, porta a riconoscere come l'accomodamento ragionevole non sia una pura formalità burocratica, ma un principio fondamentale di uguaglianza sostanziale che riduce l'onere del lavoratore, che non deve più solo "adattarsi", ed incrementa quello dell'azienda, che ha il dovere di essere proattiva, creativa e inclusiva.

- A. Staffieri analizza il caso di un licenziamento intimato durante il periodo di maternità e puerperio: si può superare il divieto in caso di colpa grave?

# LICENZIAMENTO NEL “PERIODO PROTETTO” E COLPA GRAVE\*

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

**L**Autrice, con il presente contributo, analizza il tema del divieto di licenziamento nel “periodo protetto” della maternità e puerperio, ex art. 54 del D.lgs. n. 151/2001, soffermandosi sulla possibilità di superare tale divieto in caso di colpa grave della lavoratrice madre o del lavoratore padre, alla luce della sentenza della Cassazione 14 luglio 2025, n. 19367.

Nel nostro ordinamento giuridico il recesso datoriale è legittimo solo se sorretto da una giusta causa o da un giustificato motivo, che può essere soggettivo oppure oggettivo.

La giusta causa e il giustificato motivo costituiscono, pertanto, il presupposto causale del licenziamento.

Per giusta causa si intende, ai sensi dell’art. 2119 c.c., quella «*causa che non consenta la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto di lavoro*».

Nell’ambito del giustificato motivo si è soliti differenziare tra giustificato motivo soggettivo e oggettivo.

Per giustificato motivo soggettivo si intende, ai sensi dell’art. 3 della Legge n. 604/1966, «*un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore*».

Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, ai sensi dell’art. 3 della Legge n. 604/1966, è quello intimato dal datore di la-

voro per ragioni inerenti «*all’attività produttiva, all’organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa*».

Permangono, infatti, nel nostro ordinamento delle ipotesi residuali in cui è consentito al datore di lavoro, di recedere dal contratto di lavoro senza fornire alcuna giustificazione: il lavoro domestico, il lavoro sportivo, i/le dipendenti in prova, quelli/e che hanno raggiunto l’età pensionabile e, infine, gli/le apprendisti/e che abbiano terminato il periodo di prova.

## DIVIETI DI LICENZIAMENTO

Nel nostro ordinamento si riscontrano dei momenti in cui l’esercizio del recesso datoriale è inibito, pena l’inefficacia dello stesso.

Più precisamente, è vietato il licenziamento nei seguenti casi:

- in occasione di matrimonio della lavoratrice;
- infortunio sul lavoro e malattia professionale;
- malattia comune;
- sciopero;
- incarichi sindacali;
- incarichi di pubbliche funzioni;
- stato di gravidanza e di puerperio, così come previsto dall’art. 54 del D.lgs. n. 151/2001, che decorre dall’inizio del periodo di gravidanza e fino al compimento di un anno di vita del/la bambino/a (c.d. “periodo protetto”). ➤

\* Sintesi dell’articolo pubblicato in *D&PL*, n. 36, 13 settembre 2025, pag. 2080 dal titolo *Licenziamento nel “periodo protetto” e colpa grave*.

## ■ LICENZIAMENTO NEL “PERIODO PROTETTO” E COLPA GRAVE ■

### DIVIETO DI SOSPENSIONE DAL LAVORO

Durante il periodo in cui opera il divieto di licenziamento (quindi dall’inizio della gravidanza e fino a un anno di vita del/la bambino/a), la lavoratrice non può essere neanche sospesa dal lavoro, salvo il caso che sia sospesa l’attività dell’azienda o del reparto in cui la lavoratrice è addetta, sempre che il reparto abbia autonomia funzionale.

### COLLOCAMENTO IN MOBILITÀ

Durante il divieto di licenziamento *ex art. 54* del D.lgs. n. 151/2001, vige anche il divieto di collocare in mobilità la lavoratrice a seguito di un licenziamento collettivo, salvo che non ci sia stato un collocamento in mobilità a seguito della cessazione dell’attività aziendale.

In questo caso, la cessazione dell’attività aziendale rappresenta una causa di forza maggiore che giustifica la perdita del posto di lavoro anche durante il “periodo protetto” della maternità.

### DIVIETO DI LICENZIAMENTO E CONGEDO DI PATERNITÀ: SENTENZA CORTE COST. N. 115/2025

In caso di fruizione del congedo di paternità (sia obbligatorio che alternativo), il divieto di licenziamento si applica anche al padre lavoratore per tutta la durata del congedo stesso, e si estende fino all’anno di vita del/della bambino/a. In virtù della sentenza n. 115 del 21 luglio 2025 della Corte costituzionale il congedo di paternità obbligatorio è stato esteso anche alla madre «intenzionale», vale a dire alla seconda madre non biologica in una coppia di donne risultanti genitrici nei registri dello stato civile. Il divieto di licenziamento, d’ora in poi, troverà applicazione anche nei confronti della lavoratrice madre intenzionale che fruisce del congedo *ex art. 27-bis* del D.lgs. n. 151/2001. I datori di lavoro dovranno, pertanto, adeguarsi a tale statuizione, riconoscendo i dieci giorni di congedo obbligatorio di paternità anche alla madre intenzionale, ricordando, come chiarito dall’Inl con la nota n. 2414 del 6 dicembre

2022 che *“il rifiuto, l’opposizione o l’ostacolo alla fruizione del congedo di paternità obbligatorio è punito con la sanzione amministrativa da 516 a 2.582 euro e, ove rilevati nei due anni antecedenti alla richiesta della certificazione della parità di genere di cui all’art. 46-bis del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198”*.

### DIVIETO DI LICENZIAMENTO E LAVORO DOMESTICO

Il divieto di licenziamento si applica anche al lavoro domestico?

La questione è ampiamente dibattuta sia in dottrina che in giurisprudenza.

Secondo i Giudici di Piazza Cavour il divieto in parola non si applica al settore domestico, atteso che l’art. 62, co. 1, del D.lgs. n. 151/2001 nel richiamare le varie norme applicabili al lavoro domestico non menziona l’art. 54 del citato decreto.

Alla luce di tale considerazione il datore di lavoro può licenziare la colf o la badante, anche se incinta, in quanto la norma prevede che a tale tipologia di dipendenti non possa trovare applicazione l’art. 54 del D.lgs. n. 151/2001.

A tal riguardo l’art. 25, co. 3, del CCNL sulla disciplina del rapporto di lavoro domestico dispone che la lavoratrice domestica non può essere licenziata, salvo che per giusta causa, dall’inizio della gestazione purché la stessa sia intervenuta nel corso del rapporto e fino alla cessazione del congedo di maternità.

Quindi alla luce dell’art. 25, co. 3, del CCNL richiamato ci sono solo due casi in cui la lavoratrice domestica può essere licenziata durante la gravidanza:

- quando la stessa era già in stato interessante al momento dell’assunzione e ha taciuto tale condizione al datore di lavoro;
- quando ricorre l’ipotesi della giusta causa di licenziamento.

### VIOLAZIONE DEL DIVIETO DI LICENZIAMENTO

Inoltre, durante il “periodo protetto” il lavoratore o la lavoratrice non può essere sospeso/a ►

## ■ LICENZIAMENTO NEL "PERIODO PROTETTO" E COLPA GRAVE ■

dal lavoro, esclusa l'ipotesi di chiusura dell'attività aziendale o del reparto in cui il dipendente era addetto, a condizione che il reparto abbia autonomia funzionale.

La violazione delle disposizioni in materia di licenziamento è punita con la sanzione amministrativa compresa tra 1.032 e 2.582 euro. Il mancato rispetto di tali disposizioni comporta, inoltre, per il datore di lavoro l'impossibilità di conseguire la certificazione della parità di genere, ove tale condotta sia realizzata nei due anni antecedenti alla richiesta della certificazione della parità di genere di cui all'art. 46-bis del D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198.

### ECCEZIONI AL DIVIETO DI LICENZIAMENTO NEL "PERIODO PROTETTO"

Esso non si applica nei quattro casi di seguito indicati:

- cessazione dell'attività aziendale: l'interruzione definitiva dell'attività dell'azienda, cui la lavoratrice o il lavoratore è addetta/o determina l'impossibilità oggettiva di proseguire il rapporto;
- ultimazione delle prestazioni o scadenza del termine: si riferisce ai casi in cui il rapporto di lavoro si risolve a seguito del completamento delle prestazioni per le quali la lavoratrice o il lavoratore è stata/o assunta/o ovvero per il raggiungimento del termine contrattualmente previsto;
- esito negativo del patto di prova;
- colpa grave della lavoratrice madre o del lavoratore padre.

Al di fuori di tali circostanze, il licenziamento intimato nel "periodo protetto" è da considerarsi nullo, con conseguente obbligo di reintegrazione della lavoratrice e risarcimento del danno.

### COLPA GRAVE: BASTA LA GIUSTA CAUSA O IL GIUSTIFICATO MOTIVO SOGGETTIVO?

Sul punto presenta profili di eminente rilievo

l'ordinanza della Cassazione 21 novembre 2024, n. 30082 con la quale i Giudici di ultima istanza hanno ribadito che il divieto di licenziamento della lavoratrice madre o del lavoratore padre è «*inoperante quando ricorra la colpa grave*» che, «*ai fini del recesso, non può ritenersi integrata da un giustificato motivo soggettivo, ovvero da una situazione prevista dalla contrattazione collettiva quale giusta causa idonea a legittimare la sanzione espulsiva, essendo invece necessario – in conformità a quanto stabilito nella sentenza della Corte costituzionale n. 61 del 1991 – verificare se sussista quella colpa specificamente prevista dalla suddetta norma e diversa, per l'indicato connotato di gravità, da quella prevista dalla disciplina pattizia per i generici casi d'inadempimento del lavoratore sanzionati con la risoluzione del rapporto*»<sup>1</sup>.

In senso conforme si è espressa la Cassazione con l'ordinanza 3 febbraio 2025, n. 2586, sottolineando che per poter bypassare il divieto di licenziamento previsto dall'art. 54 del D.lgs. n. 151/2001, non è sufficiente provare una generica giusta causa o un giustificato motivo soggettivo, dal momento che il datore di lavoro è tenuto/a dimostrare la sussistenza nel caso di specie di una «colpa grave» della lavoratrice o del lavoratore padre che:

- sia qualitativamente diversa e più grave rispetto alle normali infrazioni disciplinari integranti una giusta causa oppure un giustificato motivo soggettivo;
- sia valutata considerando il comportamento complessivo tenuto dalla lavoratrice o dal lavoratore e tenendo conto delle particolari condizioni psicofisiche legate allo stato di gravidanza e di maternità o paternità; condizioni che possono assumere rilievo ai fini dell'esclusione della gravità del comportamento sanzionato solo qualora abbiano operato come fattori causali o concausali dello stesso<sup>2</sup>.

1. Cfr. Cass. civ., sez. lav., 29 settembre 2011, n. 19912 e Cass. civ., sez. lav., 26 gennaio 2017, n. 2004.

2. Cfr. Cass. civ., sez. lav., 2 ottobre 2012, n. 16746 e Cass. civ., sez. lav., 17 agosto 2004, n. 16060.

## ■ LICENZIAMENTO NEL "PERIODO PROTETTO" E COLPA GRAVE ■

Tale tesi è stata avvalorata dai Sommi Giudici con la recente sentenza n. 19367 del 14 luglio 2025.

La lavoratrice, nel 2010, era stata licenziata per giusta causa, nonostante fosse in gravidanza, per violazione degli obblighi relativi alla comunicazione dell'assenza per malattia e all'invio del certificato medico entro il terzo giorno dall'inizio dell'assenza.

Inoltre, veniva contestato alla dipendente di aver tentato di occultare tale violazione, mediante contraffazione dei fax relativi alla malattia e di aver pertanto assunto un comportamento sleale nei confronti del datore di lavoro. La Corte, ai fini del licenziamento, ha ritenuto determinante la falsificazione dei fax utilizzati dalla dipendente per giustificare l'assenza.

I Giudici di ultima istanza hanno confermato la non applicabilità dell'art. 70 del CCNL sottolineando la presenza, nella condotta posta in essere dalla dipendente, di un *quid pluris* rappresentato dalla dolosa contraffazione dei documenti.

Tale comportamento, non contemplato dal CCNL, ha perciò giustificato l'adozione della misura espulsiva, in coerenza con l'art. 2119 c.c. e con le previsioni di cui all'art. 54 del D.lgs. n. 151/2001.

In conclusione, il licenziamento è stato ritenuto legittimo, nonostante lo stato di gravidanza della lavoratrice a causa del comportamento doloso e gravemente sleale posto in essere dalla dipendente nei confronti del datore di lavoro; comportamento che ha avuto, tra l'altro, anche conseguenze di carattere penale.

### UTILIZZO DELLE PROVE PENALI NEL GIUDIZIO CIVILE

Un altro aspetto rilevante della citata sentenza n. 19367/2025 della Cassazione riguarda la rilevanza delle prove penali nel processo civile nonostante il primo si sia concluso con una sentenza assolutoria per insufficienza della prova per dolo.

Nel processo civile non esiste un principio di

tassatività delle prove, e conseguentemente, nel giudizio civile di impugnazione di licenziamento per giusta causa intimato nel corso dello stato di gravidanza, il giudice può impiegare le risultanze probatorie del processo penale, anche quando si è concluso con sentenza non passata in giudicato, a condizione che ne operi una valutazione autonoma e critica, e dette risultanze integrino condotte dolose e gravemente sleali tali da rendere operante l'eccezione al divieto di licenziamento *ex art. 54*, comma 3, lett. a), del D.lgs. n. 151/2001.

### DIMISSIONI E RISOLUZIONI CONSENSUALI NEL "PERIODO PROTETTO"

Ciò chiarito, si rammenta che il divieto di licenziamento fino a un anno di vita del/la bambino/a, sancito dall'art. 54 del D.lgs. n. 151/2001, non preclude la possibilità per la lavoratrice madre e per il lavoratore padre di rassegnare le dimissioni o di risolvere consensualmente il proprio rapporto di lavoro in tale arco temporale.

In tal caso, tuttavia, a sensi dell'art. 55, co. 4, del D.lgs. n. 151/2001, la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro o la richiesta di dimissioni presentate dalla lavoratrice madre o dal lavoratore padre, durante i primi tre anni di vita del/la bambino/a, devono essere convalidate, a pena di inefficacia, dall'Ispettorato Territoriale del Lavoro competente per territorio, così da arginare anche il deprecabile fenomeno delle c.d. "dimissioni in bianco". In caso di dimissioni/risoluzioni consensuali durante il "periodo protetto", al padre lavoratore dovrà essere riconosciuta dall'Inps l'indennità NASpI, con conseguente obbligo per l'azienda di pagare il "ticket NASpI".

Ma vi è di più.

Sempre in tema di convalida di dimissioni/risoluzioni consensuali del lavoratore padre l'Inl, con nota n. 896 del 26 ottobre 2020, ha chiarito che il padre lavoratore, fruitore del congedo di paternità, che si dimetta durante ►

## ■ LICENZIAMENTO NEL “PERIODO PROTETTO” E COLPA GRAVE ■

il “periodo protetto” non è tenuto al preavviso e ha diritto a percepire la relativa indennità sostitutiva del preavviso.

Qualora, invece, il padre lavoratore si dimetta durante il “periodo protetto” senza aver fruito del congedo di paternità, allora egli sarà esonerato dal preavviso ma non avrà diritto alla relativa indennità sostitutiva del preavviso.

Le dimissioni dei neogenitori, rassegnate nel “periodo protetto”, possono essere revocate dopo la convalida dell’Ispettorato del Lavoro? Sul punto si è espresso l’Inl con la nota n. 862 dell’8 marzo 2024.

Con l’indicata missiva l’Inl, richiamando le precedenti note n. 5296 del 5 giugno 2019, n. 5534 del 13 giugno 2019 e n. 4113 del 26 novembre 2020, ha chiarito quanto segue:

- sono revocabili, anche se già convalidate dall’Ispettorato del Lavoro, purché tale revoca intervenga in un momento antecedente alla decorrenza delle dimissioni stesse e dunque alla risoluzione del rapporto di lavoro;
- tale revoca è comunque soggetta alla verifica dell’Itl competente per territorio, che provvederà all’annullamento una volta «*valutata attentamente la fondatezza delle motivazioni addotte*»;
- il funzionario ispettivo, qualora ritenga che nel caso di specie ci siano stati comportamenti illeciti o discriminatori da parte del datore di lavoro, potrà procedere ad effettuare accertamenti ispettivi a tutela della lavoratrice o del lavoratore interessati.

### **DIMISSIONI PER FATTI CONCLUDENTI: NON APPLICAZIONE DELLA DISCIPLINA**

La Legge n. 203/2024 (c.d. “Collegato Lavoro”) all’art. 19 ha modificato l’art. 26 del D.lgs. n. 151/2015 introducendo con il comma 7-*bis* una nuova ipotesi di risoluzione del rapporto di lavoro che consente al datore di lavoro di considerare cessato il rapporto lavoristico in caso di prolungata assenza ingiustificata del/

della dipendente.

Tale disposizione prevede infatti che «*in caso di assenza ingiustificata del lavoratore protratta oltre il termine previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza di previsione contrattuale, superiore a quindici giorni, il datore di lavoro ne dà comunicazione alla sede territoriale dell’Ispettorato Nazionale del Lavoro, che può verificare la veridicità della comunicazione medesima*».

Il rapporto di lavoro si considera risolto per assenza ingiustificata del/della dipendente qualificata come comportamento concludente dello stesso, equiparato così alla manifestazione di una volontà dimissionaria.

Ai fini della presente trattazione, giova rammentare che tale disciplina – come chiarito dal Ministero del Lavoro con circolare 27 marzo 2025, n. 6 – non si applica nei casi previsti dall’art. 55 del D.lgs. n. 151/2001 che prevede la convalida obbligatoria (con effetto sospensivo dell’efficacia) della risoluzione consensuale del rapporto di lavoro e delle:

- dimissioni rassegnate nel “periodo protetto” della maternità e della paternità, intercorrente tra il concepimento e il compimento di un anno di vita del/la bambino/a;
- dimissioni o risoluzioni consensuali (art. 55, co. 4, D.lgs. n. 151/2001) del padre o della madre durante i primi tre anni di vita del/la bambino/a oppure nei primi tre anni di accoglienza del/la minore adottato/a o in affidamento o, in caso di adozione internazionale, nei primi tre anni decorrenti dalla comunicazione di recarsi all’estero per ricevere la proposta di abbinamento;
- dimissioni della lavoratrice per occasione di matrimonio (art. 35, D.lgs. n. 151/2011) nel periodo compreso tra la richiesta di affissione delle pubblicazioni di matrimonio, nella casa comunale, fino all’anno di celebrazione delle nozze.

# INDENNITÀ DI TRASFERTA E DI TRASFERTISMO: i due diversi regimi di imponibilità fiscale e contributiva\*

*La Cassazione chiarisce le differenze tra gli istituti di trasferta e trasfertismo e il diverso regime fiscale e contributivo al quale sono soggette le relative indennità.*

*Trasferta e trasfertismo: “due situazioni lavorative diverse quanto a caratteristiche, presupposti e tipologia di indennità (...), il che giustifica il diverso regime fiscale e contributivo”. È quanto la Sezione lavoro della Corte di cassazione ha ribadito nella pronuncia pubblicata lo scorso 28 agosto 2025, n. 24148, ordinanza che ha il pregio di chiarire in modo netto, senza spazio ad interpretazioni alternative, le differenze tra gli istituti e il diverso regime fiscale e contributivo al quale sono soggette le relative indennità.*

• DI **POTITO DI NUNZIO** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO  
E **LAURA ANTONIA DI NUNZIO** AVVOCATO IN MILANO •

## IL FATTO

**S**otto esame dei giudici un verbale di accertamento con il quale l'Inps aveva contestato ad una società omissioni contributive per il mancato inserimento, nel montante retributivo utile al calcolo della contribuzione, delle spese sostenute per vitto, alloggio e trasporto per i propri lavoratori trasfertisti inviati presso vari cantieri, somme che al contrario – secondo l'Inps e secondo le corti territoriali – avrebbero dovuto essere considerate imponibili, sia a fisco che a contribuzione. Parte datoriale è dunque ricorsa in Cassazione, eccependo che le somme sulle quali si pretendeva l'assoggettamento erano state sostenute con la carta di credito aziendale, non già rimborsate ai lavoratori trasfertisti, dunque rappresentavano meri costi aziendali.

## I MOTIVI DELLA DECISIONE

I magistrati di legittimità non hanno ritenuto valida l'argomentazione datoriale e, richiamando testualmente l'art. 51, commi 5 e 6,

del TUIR, hanno offerto una chiara linea di demarcazione tra ciò che è trasferta e ciò che è trasfertismo, con conseguente distinzione del regime fiscale e contributivo applicabile alle indennità erogate a fronte dei due diversi istituti. Innanzitutto, i giudici di legittimità hanno sottolineato come il comma 5 (che prescrive il regime di imponibilità fiscale e contributiva delle indennità di trasferta) e il comma 6 (che disciplina invece l'imponibilità delle indennità di trasfertismo) siano tra loro alternativi: o si applica il primo regime o il secondo. La commistione tra le due discipline è esclusa dall'impossibilità stessa di coniugare, in un unico lavoratore, le due diverse “situazioni lavorative”: mentre infatti la trasferta è praticabile solo da quel lavoratore che ha una sede di lavoro fissata per contratto e si rechi in missione fuori dal territorio comunale occasionalmente, il trasfertista è colui che non ha una sede di lavoro e che è abitualmente fuori dai locali aziendali per ►

\* Pubblicato in Corriere delle Pagine, 30 settembre 2025, n. 37.

■ **INDENNITÀ DI TRASFERTA E DI TRASFERTISMO:  
I DUE DIVERSI REGIMI DI IMPONIBILITÀ FISCALE E CONTRIBUTIVA** ■

rendere la sua attività lavorativa. A “blindare” la nozione di trasfertista ci ha pensato lo stesso legislatore, con una norma di interpretazione autentica dell’art. 51, comma 6, del TUIR (art. 7-*quinquies*, D.l. n. 193/2016, conv. con modificazioni in L. n. 225/2016): si applica il regime di assoggettamento fiscale e contributivo del trasfertista al lavoratore che (i) non abbia alcuna indicazione, nel contratto o nella lettera di assunzione, della sede di lavoro, (ii) sia chiamato a svolgere un’attività lavorativa che richieda continua mobilità, (iii) gli sia riconosciuta, proprio in relazione allo svolgimento dell’attività lavorativa in luoghi sempre variabili e diversi, un’indennità o maggiorazione di retribuzione “in misura fissa”, attribuita senza distinguere se il dipendente si sia effettivamente recato in trasferta e dove la stessa sia svolta.

Le tre condizioni devono sussistere congiuntamente perché sia applicata la disciplina fiscale e contributiva del trasfertista; in caso contrario, il lavoratore non sarà trasfertista e le somme legate alle missioni fuori dal comune della sede di lavoro seguiranno il diverso regime di assoggettamento fiscale e contributivo di cui al comma 5 del citato art. 51 TUIR.

**In caso di trasfertismo, tranne l’esenzione del 50% dell’indennità prevista per legge, tutte le altre spese comunque sostenute per vitto, alloggio e trasporto (e così per ogni altra spesa inerente alla prestazione lavorativa) formano reddito e dovranno dunque essere assoggettate a contribuzione**

**IL DIVERSO TRATTAMENTO FISCALE  
E CONTRIBUTIVO DELLE INDENNITÀ DI TRASFERTA  
E DELLE INDENNITÀ DI TRASFERTISMO**

Quali sono quindi le differenze nel trattamento fiscale e contributivo delle indennità di trasferta e delle indennità di trasfertismo? Le indennità percepite per le trasferte fuori dal territorio comunale concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente (dunque imponibile a fisco e contributi) solo per la parte eccedente l’importo di Euro 46,48 o 77,47 per le trasferte all’estero, al netto delle spese di viaggio e trasporto, mentre le indennità spettanti per contratto a fronte dell’espletamento dell’attività lavorativa in luoghi sempre variabili e diversi, concorrono a formare il reddito di lavoro (dunque sono imponibili) nella misura pari al 50% del loro ammontare. Si ricorda che nel caso di trasferta i predetti valori si riducono di un terzo o due terzi nel caso in cui l’azienda rimborsi rispettivamente il vitto o l’alloggio o entrambi oltre all’indennità di trasferta.

**CONCLUSIONI**

Nel caso di specie, i giudici di legittimità – confermando le pronunce dei giudici dei primi due gradi di giudizio – hanno confermato la correttezza della pretesa dell’Inps: non avendo previsto il legislatore, in caso di indennità di trasfertismo, ulteriori esclusioni dal calcolo del montante retributivo se non l’esenzione del 50% dell’indennità, tutte le altre spese comunque sostenute per vitto, alloggio e trasporto (e così per ogni altra spesa inerente alla prestazione lavorativa) formano reddito e dovranno dunque essere assoggettate a contribuzione, anche se si tratta di costi sostenuti direttamente dalla Società.

Le pari opportunità: una questione soprattutto culturale

# OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE IMPRESE LOMBARDE: tra progressi e resistenze culturali

*Potito di Nunzio alla presentazione del Rapporto Biennale 2022-2023: le leggi aiutano ma servono ancora decenni per cambiare la mentalità*

• A CURA DELLA REDAZIONE •

In un contesto di trasformazione del mercato del lavoro e crescente attenzione alla sostenibilità sociale, la promozione dell'equità di genere rappresenta una priorità strategica per la Lombardia. La regione, pur distinguendosi per dinamismo economico e densità imprenditoriale, evidenzia ancora significativi divari di genere in ambito occupazionale e retributivo. Di rilievo l'evento che si è svolto l'11 settembre 2025 presso Palazzo Lombardia durante il quale è stato presentato il Rapporto Biennale 2022-2023 sull'occupazione femminile e maschile nelle imprese lombarde con più di 50 dipendenti, un'indagine commissionata dalle Consigliere di Parità Regionali all'Università degli Studi di Brescia.

Il rapporto, previsto dal Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (art. 46 del D.lgs. n. 198/2006), analizza i dati di 8.882 imprese lombarde che hanno compilato il documento obbligatorio biennale, fornendo informazioni dettagliate su occupazione, inquadramento contrattuale, retribuzioni, processi di selezione e accesso al *welfare* aziendale. L'analisi si è sviluppata su tre livelli - regionale, longitudinale e provinciale - con il duplice obiettivo di misurare i divari occupazionali e retributivi di genere e analizzare le cause strutturali di tali disuguaglianze.



## I DATI E LE OSSERVAZIONI PRESENTATI DALLA REGIONE LOMBARDIA: UNA SINTESI

Le Consigliere di Parità Regionali della Lombardia, **Anna Maria Gandolfi** e la sua vicaria **Valeria Gerla**, nell'ambito della presentazione dello studio condotto dall'Università di Brescia sul biennio 2022-2023, hanno espresso una posizione chiara e articolata sulla persistente disparità di genere nel mercato del lavoro regionale evidenziando - in sintesi e con l'invito a leggere la documentazione inerente la ricerca disponibile a questo [link](#) - le seguenti criticità:

*Segregazione occupazionale:* Nonostante il dinamismo economico lombardo, permangono significativi squilibri nell'accesso al lavoro, nelle opportunità di carriera e nelle retribuzioni. Particolarmente critico è il fenomeno della segregazione verticale, con scarsa pre- ➤

■ OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE IMPRESE LOMBARDE:  
TRA PROGRESSI E RESISTENZE CULTURALI ■

senza femminile nelle posizioni apicali.

*Stereotipi di genere radicati:* Il ricorso massiccio al *part-time* da parte delle donne e la maggiore incidenza dei contratti a tempo determinato riflettono un modello culturale che affida quasi esclusivamente alle donne la cura familiare, limitando le loro opportunità professionali.

A fronte delle criticità evidenziate, sono state prospettate alcune soluzioni quali

- *Potenziamento della trasparenza:* Necessità di introdurre domande più mirate nei rapporti biennali per comprendere le cause delle disuguaglianze, non solo gli effetti. Proposta di creare un **Osservatorio permanente regionale** che incroci dati aziendali e certificazioni di parità di genere.

- *Certificazione UNI/PdR 125:* Valorizzazione di questo strumento non solo come riconoscimento, ma come meccanismo di rendicontazione e trasparenza per monitorare l'impegno aziendale sulla parità.

Interventi prioritari sono considerati

- Il superamento della segregazione verticale con accesso equo ai ruoli apicali
- Il miglioramento del lavoro flessibile valorizzando il *part-time* volontario e il lavoro agile inclusivo
- La formazione e orientamento liberi da stereotipi con rafforzamento della presenza femminile nelle discipline STEM
- La *governance* multilivello integrata con potenziamento del ruolo delle Consigliere di Parità

Le Consigliere sottolineano che "la parità occupazionale e retributiva non è una questione di donne, ma una questione di democrazia, di sviluppo e di progresso per tutte e tutti", richiedendo un impegno comune di istituzioni, imprese, università e società civile per generare il cambiamento culturale e strutturale necessario. L'approccio proposto va oltre la semplice foto-

grafia della realtà, puntando su proposte operative concrete per costruire un mercato del lavoro realmente equo ed efficiente che valorizzi le competenze di tutta la popolazione attiva.

**UN'ANALISI SENZA PRECEDENTI SUI DATI REALI  
E UN SISTEMA CONTRATTUALE INADEGUATO**

Durante l'evento, Potito di Nunzio, Coordinatore della Consulta dei Presidenti degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, ha offerto una lettura critica del fenomeno, evidenziando come le disparità vadano ben oltre la semplice questione di genere per investire l'intero sistema dei rapporti di lavoro con alla base quello culturale italiano.

"Non facciamo statistiche, facciamo ricerca su dati veri", esordisce di Nunzio, spiegando la metodologia del Centro Ricerche della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano di cui è Presidente: il Centro Ricerche acquisisce in maniera anonima i dati Uniemens all'interno dei quali emergono tante conferme, dati che si riferiscono alle piccole e medie realtà che non sono quelle "fotografate" dal rapporto biennale. Si vedono le *diversità* e non è soltanto la *diversità uomo-donna*, si intercettano anche tante diversità salariali a parità di mansioni, indipendentemente dal genere, ma solo perché si lavora in un'azienda piccola o in una grande. I numeri sono eloquenti: "A Milano, la differenza di salario tra il lavoratore occupato a parità di mansione nella microimpresa è il 27% in meno di quello della media impresa". Un dato che solleva interrogativi profondi sul sistema di contrattazione italiana e che, secondo di Nunzio, richiede una riflessione urgente da parte dei sindacati.

L'analisi del Presidente di Nunzio solleva una questione sul sistema contrattuale: il doppio livello di contrattazione in Italia funziona davvero? O riguarda solo le grandi aziende? Il problema, secondo il presidente degli Ordini lombardi, è che il secondo livello di contratta- ➤

## ■ OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE IMPRESE LOMBARDE: TRA PROGRESSI E RESISTENZE CULTURALI ■

zione non raggiunge le micro e piccole imprese, che rappresentano il 95% delle aziende lombarde e occupano più del 60% dei lavoratori. “Non è sufficiente il salario di garanzia di poche centinaia di euro all’anno da riconoscere quando non c’è la contrattazione di secondo livello, oppure dobbiamo dire che nelle micro c’è ancora salario in “nero””.

### IL GENDER PAY GAP E LE DISPARITÀ CULTURALI PERSISTENTI

Sul fronte specifico della parità di genere, di Nunzio riconosce progressi ma evidenzia criticità: rispetto ad un passato quando si parlava del 35-40% del *gender pay gap*, siamo ora al 20%. Certo, sono dati incoraggianti, però resta pur sempre una montagna da scalare.

Quello che sorprende maggiormente è la differenza del 20% riscontrata sulla paga base, come è stato evidenziato nel corso dell’incontro e ricavato dai rapporti biennali inviati dalle aziende nel biennio 2022/2023: la paga base non dovrebbe portare differenza di genere, è riferita all’inquadramento. O forse c’è un fenomeno di sotto-inquadramento delle donne rispetto alle mansioni? E su questo vale la pena di indagare ulteriormente perché si possono profilare questioni e criticità anche a livello giuridico che possono sfociare in un contenzioso.

I dati sui congedi parentali offrono un’ulteriore chiave di lettura delle disparità culturali persistenti. “Dai nostri dati e da quelli dell’ultimo rapporto annuale dell’Inps, i permessi per la maternità facoltativa utilizzati dalle donne toccano la punta dell’80%.”

### SOLUZIONI CONCRETE E CONTRADDIZIONI NORMATIVE

Nonostante il quadro critico, di Nunzio propone soluzioni concrete attraverso la contrattazione di secondo livello. Un esempio significativo riguarda i congedi parentali: “Quando in azienda ci spiegano che “le donne utilizzano il congedo parentale perché guadagnano meno e la perdita economica dell’indennità è

inferiore”, abbiamo studiato una diversa soluzione: calcolato il quoziente familiare, se è il marito che utilizza il congedo parentale con una sofferenza retributiva familiare, l’azienda corrisponde la differenza.

Altro esempio virtuoso ha riguardato, in un’azienda, l’incentivazione allo studio delle materie STEM: “Per le famiglie che mandano i figli a scuola, alle università per studiare le materie STEM, l’azienda si fa carico di tutte le rette scolastiche. Qualcuno sostiene che è discriminazione verso gli altri?”, pazienza: l’azienda ha necessità di queste figure professionali e sostiene coloro che intraprendono questi percorsi”. Di Nunzio evidenzia anche contraddizioni nel sistema normativo: “L’uomo che ha 10 giorni di maternità obbligatoria deve essere pagato al 100%, la donna invece all’80%. Come mai? Bisognerebbe arrivare a una parità anche nella norma”. La provocazione si spinge oltre: “I periodi complessivi di assenze per maternità dovrebbero essere obbligatoriamente fruiti per metà dall’uomo metà e per metà dalla donna”.

### RESISTENZE AZIENDALI, RUOLO DELLE LEGGI E SFIDE CULTURALI

Nel panorama nazionale, la Lombardia emerge come esempio virtuoso: “È l’unica regione che mette a disposizione enormi quantità economiche anche in favore della parità di genere, della certificazione della parità di genere, quindi sicuramente ha un’attenzione particolare verso il mondo del lavoro”. Tuttavia, l’esperienza diretta del Presidente di Nunzio rivela resistenze significative: “Abbiamo organizzato degli incontri specifici invitando le aziende a parlare della diversità ed inclusione. Sia le aziende italiane che straniere hanno declinato l’invito. Una sola azienda ha partecipato raccontando la loro esperienza”. Il riferimento alle politiche Trumpiane: “vanno abolite le *policy* che favoriscono determinate categorie di lavoratori perché aver cura del diverso vuol dire discriminare gli altri” sembra ►

## ■ OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE IMPRESE LOMBARDE: TRA PROGRESSI E RESISTENZE CULTURALI ■

aver influenzato anche il contesto italiano. Di Nunzio propone anche un cambio di approccio comunicativo: “dovremmo smetterla di usare termini come “segregazione femminile”. In questo momento di guerre parlare di segregazione non mi piace. Parliamo di differenze, parliamo di inclusione, ma segregazione femminile è un termine brutto, che fa parte del linguaggio del '900”. Pur riconoscendo l'importanza della normativa, ne evidenzia i limiti: “La legge aiuta. Se non avessimo avuto le leggi che imponevano (...) nelle gare d'appalto la certificazione, avremmo percentuali diverse. Aiuta..., ma certamente non aiuta a cambiare la cultura. I femminicidi in Italia sono un fenomeno rilevante, questo ci fa capire quanta strada abbiamo ancora da percorrere”. Le statistiche internazionali offrono una prospettiva temporale preoccupante: “Le indagini a livello mondiale ci hanno evidenziato che in Italia raggiungeremo la

parità nel lavoro fra 150 anni più o meno. Abbiamo sicuramente un pò di strada da fare”.

### CONCLUSIONI: UNA SFIDA CULTURALE

L'intervento di di Nunzio si conclude con un appello alla responsabilità collettiva: “Insieme possiamo fare tanto per cambiare veramente la cultura nelle imprese nella società civile”. *I dati emersi dall'analisi dei flussi Uniemens offrono uno spaccato inedito del mercato del lavoro italiano, rivelando come le disparità vadano ben oltre la questione di genere, investendo l'intero sistema produttivo nazionale. La sfida, secondo di Nunzio, è duplice: da un lato utilizzare gli strumenti contrattuali per colmare i gap esistenti, dall'altro lavorare su un cambio culturale profondo che richiederà generazioni per essere completato.*

A questo [link](#) è possibile vedere integralmente l'evento dell'11 settembre 2025.



Da sinistra, Letizia Lo Preiato, Dottoressa in Ingegneria Gestionale dell'Università degli Studi di Brescia, Mariasole Bannò, Professoressa Di Economia E Gestione Delle Imprese Dell'università Degli Studi Di Brescia, Angela Alberti, per CGIL - CISL - UIL Lombardia, Anna Maria Gandolfi, Consigliera di Parità regionale della Lombardia, Valeria Gerla, Consigliera di Parità regionale Supplente della Lombardia, Potito di Nunzio, Coordinatore della Consulta dei Presidenti degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia.

# IL LAVORO CHE CAMBIA: tra complessità fiscale, tutele costituzionali e nuove sfide dell'equità retributiva

*Il convegno milanese del 13 ottobre 2025 ha tracciato la mappa delle trasformazioni in atto nel diritto del lavoro italiano: dalla rivoluzione fiscale delle auto aziendali alle nuove garanzie per i lavoratori delle piccole imprese, fino alla trasparenza retributiva di genere. Un filo rosso unisce questi temi apparentemente eterogenei: la ricerca di un equilibrio sempre più difficile tra tutela dei diritti, sostenibilità economica per le imprese e adeguamento agli standard europei.*



• A CURA DELLA REDAZIONE •

**P**resso la Sala Orlando dell'Unione del Commercio di Milano, il 13 ottobre 2025 si è svolto un evento formativo che ha radunato professionisti del lavoro, consulenti, avvocati e rappresentanti delle istituzioni per fare il punto su alcune delle più significative trasformazioni normative degli ultimi mesi. Organizzato dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano, dalla Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano e da ANCL UP di Milano, il convegno ***“Il lavoro che cambia: tra fringe benefit, trasparenza retributiva e licenziamenti”*** ha messo a fuoco le sfide operative che attendono le direzioni del personale e i loro consulenti<sup>1</sup>. Dietro la varietà dei temi affrontati emerge un denominatore comune: l'ordinamento giuslavoristico italiano sta attraversando una fase di

profonda rielaborazione, caratterizzata da interventi normativi spesso emergenziali, pronunce giurisdizionali dirompenti e pressioni del legislatore europeo. Il risultato è un quadro di una crescente complessità tecnica che impone ai datori di lavoro investimenti significativi in consulenza specialistica, aggiornamento normativo e revisione delle procedure interne.

## AUTO AZIENDALI: QUANDO LA TRANSIZIONE ENERGETICA INCONTRA IL CAOS NORMATIVO

*Il caso delle auto aziendali rappresenta l'emblema della stratificazione normativa disordinata.* Come illustrato da Andrea Asnaghi, Coordinatore del Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, la Legge di Bilancio 2025 (L. n. 207/2024) ha stravolto un sistema consolidato con una “transizione ►

1. Le slide presentate al Convegno sono disponibili cliccando [qui](#).

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

energetica improvvisata” che ha creato un labirinto di aliquote differenziate.

Il nuovo regime fiscale del *benefit* legato all'uso promiscuo dell'auto aziendale prevede diverse e numerose modalità di tassazione del *fringe benefit*, determinate dall'incrocio di molteplici variabili: data di immatricolazione del veicolo, data di assegnazione al dipendente, tipologia di alimentazione ed emissioni di CO<sub>2</sub>.

Le percentuali di tassazione variano drasticamente oscillando tra il 10% per i veicoli elettrici puri e il 20% per gli ibridi *plug-in* e il 50% per tutte le altre alimentazioni.

**Le contromisure per le direzioni HR**

Il convegno ha evidenziato alcune strategie di mitigazione di fronte ad un Legislatore che è intervenuto a più riprese e in modo disordinato creando una reale confusione tra gli operatori sempre in bilico tra mille norme e interventi dell'Agenzia delle Entrate:

- *Regolamentazione aziendale articolata*: diventa quasi indispensabile dotarsi di *policy* interne che disciplinino termini di utilizzo, condizioni di sicurezza, gestione della manutenzione, modalità di gestione di multe e danni, criteri per la revoca dell'assegnazione.
- *Lettere di assegnazione personalizzate*: ogni consegna deve essere accompagnata da documentazione che richiami le norme applicabili e i criteri di valorizzazione fiscale.
- *Riaddebito al dipendente*: se si prevede che il dipendente rimborsi all'azienda il valore fiscale dell'autovettura aziendale, tale rimborso riduce, fino ad azzerarlo, il valore del *benefit* attribuito al lavoratore. Il rimborso deve essere oggetto di fatturazione; qualora si assuma come riferimento il valore del *fringe benefit*, occorre ricordare che esso è comprensivo di IVA. I vantaggi della suddetta operazione possono così sintetizzarsi: si applica la piena detraibilità dell'IVA relativa al veicolo; è più semplice determinare il valore da considerare ai fini del TFR e della retribuzione di fatto e si raggiunge una ulteriore utilità anche nei

casi in cui sia necessario applicare il valore normale del bene, poiché il rimborso consente di neutralizzare o ridurre gli effetti fiscali e contributivi del *benefit*.

- *Riconversione del parco auto*: privilegiare veicoli elettrici o ibridi *plug-in* per contenere l'impatto fiscale.

Il giudizio critico degli operatori è unanime: una norma scritta con finalità ambientaliste ha finito per generare un incubo amministrativo, con oneri sproporzionati rispetto agli obiettivi dichiarati.

**LICENZIAMENTI NELLE PICCOLE IMPRESE:  
LA CONSULTA RIEQUILIBRA LE TUTELE**

Sul fronte della tutela dei lavoratori la Corte Costituzionale ha compiuto un intervento caratterizzato da un ampliamento delle garanzie. L'avvocato Laura A. di Nunzio ha illustrato la portata della sentenza n. 118 del 21 luglio 2025, che ha dichiarato parzialmente incostituzionale l'art. 9 del D.lgs. n. 23/2015.

A distanza di tre anni dalla precedente pronuncia (n. 183 del 2022), la Corte Costituzionale è tornata a esaminare la legittimità della norma che disciplina le indennità risarcitorie in caso di licenziamento illegittimo per i lavoratori delle piccole imprese, e questa volta la norma **non** supera il vaglio di costituzionalità. Al centro dell'attenzione è finito l'articolo 9 del Decreto Legislativo n. 23/2015 che, in origine, prevedeva che le indennità da riconoscere ai dipendenti delle aziende con meno di 15 lavoratori in caso di licenziamento illegittimo – sia per mancanza di giustificazione, sia per vizi procedurali nella contestazione disciplinare – dovessero essere dimezzate rispetto a quelle previste per le imprese di maggiori dimensioni, con un tetto massimo inderogabile di sei mensilità dell'ultima retribuzione utile al calcolo del TFR.

La Corte Costituzionale conferma la legittimità del principio del dimezzamento rispetto ►

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

alle tutele previste per i lavoratori delle grandi aziende, ma dichiara l'illegittimità costituzionale del limite massimo di sei mensilità. In pratica, la tutela indennitaria in caso di licenziamenti illegittimi e l'importo dell'offerta conciliativa per i lavoratori delle piccole imprese saranno determinati dal giudice senza tenere conto del vincolo delle sei mensilità.

È auspicabile che il legislatore intervenga sul profilo inciso dalla pronuncia, nel rispetto del principio secondo cui **il criterio del numero dei dipendenti non** può costituire l'esclusivo indice rivelatore della forza economica del datore di lavoro e quindi della sostenibilità dei costi connessi ai licenziamenti illegittimi, dovendosi considerare anche altri fattori altrettanto significativi, quali possono essere il fatturato o il totale di bilancio, da tempo indicati come necessari elementi integrativi dalla legislazione europea e anche nazionale.

**Cosa cambia concretamente**

Per i datori di lavoro, le conseguenze operative di questa pronuncia sono immediate e di notevole portata. In primo luogo, si registra un significativo aumento del rischio economico connesso alla gestione dei licenziamenti: un recesso privo di giustificazione può oggi costare all'impresa fino a diciotto mensilità di retribuzione, in base alle valutazioni discrezionali del giudice chiamato a decidere sulla controversia. Tale incremento del rischio rafforza ulteriormente la necessità per le aziende di valutare con maggiore prudenza e responsabilità ogni decisione volta all'interruzione del rapporto di lavoro, ponendo particolare attenzione alla sussistenza dei presupposti giustificativi e al rispetto rigoroso delle procedure previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

In questo mutato scenario normativo, diventa inoltre opportuno rivalutare le strategie di separazione dal personale, privilegiando, ove possibile, soluzioni consensuali o il ricorso all'offerta conciliativa prevista dalla normativa sulle tutele crescenti, strumenti che si con-

fermano economicamente più vantaggiosi rispetto all'incertezza e ai costi connessi al contenzioso giudiziale.

**L'OFFERTA CONCILIATIVA:**

**TECNICISMI CON GRANDI CONSEGUENZE**

Sulla scorta della sentenza n. 118/2025 riferita alle piccole imprese (v. *supra*), Andrea Asnaghi ha approfondito un tema di estrema rilevanza pratica: il calcolo dell'offerta conciliativa e delle indennità di licenziamento riprendendo un tema già esplorato negli anni scorsi.

***Il nodo interpretativo: il calcolo delle mensilità risarcitorie e la nozione di "ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del Tfr" nel contratto a tutele crescenti***

Come noto, il D.lgs. n. 23 del 4 marzo 2015 ha introdotto nell'ordinamento giuslavoristico la disciplina delle c.d. "Tutele crescenti", che ha comportato, fra le altre cose, una diversa modalità di quantificazione dell'indennizzo in caso di licenziamento illegittimo per i lavoratori soggetti al regime delle "tutele crescenti", ovvero gli assunti (o confermati) dalla data del 7 marzo 2015, nonché i lavoratori già assunti a tempo indeterminato il cui datore di lavoro, dopo tale data, abbia superato il limite dimensionale di cui all'art. 18 L. n. 300/1970, co. 8 e 9.

In particolare, con il D.lgs. n. 23/2015 è cambiata la base di calcolo delle mensilità di retribuzione costituenti l'indennità risarcitoria spettante ai lavoratori a tutele crescenti in caso di accertata illegittimità del licenziamento loro intimato.

Anziché ad un certo numero di mensilità *"dell'ultima retribuzione globale di fatto"*, invece, l'indennità risarcitoria spettante al lavoratore a tutele crescenti è commisurata ad un certo numero di mensilità *"dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto"*. E a tale parametro si fa riferimento costante in tutto il Decreto in argomento.

Si tratta, evidentemente, di una scelta precisa ►

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

del legislatore nella direzione di disancorarsi dalla nozione di *“ultima retribuzione globale di fatto”*, fonte di notevoli dubbi e contrasti interpretativi (mai del tutto risolti); il nuovo criterio di calcolo introdotto dal decreto in esame ha come base l'*ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto*, richiama implicitamente l'art. 2120 c.c. Si tratta ora di attribuire all'espressione normativa il significato più corretto, e quindi di identificare la retribuzione “ultima” di riferimento, che farà da base di calcolo alle indennità *de quibus* ed inoltre rapportarla al termine di mensilità. La necessità di identificare **un criterio condiviso** per effettuare il calcolo delle predette indennità acquista molteplici valenze

- la quantificazione in sé dell'indennità in caso di contenzioso giudiziale;
- nell'ambito stragiudiziale, la determinazione dell'*offerta di conciliazione* utile a determinare:
  - la validità stessa dell'offerta (di cui comunque resta facoltativa l'accettazione) senza conseguenze di sorta
  - il corretto limite di esenzione dal punto di vista fiscale dell'importo offerto al lavoratore in tale ambito.

Il Centro Studi e Ricerche dell'Ordine di Milano ha proposto, ai fini del calcolo, un metodo innovativo “misto”<sup>2</sup> che combina due differenti metodi di calcolo (che presi da soli non sarebbero risolutivi del problema evidenziato). Si ritiene che il metodo proposto sia equo e rispondente in maniera più precisa alla volontà del legislatore – in termini di esattezza, quanto più possibile, della determinazione dell'indennità risarcitoria, ma senza perdere in efficacia. È un calcolo che, per quanto più laborioso di un calcolo immediato, consente tuttavia di attenuare il più possibile le punte

di discrepanza più elevate presenti in ciascuno dei due metodi alternativi.

Ai fini della valorizzazione della retribuzione utile ai fini del Tfr, per la retribuzione normale (proiettata) si tratterà di prendere la retribuzione di base del lavoratore all'atto del licenziamento (incluso o escluso gli eventuali elementi che la compongono secondo le previsioni legali /o contrattuali, e quindi arrivando alla, eventualmente diversa, retribuzione base RBT), moltiplicare la stessa per il numero di mensilità in atto in azienda e dividerla per 12<sup>3</sup>, trovando così la prima parte che compone la nozione ed il calcolo dell'importo richiesto dalla legge.

in formula:  $RBT \times m : 12 = RMP$  (retribuzione mensile di proiezione, ove “m” è il numero di mensilità)

Poi si osserverà un periodo di riferimento a ritroso del mese di cessazione del rapporto (ed escluso lo stesso), che si ritiene congruo essere di 12 mesi (essendo il Tfr calcolato su base annua), nel quale si sommeranno tutti gli altri elementi (diversi ovviamente dalla retribuzione base) utili al calcolo del Tfr, sempre in stretto ossequio alla disciplina legale e contrattuale) dividendo l'importo per 12 o per il minor numero dei mesi presi a considerazione (se il rapporto è durato meno).

La considerazione su base annuale permette di avere come campo di osservazione il periodo caratteristico in cui si forma la retribuzione, solitamente su base annua, includendovi così con una certa media tutti gli elementi caratteristici che in maniera periodica/ricorrente la compongono.

in formula:  $EUT(M) : M^4 = QRM$

dove EUT è la somma degli elementi utili ai fini del Tfr (con esclusione della retribuzione base), M è il numero di mesi<sup>5</sup> presi ad osservazione (di ►

2. Orientamento n. 2, *Contratto a tutele crescenti: il calcolo delle mensilità risarcitorie e la nozione di “ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del Tfr*, consultabile [qui](#).

3. Si noti che in ossequio al principio di “mensilità” previsto dalla norma, nelle determinazioni suddette il riferimento va sempre riportato a mese, che a nostro avviso altro non può essere che il rappor-

to fra la retribuzione individuata in un certo periodo divisa per il numero dei mesi dai quali tale periodo è composto.

4. Ibid.

5. Ibid.

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

regola 12, ma potrebbero essere minori se il rapporto è stato di durata inferiore) e QRM è la quota di retribuzione mensile storicizzata.

Trovati questi due elementi con i predetti metodi distinti, basterà sommarli per trovare infine l'ultima retribuzione utile di riferimento per il calcolo del Tfr (URT) (contemplata dalla norma in argomento).

$RMP + QRM = URT$

In assenza di elementi variabili o significativi nel periodo considerato, si evidenzia che, più semplicemente,  $RMP = URT$ .

**RETRIBUZIONE MINIMA:**

**L'ITALIA SCEGLIE LA VIA CONTRATTUALE**

Riccardo Bellocchio, Responsabile del Centro Ricerche della Fondazione, ha illustrato la Legge n. 144 del 26 settembre 2025, una riforma che ridefinisce l'approccio italiano alla questione salariale.

***No al salario minimo legale, sì ai CCNL "maggiormente applicati"***

La scelta del legislatore è netta: niente salario minimo per legge, ma rafforzamento sostanziale del ruolo della contrattazione collettiva nazionale. Il nuovo criterio dei CCNL "maggiormente applicati" si basa sul numero effettivo di imprese e lavoratori coinvolti, superando il tradizionale riferimento alle associazioni "comparativamente più rappresentative".

L'approccio italiano si differenzia così dalle pressioni europee (Direttiva 2022/2041/UE sul salario minimo legale), puntando sull'estensione *erga omnes* dei trattamenti economici previsti dai contratti collettivi più diffusi. Il Governo ha sei mesi dall'entrata in vigore (scadenza aprile 2026) per emanare i decreti attuativi. Il successo dell'operazione dipenderà dalla qualità di questi decreti e dalla capacità del sistema di garantire controlli efficaci (si noti che la normativa in oggetto non si applica al settore pubblico).

***I quattro pilastri della riforma***

La legge, entrata in vigore il 18 ottobre 2025, persegue – in sintesi – i seguenti obiettivi

1. Trattamenti retributivi equi per garantire ai lavoratori una retribuzione proporzionata e sufficiente
2. Rafforzamento del ruolo della contrattazione collettiva nazionale
3. Incremento della trasparenza nelle dinamiche salariali e contrattuali
4. Contrasto al *dumping* contrattuale, evasione fiscale e lavoro sommerso

***Riflessi operativi***

Si tratta di una legge delega; pertanto, per comprenderne l'effettiva portata occorrerà attendere i decreti delegati e le circolari esplicative che ne seguiranno. Tuttavia, alcune considerazioni si possono già sviluppare.

La riforma introduce meccanismi operativi volti a garantire effettività e trasparenza al nuovo sistema. Sul fronte della tracciabilità, viene sancita l'obbligatorietà dell'indicazione del codice CCNL applicato in tutti i principali adempimenti amministrativi: dalle trasmissioni telematiche Uniemens verso l'Inps alle comunicazioni obbligatorie di instaurazione, trasformazione e cessazione dei rapporti di lavoro, fino alle buste paga consegnate mensilmente ai dipendenti. Tale previsione consente una maggiore verificabilità da parte degli organi di vigilanza e costituisce un deterrente significativo contro l'utilizzo di contratti collettivi "di comodo".

Particolare attenzione viene riservata al settore degli appalti, tradizionalmente caratterizzato da maggiori criticità in termini di rispetto delle tutele contrattuali. Le società appaltatrici e subappaltatrici saranno tenute a riconoscere ai propri lavoratori trattamenti economici complessivi minimi non inferiori a quelli previsti dai CCNL maggiormente applicati nel settore di riferimento. A presidio dell'effettivo rispet- ➤

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

to di tale obbligo, la normativa prevede controlli rafforzati da parte delle stazioni appaltanti, che si vedono così attribuire un ruolo di garanzia nella corretta applicazione degli *standard* retributivi.

Un ulteriore profilo di rilievo riguarda l'estensione delle tutele ai lavoratori attualmente privi di copertura contrattuale collettiva. A questi soggetti, che oggi si trovano in una condizione di maggiore vulnerabilità, verrà applicato il contratto collettivo nazionale della categoria professionale più affine rispetto alle mansioni concretamente svolte. Tale meccanismo di estensione analogica garantisce che anche i lavoratori oggi sprovvisti di riferimenti contrattuali possano beneficiare di una base retributiva minima definita, colmando un vuoto di tutela che caratterizza segmenti non marginali del mercato del lavoro.

**TRASPARENZA RETRIBUTIVA DI GENERE:  
OLTRE L'ADEMPIMENTO**

Loredana Salis, Responsabile della Sezione Semplificazione del Centro Studi, ha presentato i contenuti della Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che l'Italia dovrà recepire entro il 7 giugno 2026, e le ricadute sui datori di lavoro. In particolare, la direttiva mira a rafforzare l'applicazione del principio di parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, attraverso la trasparenza salariale e i relativi meccanismi di applicazione, considerato che nell'Unione Europea le donne guadagnano in media il 13% in meno degli uomini per ogni ora lavorata, con un divario pensionistico che raggiunge il 30%.

***Gli impatti sulla gestione HR***

Il primo strumento fondamentale è l'*assessment* dei dati retributivi, presentato come punto di partenza imprescindibile. *“Non puoi giustificare la meta se non conosci il punto di partenza”*. L'analisi deve essere condotta in modo articolato per ciascuna famiglia professionale pre-

sente nell'organizzazione. Occorre mappare la retribuzione globale – comprensiva di componenti fisse, variabili, *bonus* e altre compensazioni – disaggregandola per genere, età, anzianità di servizio e tipologia di orario di lavoro, al fine di rendere visibili eventuali disparità altrimenti non evidenti.

È necessario inoltre definire con chiarezza i *range* retributivi per ogni ruolo, specificando valori minimi e massimi, nonché i livelli medi e mediani effettivamente corrisposti. A tale mappatura deve accompagnarsi l'esplicitazione dei criteri oggettivi che presiedono al posizionamento di ciascun lavoratore all'interno del *range* di riferimento, superando logiche discrezionali o poco trasparenti.

Infine, devono essere formalizzate regole chiare che disciplinino le progressioni economiche, ossia i meccanismi attraverso i quali un lavoratore può accedere a livelli retributivi superiori. La trasparenza su questi aspetti rappresenta un elemento fondamentale non solo per garantire l'equità retributiva, ma anche per alimentare la motivazione del personale. L'*assessment* consente di calcolare il *Gender Pay Gap*, individuare differenziali superiori al 5% che richiedono giustificazioni oggettive e confrontare il posizionamento aziendale con i *benchmark* di mercato.

Un *focus* particolare è stato dedicato alla trasformazione della ricerca del personale. Se oggi gli annunci recitano genericamente “la retribuzione sarà commisurata all'effettivo livello di esperienza”, domani dovranno contenere informazioni ben più precise. In risposta a questa esigenza durante l'intervento sono stati presentati due modelli alternativi per assolvere all'obbligo di trasparenza negli annunci sottolineando come possa essere una valida idea quella di adottare una *Policy* per la Selezione Inclusiva e Trasparente, che stabilisca criteri chiari, condivisi e non discriminatori per l'intero processo di *recruiting*.

L'intervento ha messo in luce anche una riflessione di carattere culturale da non perdere di ►

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

vistga. “Non è solo una questione di denaro”, è stato evidenziato, “la retribuzione è espressione concreta del vedere, rispettare e dare valore a una persona”.

La Direttiva europea si è confermata, dunque, essere non solo un adempimento normativo, ma un'occasione per ripensare le politiche retributive in chiave di equità, trasparenza e valorizzazione del capitale umano. Le aziende che sapranno anticipare questi cambiamenti potranno trasformare un obbligo di legge in un vantaggio competitivo nell'attrarre e trattenere talenti.

**IL FILO ROSSO: TRA TUTELE E SOSTENIBILITÀ**

Quali riflessioni emergono dal convegno milanese? I temi, come anticipato, apparentemente eterogenei – auto aziendali, licenziamenti, conciliazioni, retribuzione minima, trasparenza di genere – sono accomunati da una tensione crescente tra due esigenze contrapposte. Da un lato, l'evoluzione dell'ordinamento verso maggiori tutele, spinta sia dalla giurisprudenza costituzionale (sentenza n. 118/2025) sia dalle direttive europee in materia di parità retributiva e salari minimi adeguati: un movimento progressivo che risponde a esigenze di equità sociale e conformità agli *standard* internazionali. Dall'altro, la crescente complessità gestionale e i costi economici che ricadono sui datori di lavoro, particolarmente gravosi per le piccole e medie imprese, aggravati da una stratificazione normativa spesso disordinata che genera incertezza applicativa e moltiplicazione degli adempimenti.

L'analisi *complessiva* delle normative discusse durante il convegno evidenzia innanzitutto una serie di aspetti *positivi* che meritano di essere sottolineati. Sul piano delle *tutele sostanziali*, emerge con chiarezza come la sentenza della Corte Costituzionale abbia riequilibrato le posizioni dei lavoratori delle piccole imprese, mentre la trasparenza retributiva si configura come uno strumento efficace per contrastare le discriminazioni di genere e la

valorizzazione dei CCNL “maggiormente applicati” rappresenta un argine concreto contro il *dumping* contrattuale.

Dal punto di vista della *gestione aziendale*, le novità normative costituiscono anche uno stimolo verso una maggiore qualità nei processi organizzativi. Le aziende si trovano infatti spinte ad adottare procedure più rigorose, a formalizzare *policy* trasparenti e a implementare sistemi retributivi equi: elementi che, pur richiedendo investimenti nel breve periodo, sono destinati a migliorare il clima aziendale e l'attrattività dell'impresa verso i talenti nel medio-lungo termine. Non va inoltre trascurato il progressivo allineamento dell'Italia agli *standard* europei, con il recupero di ritardi strutturali particolarmente evidenti in materia di parità di genere e tutele salariali.

Accanto a questi aspetti positivi, le normative presentano tuttavia *criticità strutturali* che non possono essere sottovalutate. La complessità amministrativa che ne deriva appare in molti casi difficilmente sostenibile: la gestione delle auto aziendali con le sue sei diverse casistiche, i calcoli sofisticati richiesti per determinare l'offerta conciliativa e la reportistica di genere impongono alle imprese investimenti significativi in consulenza specialistica e sistemi informativi evoluti, gravando in modo particolare sulle piccole e medie realtà prive di strutture dedicate.

Sul *piano economico*, l'impatto delle riforme si manifesta attraverso un evidente aumento del costo del lavoro: la triplicazione delle indennità di licenziamento nelle piccole imprese, l'incremento significativo nella tassazione dei *benefit* auto con alimentazioni tradizionali e i possibili adeguamenti retributivi necessari per rispettare i CCNL “maggiormente applicati” rischiano di compromettere la competitività di molte imprese, soprattutto in un contesto economico già caratterizzato da margini ristretti.

A queste difficoltà si aggiunge una preoccupante insicurezza giuridica generata da normative spesso scritte in modo frettoloso o ►

■ IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA COMPLESSITÀ FISCALE,  
TUTELE COSTITUZIONALI E NUOVE SFIDE DELL'EQUITÀ RETRIBUTIVA ■

poco chiaro – emblematico il caso delle auto aziendali – da interventi correttivi in corso d'opera e da zone grigie interpretative che permangono su aspetti cruciali quale il calcolo della mensilità TFR. Questa instabilità normativa genera inevitabilmente rischio di contenzioso e difficoltà applicative quotidiane per gli operatori. Emerge infine con evidenza una persistente disomogeneità di trattamento che contrasta con l'obiettivo dichiarato di equità: continuano a sussistere disparità tra lavoratori assunti prima e dopo il 2015, tra imprese di diverse dimensioni e tra settori regolati da CCNL differenti, frammentazione che il legislatore sarà chiamato ad affrontare nei prossimi interventi di riforma.

**GOVERNARE LA COMPLESSITÀ:  
PREPARARSI AL CAMBIAMENTO**

Il messaggio del convegno milanese è chiaro: il diritto del lavoro italiano sta attraversando una fase di profonda trasformazione, caratterizzata da maggiori tutele per i lavoratori ma anche da crescente complessità gestionale per le imprese. Il quadro che emerge dalle normative analizzate richiede un cambio di paradigma nella gestione del personale, che non può più limitarsi all'ordinaria amministrazione. Diventa innanzitutto imprescindibile un significativo investimento in competenze specialistiche. La consulenza giuslavoristica e fiscale non può più essere considerata un costo accessorio da contenere, ma rappresenta ormai una necessità strategica per i professionisti per evitare errori che potrebbero rivelarsi estremamente costosi: un calcolo sbagliato dell'offerta conciliativa, una gestione opaca delle retribuzioni o una procedura di licenziamento approssimativa possono costare decine di migliaia di euro e danneggiare irrimediabilmente il clima aziendale e mettere in ombra la figura del professionista. È di tutta evidenza che occorre garantire una formazione continua: l'obsolescenza delle competenze si misura ormai in mesi anziché in anni, ren-

dendo indispensabile un piano formativo permanente per il personale amministrativo e le direzioni HR.

Parallelamente, la digitalizzazione dei processi assume un ruolo centrale, poiché la gestione manuale di adempimenti caratterizzati da tale complessità risulta impraticabile, rendendo necessari *software* aggiornati capaci di integrare in modo sinergico *payroll*, *benefit*, *analytics* retributivi e *compliance* normativa.

Sul piano metodologico si impone inoltre un approccio *proattivo* in luogo di quello tradizionalmente *reattivo*. Attendere chiarimenti ministeriali definitivi o successivi interventi correttivi del legislatore significa rimanere esposti a rischi significativi: risulta preferibile dotarsi tempestivamente di soluzioni prudenziali, fondate sulle migliori interpretazioni disponibili e sulle prassi consolidate. Acquisisce infine crescente rilevanza la *valorizzazione del dialogo sociale*: le procedure di valutazione congiunta previste dalla direttiva sulla trasparenza retributiva, il ricorso all'offerta conciliativa e il coinvolgimento attivo dei rappresentanti dei lavoratori si configurano non come meri adempimenti burocratici, ma come opportunità concrete per prevenire il contenzioso e costruire relazioni industriali più mature. Non si tratta di resistere al cambiamento, ma di governarlo.

Il tempo per prepararsi non è molto: i decreti attuativi sulla retribuzione minima arriveranno entro aprile 2026, la direttiva sulla trasparenza retributiva va recepita entro giugno 2026, mentre la nuova disciplina delle auto aziendali e la sentenza della Consulta sui licenziamenti producono già effetti immediati. Tutti devono arrivare preparati ai prossimi appuntamenti, datori di lavoro e consulenti del lavoro, per sviluppare approcci strutturati e trasformare obblighi normativi in opportunità competitive: in un mercato del lavoro che cambia, la qualità della consulenza specialistica diventa fattore decisivo per la sopravvivenza e il successo delle imprese.

# DERIVE E APPRODI DI UNA PROFESSIONE CHE SFUGGE

• DI **ANDREA MERATI** CONSULENTE SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE •

**Q**uest'estate, tra il piacere dei libri precedentemente accantonati e il disprezzo dei lagnosi lavori che richiedevano di essere terminati, sono andato anche a frugare nelle cose accatastate durante l'anno (sono rimasto scolasticamente orientato: Capodanno è rigorosamente il primo di settembre). Tra gli ultimi ingressi individuali al convegno "Professionisti, alla ricerca di un equilibrio tra tradizione e innovazione", che mi diede da pensare.

Riprendo ora la riflessione, alla quale mi ancoro per due approdi interessanti (li acquisisco entrambi identicamente dal sito della [Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano](#)).

## PRIMO APPRODO

*L'orientamento strategico rivela un quadro ambivalente con segnali di rinnovamento ma carenze nell'implementazione di approcci strutturati. Solo una minoranza ha adottato modelli che denotano una spiccata propensione per l'innovazione (sviluppo di nuove aree di servizio, anche attraverso la collaborazione e l'aggregazione con altre realtà, presenza di processi strutturati per conoscere le esigenze della clientela, sviluppo di percorsi di carriera strutturati per il personale di studio, ...) [...]*

Leggo che, noi professionisti, siamo poco orientati all'innovazione, alla condivisione, al cliente e alla crescita culturale; praticamente degli Ankylosauri, gli esseri più lenti del Cretaceo: lunghi tra sei e otto metri, sei-otto tonnellate di peso, velocità massima 5 km/h, dotati di corazza ossea che ricopriva tutto il corpo, inclusa la testa, praticamente dei muretti semoventi.

## SECONDO APPRODO

Come evidenziato da Riccardo Bellocchio, *"aleggia una palpabile incertezza sulle azioni da intraprendere nonostante la maggior consapevolezza del ruolo essenziale dei Consulenti del lavoro nel sostenere le decisioni dei clienti". I dati mostrano, infatti, quanto segue:*

- *Il 21% degli studi afferma che le opportunità di crescita e sviluppo carriera sono tra i principali elementi ricercati dai professionisti nel proprio lavoro*

- *Solo il 9% degli studi indica le tecnologie innovative e gli strumenti digitali come uno dei principali elementi ricercati dai professionisti nel proprio lavoro*

- *Un terzo non è interessato a sviluppare nuovi canali commerciali (rete di vendita) o non si esprime in merito*

- *Approccio "decisamente timido" verso digitale e intelligenza artificiale*

Leggo che, voi consulenti del lavoro, avete un problema anchilosante ancora più preoccupante, proprio non ci credete nell'innovazione, nella tecnologia e nell'avvicinamento al cliente.

Sì, lo so, non siete tutti così, ma sembra che il numero sia consistente.

Sì, lo so, è uno studio basato solo su 1.656 studi professionali dei quali i consulenti del lavoro sono solo una parte; però la voce del vostro Segretario del Consiglio dell'Ordine provinciale di Milano è molto orientata e precisa.

Sì, lo so, è facile parlare, pontificare e scrivere, ma poi nella pratica c'è da fare, mica da far filosofia gratuita; però mi sa che, se non ci mettiamo a progettare il nostro futuro, riconoscendo i nostri errori per risolverli, creando programmi di innovazione (magari sottraen- ➤

doci al fascino dell'*One Man Band* – Uomo orchestra, per chi non ama l'idioma inglese o ha un radicato attaccamento al Basso Medio-evo) e studiando nuovi argomenti, finiremo come l'Ankylosauro: estinti.

#### SOLUZIONI?

Niente di certo o infallibile, però si può avviare qualche azione pratica suggerita dal metodo *Kaizen*.

Senza dubbio alcuno, è necessario iniziare dando una svecchiata al lavoro quotidiano, comprendendo come vengono gestite *davvero* pratiche, *e-mail*, telefonate e scadenze (il davvero in corsivo significa dedicandoci tempo vero); proseguendo con la standardizzazione delle procedure ricorrenti (creando documenti che siano di riferimento per tutti).

In questo modo dovrebbero emergere le attività inutili, ridondanti, duplicate o, addirittura, non necessarie.

In seconda istanza, sarebbe opportuno creare una gestione condivisa delle informazioni e dei documenti, tramite una digitalizzazione orientata alla standardizzazione della denominazione dei file e dei documenti, nonché dell'alberatura del sistema di salvataggio per-

sonale e generale (quanto fa perdere tempo e crea omissioni, cercare documenti con nomi bizzarri o nella cartella *Pluto che sorride* di un collega influenzato).

Per concludere, si richiede di coinvolgere tutto il gruppo di lavoro (che dovrebbe evolvere in squadra ma, per questo, andate ad ascoltare su *YouTube* quelli che ce l'hanno fatta) nella responsabilizzazione rispetto ai compiti da svolgere e nella gestione del proprio tempo. A favore, potrebbero essere molto utili dei bei corsi di formazione specifici (comprendo che la formazione sulle *tecniche di difesa dagli attacchi frontali dei contributi Inps* sia importante ma, se lo studio non funziona, poi bisogna passare alle *tecniche di sutura delle ferite da inefficienza*).

Il metodo è sempre meglio iniziare ad approcciarlo per piccoli temi o in singole aree critiche: cercare di risolvere tutto in una volta, è l'errore primario che il *Kaizen* decreta come deprecabile.

Rimanere uguali a quello che si è, risulta sempre molto comodo e rassicurante, ma aumenta il rischio di addormentarsi, per poi svegliarsi quando il film è finito, la stufa a legna si è spenta e già sentiamo il rasoio in gola dell'influenza che sta per invadere i polmoni.

# E SE IL WELFARE DIVENTASSE UN FASTIDIO?

• DI **ALBERTO BORELLA** CONSULENTE DEL LAVORO IN CHIAVENNA (so) •

**D**al 21 maggio 2025 e sino al 22 luglio hanno visto la luce in Lombardia gli accordi per il rinnovo di ben cinque *Contratti Collettivi Regionali di Lavoro*. Parliamo, in ordine di apparizione, dei settori *Legno-Lapidei*, *Tessile-Moda e Chimica-Ceramica*, *Alimentazione e Panificazione*, *Comunicazione* e buon ultimo *Meccanica*. Da parte datoriale gli accordi sono stati sottoscritti da *Confartigiano Imprese Lombardia*, *CNA Lombardia*, *CLAAI Lombardia* e *Casartigiani Lombardia*, mentre dal lato lavoratori compaiono le firme di tutte le Federazioni di riferimento della cosiddetta *Triplice* con unica eccezione la CGIL che non ha sottoscritto il CCRL della *Meccanica*.

Tutti gli accordi ricalcano il medesimo schema, quasi un *copia-incolla*, evidente frutto - seppure con qualche non irrilevante distinguo - di una visione unitaria da parte delle varie sigle sindacali firmatarie circa le novità da introdurre.

Ora, avessimo spazio, si potrebbe parlare, anche con un pizzico di polemica, della mancata firma dell'accordo per la *Meccanica* da parte della CGIL (non certo una novità dato che l'ultimo accordo regionale sottoscritto in questo settore da *FIOM-CGIL* insieme a *FIM-CISL* e *UILM-UIL*, CGIL risale al 20 marzo 2009. Ben sedici anni fa). Non si capisce perché si siano avallate le scelte fatte per gli altri settori ma per i lavoratori della *Meccanica* quello che qualche mese prima andava bene per altri lavoratori oggi non va affatto bene. Cosa la FIOM avrebbe voluto di più? Cosa di diverso?

Si potrebbe anche polemizzare sul fatto che alcuni CCRL prevedono un *Contributo per il Rinnovo* contrattuale dovuto dai soli lavoratori non iscritti ad alcuna delle OO.SS. firmatarie mentre altri parlano di una, non meglio precisata, *Quota di Servizio* senza alcuna evidenza esplicita del perché della sua richiesta. Si potrebbe poi polemizzare sul fatto che per la trattenuta vige il sistema tanto caro del *silenziio-assenso* sulla cui legittimità permettetemi di nutrire qualche dubbio. E questo senza considerare il lavoro di predisposizione e consegna informative, raccolta dinieghi (tanti) e conservazione a carico delle aziende/consulenti che questo sistema impone.

Si potrebbe persino polemizzare sul fatto che nel settore *Alimentazione e Panificazione* il contributo per il rinnovo contrattuale ammonta a ben 50,00 euro nette che, tanto per capirci, corrispondono più o meno a 5/6 ore di prestazione lavorativa. Mica bruscolini direbbe qualcuno.

Si potrebbe infine polemizzare sul fatto che tutti gli Accordi regionali freschi di firma fanno riferimento, per gli *strumenti di welfare*, a tutto l'art. 51 del TUIR mentre il CCRL *Meccanica* precisa una scelta chiaramente ponderata visto che è l'ultimo sottoscritto in ordine di tempo - che sono quelli del comma 2 "o" del comma 3 che letteralmente significa che si scelgono quelli del comma 2 o quelli del comma 3. Nessuna commistione sarebbe possibile, salvo ammettere che la distinzione tra congiunzioni e disgiunzioni è da sempre un serio problema per chi "*legifera*". Ricordiamoci che esiste il "*e/o*". ➤

Avessimo spazio e tempo, si potrebbe. Però qualcosa sulla neo introdotta disciplina del *Welfare contrattuale* va detta.

#### WELFARE AZIENDALE CONTRATTUALE

Cominciamo dal testo che, a parte alcuni dettagli, è comune a tutti i settori interessati da questa tornata di contratti regionali. Utilizzeremo per la nostra analisi il testo dell'**art.14, Welfare Aziendale Contrattuale** dell'Area *Meccanica* sottoscritto, come detto, solo da CISL e UIL.

#### Gli strumenti di welfare

*14.1 Dall'1.1.2025, annualmente le aziende devono mettere a disposizione dei lavoratori strumenti di welfare (di cui agli art. 51 comma 2 o 51 comma 3 del D.P.R. 22.12.1986, n.917) per un valore pari a euro 28,00 per ciascun mese (di calendario) di servizio prestato nell'anno presso l'impresa (computando come mese intero la frazione di mese superiore a 15 giorni), da utilizzare entro il 31 dicembre dell'anno successivo.*

L'importo di € 28,00 (uguale anche per i CCRL *Alimentazione e Panificazione e Comunicazione* / € 25,00 per area *Legno-Lapidei* ed Area *Tessile-Moda e Chimica-Ceramica*) matura per ogni mese intero di calendario o sua frazione superiore a 15 giorni. Facciamo degli esempi:

- un lavoratore in forza per 16 giorni in un determinato mese di calendario beneficerà degli strumenti di *welfare*;
- un lavoratore assunto gli ultimi 15 giorni del mese e che cessa il 15 di quello successivo non riceverà nulla sebbene abbia prestato servizio per ben 30 giorni.

No, queste disparità di trattamento proprio non mi piacciono. Non le capisco.

#### Gli aventi diritto

*14.5 Hanno diritto a quanto sopra i lavoratori, superato il periodo di prova, in forza al 1° gennaio di ciascun anno o successivamente assunti entro il 31 dicembre di ciascun anno:*

- con contratto a tempo indeterminato;

- con contratto a tempo determinato.

La condizione è che sia stato superato il periodo di prova e quindi:

- un operaio di quarto livello assunto a tempo indeterminato (prova di 6 settimane), se licenziato dopo un mese non avrà diritto al *welfare*;
- un operaio di quarto livello, assunto a tempo determinato per un mese (prova di 2 giorni) e cessato alla scadenza avrà diritto al *welfare*.

Certo, in questo caso la responsabilità è anche del legislatore che ha disciplinato una ridicola riparametrazione della prova nei contratti a termine. Ma non dimentichiamoci che già il D.lgs. n. 81/2015 prevedeva l'obbligo di parità di trattamento economico e normativo per i lavoratori a termine. In questo caso è la contrattazione collettiva ad operare una discriminazione al contrario.

Una cosa antipatica, a prescindere.

#### I part-time e gli intermittenti

Qualcosa da dire anche sulla disciplina dei *lavoratori a tempo parziale* rispetto ai lavoratori con *rapporto di lavoro intermittente*:

- al lavoratore *part-time* che presta attività con un orario di lavoro *pari o inferiore al 50% del normale orario di lavoro nel mese di maturazione* spetterà la metà del *welfare*;

- al lavoratore *a chiamata* spetta la metà del *welfare* se lavora al 50% (qui il riferimento non è all'orario settimanale ma in base alle *ore lavorabili nel mese*). Nessun diritto se ne ha lavorate meno del 25%.

Quindi, un *part-time* di 4 ore alla settimana matura il diritto al *welfare* aziendale, un *intermittente* che registra lo stesso orario ogni settimana nulla di nulla.

Prestazioni equivalenti ma, anche in questo caso, difformità di trattamento che la legge, così si dice, vieterebbe.

#### Diritto al welfare per i lavoratori cessati

*14.6 In caso di risoluzione del rapporto di lavoro il lavoratore perde il diritto agli strumenti di welfare non ancora maturati al momento di ►*

*presentazione delle dimissioni o di comunicazione della risoluzione del rapporto.*

Non capiamo il motivo di tale scelta.

In caso di dimissioni il lavoratore decade dal diritto agli strumenti di *welfare* non ancora maturati al momento di *presentazione* delle stesse. In sostanza tutto dipende da quando il lavoratore invia il modulo telematico all'azienda, prescindendo quindi dall'effettivo abbandono del rapporto, contando fino a quel giorno solo i mesi trascorsi in cui la frazione di mese risulti superiore a 15 giorni.

Per il licenziamento invece si parla di *comunicazione della risoluzione* del rapporto che dovrebbe intendersi quella tra azienda e lavoratore e non al Centro Impiego. Anche qui possibili abusi per le imprese che diano con largo margine di preavviso la comunicazione di licenziamento.

### L'erogazione ai lavoratori cessati

Il CCRL area *Meccanica* nulla prevede riguardo ai lavoratori che cessano il rapporto in corso di semestre. Per questi lavoratori l'erogazione potrebbe quindi avvenire alle normali scadenze di *novembre* (per i valori maturati nei mesi da maggio a ottobre) e di *maggio* (valori maturati da novembre a aprile). Ovvero anche diversi mesi dopo la chiusura del rapporto.

Diverso per gli altri quattro CCRL dove si prevede che *gli strumenti di welfare maturati devono essere resi disponibili al lavoratore entro la fine del mese successivo a quello di risoluzione del rapporto di lavoro*. Perché nell'Area *Meccanica* non si è voluto confermare questa tempistica ridotta? Ci si è accorti del disagio arrecato alle aziende?

Sia come sia, ve lo immaginate un lavoratore assunto a termine con un *part-time* inferiore al 50% a cui si dovrà consegnare un buono spesa o carburante di 14,00 euro? E magari farlo quando questo è ormai uscito dall'azienda? E se si fosse trasferito, sempre che si conosca il nuovo indirizzo, glielo spediamo?

### La piattaforma welfare

*14.11 Le Parti, a seguito dell'introduzione del*

*presente articolo, convengono sull'opportunità di realizzare una piattaforma welfare e, pertanto, si impegnano alla definizione di tale piattaforma entro la vigenza del presente C.C.R.L..*

Non credo di aver compreso bene questa previsione peraltro contenuta solo nel CCRL *Meccanica*. La piattaforma sarà realizzata direttamente dalle parti firmatarie gli accordi regionali? Faranno da *sponsor*? Si ridurrà ad un mero suggerimento?

Ma poi, una piattaforma per gestire qualche decina di euro ogni 6 mesi? Magari per uno o due dipendenti? Ricordiamoci che siamo nel settore artigiano dove le aziende difficilmente superano i 10 lavoratori e, piattaforma o no, siamo pronti a scommettere che la maggior parte delle imprese opterà per *buoni spesa* in qualche catena di supermercato o *buoni carburante*. Sempre che trovino qualcuno che corra dietro alle loro richieste di buoni con valori differenti e talvolta irrisori.

### L'erogazione degli strumenti di welfare

*14.8 Gli strumenti di welfare sono resi disponibili da ciascuna azienda:*

- *nel mese di novembre per i valori maturati nei mesi da maggio a ottobre;*
- *nel mese di maggio per i valori maturati da novembre a aprile.*

Ora in un mese possono accadere assunzioni, modifiche di orario, trasformazione da tempo pieno a tempo parziale, da intermittente a prestazioni classiche, assunzioni, licenziamenti. E magari potranno pure registrarsi *periodi di aspettativa non retribuita né indennizzata* che non danno diritto agli strumenti *welfare*.

Ogni 6 mesi l'azienda dovrà quantificare l'importo spettante a ciascun lavoratore: dai 168 euro di beneficio "pieno" ai 14,00 euro per chi ha lavorato un mese e a *part-time*. E qui in termini pratici dovrà operare delle scelte: chiedere la fornitura di un tot di buoni da 14,00 e consegnarne tanti quanto bastano o chiedere esattamente l'emissione di buoni di importi personalizzati per ogni lavoratore? ➤

Ma poi li fanno i buoni da 14,00 euro?

#### DUE CONSIDERAZIONI PER CONCLUDERE

Ricordiamoci sempre che la normativa attuale assegna ai Contratti collettivi di qualsiasi livello grandi poteri e grandi responsabilità.

Da un lato, il potere non solo di derogare a specifiche disposizioni di legge, ma anche di integrarle e persino di sostituirsi al legislatore. In sostanza dei *privati* che, mediante atti che per forma e sostanza si avvicinano a decreti legislativi, impongono obblighi e regole ad *altri privati*. Cosa più delicata non riesco ad immaginarla. Dall'altro la responsabilità di prevedere degli istituti contrattuali con chiarezza e rigore giuridico dato che il mancato *rispetto degli accordi e contratti collettivi nazionali, nonché di quelli regionali, territoriali o aziendali, laddove sottoscritti, stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale* comporta per le aziende la perdita dei benefici normativi e contributivi. Anche qui è un attimo fare danni.

È vero che il rigore giuridico spesso non lo troviamo nemmeno nel legislatore ma questa non può essere una scusa.

Invece la chiarezza, la semplicità e la praticità nell'applicazione degli istituti disciplinati non solo è richiesta dalle sempre più complesse dinamiche del mondo del lavoro ma anche, direi soprattutto, una forma di rispetto per chi queste norme le deve mettere in pratica. E sì, perché non è che per certe cose *"basta schiacciare un bottone e fa tutto il computer"*.

Per concludere vorrei che fosse ben chiara una cosa. Nessuna contrarietà alla introduzione di *strumenti di welfare*. La strada è quella giusta. Del resto le finalità del *Welfare* sono note e più che lodevoli:

- quello *aziendale* mira al benessere del lavoratore migliorando la qualità della vita dentro e fuori dal luogo di lavoro; alla fidelizzazione tra dipendente e azienda; al miglioramento

del clima aziendale promuovendo un ambiente più collaborativo e motivante; alla efficienza fiscale; al sostegno al reddito integrando la retribuzione con *benefit* non monetari, come buoni spesa, assistenza sanitaria, formazione, trasporti, ecc..

- quello *contrattuale* mira alla redistribuzione del valore convertendo i premi di risultato in servizi di *welfare*, con vantaggi fiscali e previdenziali; alla stabilità normativa integrando il *welfare* in modo strutturale nei contratti collettivi e rendendolo parte integrante della retribuzione complessiva; alla sostenibilità sociale promuovendo politiche di conciliazione vita-lavoro, inclusione e supporto alla famiglia. E anche alla equità e inclusione garantendo accesso uniforme ai *benefit* per tutti i lavoratori, evitando disparità.

Cosa, quest'ultima, che nei casi dei CCRL Artigiani Lombardia non mi pare sia stata valutata con attenzione.

Le rimostranze si rivolgono invece a come l'istituto del *Welfare* è stato disciplinato dalla contrattazione collettiva regionale lombarda per il settore Artigiano.

Prevedere l'erogazione di importi che spesso saranno di qualche decina di euro significa di fatto abbandonare una logica di *welfare* aziendale moderno - che sempre più spesso include finalità di *wellness* inteso come benessere psico-fisico, sociale ed emotivo del lavoratore - e ridurre il tutto a "retribuzione esente".

Ma poi, pensateci bene, il lavoratore che avrà un buono di 14 euro da spendere dal benzinaio dove non è solito fare il rifornimento di carburante (o in un grosso supermercato dove non fa abitualmente la spesa) la prenderà bene o come un fastidio? Un'idea io me la sarei fatta.

E lo volete sapere come andrà a finire? Che nascerà un "mercato di buoni spesa" per il riciclo tra colleghi, amici e parenti di *benefits* difficilmente spendibili.

Se non addirittura tra le aziende e gli stessi lavoratori.

Vogliamo scommettere?

# AUTO AZIENDALI: UN SAPIENTE RITORNO AL PASSATO (CON UNO SGUARDO SUL FUTURO)

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

**È** indubbio che il tema dell'*automotive* in Italia sia parecchio sentito, non fosse altro perché il parco macchine in Italia è stimato superare i 40 milioni di autovetture e il settore è stato per anni trainante nell'industria italiana.

L'argomento si intreccia in maniera considerevole con quello ambientale; non v'è dubbio che un ammodernamento e un'evoluzione dei modelli in circolazione potrebbe contribuire alla riduzione dei fenomeni di inquinamento, soprattutto nelle grandi città dove fra ZTL e divieti di circolazione il problema, specie nelle stagioni invernali, è molto sentito.

In tutto ciò, il legislatore italiano interviene spesso con la delicatezza di un rinoceronte in cristalleria e con la lucidità di un turista arrivato al decimo giro di birra all'Okttoberfest. In senso ironico lo abbiamo già evidenziato su questa Rivista<sup>1</sup>, ma raccogliamo la sfida di proporre soluzioni più ragionevoli ed equilibrate di quelle viste finora, stabilendo anche alcuni concetti chiave di indirizzo futuro (qualora ci ascoltassero).

## a) Il ritorno alla forfettizzazione unica dell'auto ad uso promiscuo.

In passato l'auto assegnata promiscuamente (per lavoro e per uso personale) al lavoratore era tassata individuando un valore convenzionale annuo, con un calcolo del costo chilometrico (fissato all'inizio dell'anno da un decreto ministeriale) sulla base di un'aliquota (la

chiameremo ali-quota di forfettizzazione) fissata nel 30% di 15.000 km annui a tabella ACI.

Lo scopo e la valenza di tale calcolo convenzionale era quello di fissare un parametro certo per la tassazione dell'uso personale in capo a un dipendente.

Il problema della tutela dell'ambiente venne via via affrontato modificando tale percentuale in funzione del grado di inquinamento dell'auto dapprima con riferimento alla CO<sub>2</sub> emessa dall'auto e, dal 2025, con il tipo di alimentazione. Senza ripercorre la panoramica normativa, tali percentuali variano da un 10% (auto elettriche) a un 60% (auto ad alto tasso di emissione CO<sub>2</sub> assegnate entro il 31.12.2024). Detto in soldoni, il valore della tassazione si flette dalla percentuale forfettaria inizialmente considerata riducendosi in un caso del 66% e, sul versante opposto, arrivando fino ad un aumento del 100% di tale percentuale. Ma tale sperequazione, che incide principalmente sul lavoratore dipendente assegnatario dell'auto, non appare corretta verso di esso.

In fondo, si tratta di valutare per il dipendente il valore virtuale dell'auto assegnata anche ad uso personale; tale valore non cambia - evidentemente - a seconda del grado di inquinamento, al massimo secondo il valore dell'autovettura. Tale assegnazione, inoltre, dipende in prima battuta da un'iniziativa aziendale, in ►



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

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

1. Sintesi, luglio 2025: "[La balilla \(o dell'infelice tassazione 2025 delle auto aziendali\)](#)" a cui rimandiamo per dettagli tecnici che qui consideriamo acquisiti.

genere con scarso o nullo potere da parte del lavoratore (ma su questo torneremo). Infine, il legislatore dimentica l'armonizzazione fisco-previdenziale delle basi imponibili, risultando con un curioso effetto *boomerang* che all'assegnazione dell'auto "virtuosa" corrisponde un minor versamento contributivo e previdenziale a favore del lavoratore (e viceversa, l'auto inquinante avrebbe la premialità di un maggior versamento).

Si sta assistendo, in buona sostanza, ad una norma disequilibrata: per questo pensiamo che il valore virtuale dell'auto nei confronti del lavoratore debba essere determinato con una forfettizzazione equa e uniforme per ogni tipo di auto, sulla falsariga di quella originaria.

#### **b) L'abbandono del valore normale del bene.**

Nel pasticcio di concetti individuati dal legislatore, le auto che in virtù di un'assegnazione ad uso promiscuo non rientrano nei parametri vecchi o nuovi individuati dal legislatore (che non coprono tutte le auto, anzi ...) nelle intenzioni del legislatore vanno tassate a valore normale. Un calcolo quasi impossibile e irto di insidie (per il contribuente ma anche per la P. A.) che proprio con la forfettizzazione un legislatore accorto del passato aveva voluto evitare. Il valore normale, infatti, dovrebbe prendere in considerazione (ad esempio) il numero di chilometri percorsi nell'anno, distinguendo fra quelli ad uso privato e quelli ad uso personale: una registrazione decisamente onerosa e ad alto rischio di contenzioso di cui non si comprende il fine, se non quello che lo Stato raggranelli i soliti "quattro spicci" (ma più facilmente potrebbe anche perderli!).

Il valore convenzionale uniforme deve essere applicato a qualsiasi auto concessa ad uso promiscuo.

#### **c) Il concetto di legittimo affidamento e un'intelligente transitorietà delle disposizioni.**

Il legislatore è scarsamente sensibile all'effetto che le disposizioni in argomento possono avere sul fronte delle scelte aziendali e delle loro

ricadute immediate.

Un semplice esempio basterà a chiarire il concetto. Un'azienda che fidandosi dei precedenti criteri di tassazione abbia acquistato un'autovettura destinata a un dipendente alimentata a gasolio o a benzina ma con un ridotto effetti inquinante, si trova - per un normale *turn over* - a dover assegnare dal luglio 2025 ad un nuovo dipendente l'autovettura. In tal caso passerebbe ad una tassazione raddoppiata (aliquota di forfettizzazione dal 25% al 50%); e ciò in forza di una scelta che solo qualche mese prima era stata considerata virtuosa (!).

Un tale modo di disporre non sembra per nulla in linea con prospettive (indispensabili per qualsiasi sistema economico sensato) di programmazione sviluppate nel tempo.

Ecco perché l'unico criterio valido da tener presente ai fini di un cambio di tassazione dovrebbe essere quello della sola data di acquisto-immatricolazione (o, in caso di noleggio, della presa in carico del bene da parte dell'azienda) con un'ampiezza temporale almeno triennale (il tempo medio di un noleggio a lungo termine o di sostituzione di un'autovettura).

In pratica, se un'azienda ha acquistato un'auto nel 2023, fino almeno al 2026 le regole fiscali di quell'auto (lato azienda e lato dipendente) non devono variare. Un triennio sembra un dato minimo per scelte che possono riguardare un parco auto aziendale (e anche per stabilire, da lì in poi, incentivi e disincentivi). La variazione quasi immediata, come quella a cui abbiamo assistito nel 2025 (con qualche "transitorietà di facciata" che però non ha risolto in radice i tantissimi problemi sollevati) penalizza le aziende. Lo Stato che giustamente pretende sempre più dalle aziende (anche le micro) l'applicazione di concetti di organizzazione, programmazione, adeguati assetti etc. etc. non può per primo ribaltare le carte in tavola modificando di botto (e con improvvisazione) scelte che richiedono logiche di programmazione pluriennale.

#### **d) La tutela dell'ambiente: doverosa, ma ►**

**deve insistere su chi decide.**

Com'è apparso chiaro fin qui, la scelta di un'autovettura da affidare è tipicamente decisione aziendale (sono solo gli estensori della circolare 10/E del 2025 e della risoluzione 46/E del 2020 che, con un ardito sofismo, sostengono il contrario).

Mantenendo inalterati i criteri di cui ai punti precedenti (valore solo convenzionale e uniforme, periodo transitorio adeguato) se si vuole incidere su scelte aziendali di veicoli meno inquinanti, ciò può essere fatto più semplicemente andando ad incidere sulle percentuali di detraibilità fiscale del bene e/o delle relative spese.

In tal modo, si lascia fuori da questa considerazione il dipendente. Qualcuno sicuramente spolvererà l'argomento (un po' populista) del megadirigente che pretende il macchinone di rappresentanza. Tuttavia, su tale auto (dal valore normalmente importante) la commisurazione del *benefit* tiene conto anche del valore di acquisto (o noleggio) e dei consumi; la "super scelta", pertanto, il dipendente già la paga. E la pagherà ancor di più l'azienda che a tale "coccola" eventualmente acconsente. Magari, se possiamo suggerire, potrebbe essere interessante invece verificare se per tutte le auto assegnate formalmente in uso promiscuo corrispondano mansioni per cui l'autovettura serva veramente anche come strumento di lavoro oppure non sia solo un puro *benefit* o una mera attribuzione di *status*.

**e) Far uscire il valore dell'auto tassata dall'art. 51, co. 3 del TUIR.**

Argomento spesso dibattuto, l'assegnazione dell'auto in uso promiscuo, ancorché valoriz-

zata fiscalmente per l'importo convenzionale (cioè il dipendente e l'azienda pagano tasse e contributi su quel valore) viene ad essere considerata un'attribuzione di beni/servizi di cui all'art. 51 comma 3 del TUIR. Non così se l'importo corrispondente è oggetto di rimborso all'azienda da parte del dipendente, previa fatturazione.

Ma questo non sembra corretto: una volta che su quel *benefit* un dipendente paga le tasse, questo smette di essere un regalo o una concessione aziendale da valutare, i conti con il fisco sono già stati regolati.

Detto in modo tecnico: la valorizzazione come bene in natura del *benefit* auto (e vale anche per gli altri *benefit* a valore convenzionale di cui al comma 4 dell'art. 51 TUIR), se viene tassata correttamente secondo le regole (di cui al comma 4 appunto) è esclusa dal *plafond* di cui al comma 3.

Viceversa, per il dipendente a cui l'auto è assegnata (una volta raggiunto il *plafond*) l'azienda sarebbe costretta a considerare imponibile il panettone/cesto natalizio o la cena aziendale. Vi pare giusto?

È il solito vecchio problema: si smarrisce lo scopo per cui le norme sono fatte, e ci si incista su disquisizioni teoriche che mal si attagliano a casi concreti e alla vita di tutti i giorni.

Ricordiamo come sempre che lo scopo di questa rubrica (ormai superato abbondantemente il settimo anno, ma senza alcuna crisi) è quello di proporre soluzioni ma soprattutto di sviluppare riflessioni sui temi proposti, con realismo e lungimiranza. Certo, se qualche volta "lassù" qualcuno, non dico ci amasse, ma almeno ci ascoltasse, non ci dispiacerebbe affatto.



## ARGOMENTO

## Fusione per incorporazione: il tema del corretto inquadramento contrattuale e profili di mobbing

Cass., sez. Lavoro, 31 luglio 2025, n. 22138

AUTORE  
**CLARA RAMPOLLO**  
Consulente del Lavoro in Pavia

**L**a controversia nasce dalla fusione per incorporazione della Cassa Rurale ed Artigiana di Pomarico nella Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Il dipendente G.G. contestava il nuovo inquadramento contrattuale ricevuto a seguito dell'operazione. I livelli di inquadramento dei due istituti risultavano differenti, creando problematiche nella classificazione del personale trasferito.

In prima istanza la domanda del dipendente viene rigettata dal Tribunale di Matera; la Corte d'Appello di Potenza conferma il rigetto e successivamente ci si rivolge alla Cassazione. Il dipendente bancario ricorreva in giudizio perché lamentava l'errata interpretazione della domanda relativa al riconoscimento del diverso inquadramento; non richiedeva differenze retributive, ma denunciava l'errato comportamento datoriale come condotta mobbizzante produttiva di danno alla carriera. Come secondo motivo di ricorso il lavoratore rivendicava il diritto al rimborso delle spese di viaggio per il trasferimento da Matera a Gorgoglione, invocando l'articolo 72 del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Il dipendente, come un ulteriore terzo motivo

di ricorso, denunciava l'erronea ricognizione della fattispecie di *mobbing*, contestando la valutazione della Corte di merito su un rimprovero scritto ed il trasferimento da Miglionico a Montescaglioso da riconoscere come comportamenti datoriali vessatori; infine, come ultimo motivo di ricorso, il bancario contestava l'esclusione della consulenza tecnica d'ufficio da parte della Corte d'Appello, denunciando nullità della sentenza.

La Corte di Cassazione dichiara il primo motivo di ricorso sull'inquadramento, violazione dell'art. 2112 c.c., inammissibile in quanto le allegazioni risultano generiche e prive delle specificazioni necessarie.

Il secondo motivo, violazione dell'art. 72 CCNL applicato al rapporto di lavoro, risulta disatteso e la Corte di Cassazione conferma la decisione della Corte territoriale che ragionevolmente esclude compensazioni per spese di viaggio non effettuate ma solo programmate in quanto il trasferimento della residenza e della famiglia del dipendente non era intervenuto, essendo il lavoratore stato nuovamente trasferito in altra sede poco prima.

Sulla valutazione del caso di *mobbing*, viola- ➤



zione degli artt. 2103, 2043, 2087, 2059 c.c., la Cassazione richiama i propri orientamenti consolidati per cui l'elemento qualificante va ricercato non nell'illegittimità dei singoli atti ma nell'intento persecutorio che li unifica (Cass., n. 3692/2023); nello specifico il rimprovero scritto resta un atto isolato non configurante *mobbing* ed il trasferimento presso altra sede è un legittimo esercizio del potere direttivo, non avendo il ricorrente dimostrato che la loro combinazione provasse l'intento persecutorio nei suoi confronti.

Infine, in relazione al quarto motivo, violazione dell'art. 2729 c.c. e dell'art. 421 c.p.c., la Cassazione chiarisce che la CTU (Consulenza Tecnica d'Ufficio) non è un mezzo istruttorio in senso proprio, ma è uno strumento di aiuto per il giudice nella valutazione, richiede ele-

menti adeguatamente allegati e provati ed è rimessa al prudente apprezzamento del giudice di merito (Cass., n. 326/2020 e Cass., n. 18299/2024).

In conclusione, la Suprema Corte di Cassazione rigetta il ricorso in tutti i suoi motivi e condanna il ricorrente al pagamento delle spese processuali; questa decisione conferma gli orientamenti consolidati che possiamo qui di seguito sintetizzare:

- la necessità di specificare concretamente i diritti lesi;
- perché ci sia *mobbing* lavorativo è richiesta la dimostrazione dell'intento persecutorio unificante e che non ci si limiti a singoli atti isolati;
- la CTU può essere discrezionalmente ammessa dal giudice se basata su elementi probatori adeguati.

## ARGOMENTO

## È illegittimo il licenziamento intimato al lavoratore che non ha la possibilità di difendersi

Cass., sez. Lavoro,  
20 agosto 2025,  
n. 23576

AUTORE  
ELENA  
PELLEGATTA  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**L**a vicenda prende avvio da un licenziamento disciplinare intimato dalla società datrice di lavoro nei confronti del lavoratore inquadrato con la qualifica di dirigente, che si trovava in stato di detenzione domiciliare al momento della contestazione e quindi, secondo la difesa del lavoratore, impossibilitato a dare apposita difesa alle contestazioni societarie.

Il giudice di secondo grado emette sentenza confermando l'illegittimità del licenziamento e condanna la società a pagare al dirigente l'indennità supplementare quantificata nella misura di € 162.011,36, oltre interessi legali e rivalutazione monetaria dalla data del licenziamento fino al saldo.

Sostiene infatti il giudice che il lavoratore non aveva affatto esercitato pienamente il proprio diritto di difesa e, pur escludendo la tutela reintegratoria invocata da parte reclamante, ha applicato quella prevista dalla contrattazione collettiva per i dirigenti d'azienda nei casi di illegittimità del licenziamento.

Propongono ricorso davanti alla Suprema corte sia la società, sia come incidentale il dirigente. Nella valutazione del merito, gli Ermellini arrivano a respingere entrambi i ricorsi, confermando le valutazioni del giudice di secondo grado.

Confermano infatti che il termine di cinque giorni dalla contestazione dell'addebito, prima della cui scadenza l'erogazione di ogni sanzione è preclusa, e la possibilità di irrogazione della sanzione disciplinare, ivi compreso il licenziamento, è funzionale soltanto ad esigenze di tutela dell'incolpato, in quanto tende ad impedire, in quest'ultimo caso, che la sua estromissione dal luogo di lavoro possa avvenire senza che egli abbia avuto la possibilità di raccogliere e fornire le prove e gli argomenti a propria difesa; con la conseguenza che, ove il lavoratore abbia fornito le sue giustificazioni prima della scadenza suddetta, nulla osta a che il datore di lavoro irroghi la sanzione, senza che sia, a tal fine, necessario attendere il decorso della residua parte del termine. Ribadiscono ►



inoltre che il provvedimento disciplinare può essere legittimamente irrogato anche prima della scadenza del termine suddetto allorché il lavoratore abbia esercitato pienamente il proprio diritto di difesa facendo pervenire al datore di lavoro le proprie giustificazioni.

Nel caso in esame, rilevano che la comunicazione da parte del dirigente, che contestava lo stile dei fatti addebitati, era piuttosto indirizzata al fine di richiedere la sospensione del procedimento disciplinare, con lo specifico argomento addotto dal dirigente che, nella situazione di restrizione della libertà personale, si trovava appunto nella impossibilità di predisporre un'adeguata difesa.

La Corte ha dunque chiaramente ritenuto che, con tale comunicazione, non potesse dirsi pienamente esercitato il diritto di difesa del lavoratore, per cui il datore di lavoro non poteva

intimare il licenziamento prima del decorso del termine; a conforto di tale conclusione vi è anche il principio secondo cui, in tema di procedimento disciplinare, nel caso in cui il lavoratore, dopo avere presentato giustificazioni scritte senza formulare alcuna richiesta di audizione orale, avanzi tale richiesta successivamente, ma entro il termine di cui all'art. 7, co. 5, L. n. 300 del 1970, il datore di lavoro è tenuto a provvedere all'audizione, con conseguente illegittimità della sanzione adottata in mancanza di tale adempimento, senza poter sindacare la necessità o opportunità della integrazione difensiva, non sussistendo ragioni per limitare il diritto di difesa, preordinato alla tutela di interessi fondamentali del lavoratore, in assenza di un apprezzabile interesse contrario della parte datoriale, che riceve comunque adeguata tutela dalla stringente cadenza temporale che regola il procedimento disciplinare.

## ARGOMENTO

## Licenziamento per condotta reiterata e deliberata contraria alle direttive aziendali (insubordinazione)

Cass., sez. Lavoro,  
19 agosto 2025,  
n. 23565

AUTORE  
RICCARDO  
BELLOCCHIO  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**U**na guardia giurata è stata licenziata per giusta causa dalla propria società per condotte qualificate come insubordinazione, consistenti in: aver prestato servizio senza radio trasmittente funzionante in tre occasioni; aver svolto servizio senza avere con sé il giubbotto antiproiettile; ed aver indossato mostrine e manette sulla divisa senza autorizzazione.

Il lavoratore impugnava il licenziamento, sostenendo che le sue condotte fossero semplici negligenze e che, ai sensi del CCNL Vigilanza privata, avrebbero dovuto comportare sanzioni conservative e non il recesso per giusta causa.

I giudici di merito di primo e secondo grado valutavano i fatti in modo differente, il primo giudice riteneva provati gli addebiti ma non proporzionati alla sanzione espulsiva. La Corte d'Appello di Firenze, in riforma della sentenza, dichiarava legittimo il licenziamento, ritenendo che: la condotta fosse gravemente contraria

alle disposizioni aziendali; la reiterazione dei comportamenti e la consapevolezza del lavoratore dopo precedenti sanzioni disciplinari (3 e 6 giorni di sospensione) dimostrassero deliberata indifferenza verso le regole e quindi ciò configurasse insubordinazione, non mera negligenza, integrando giusta causa di licenziamento ai sensi dell'art. 18, L. n. 300/1970. Inevitabile quindi il ricorso in Cassazione.

Essa riconosce che la Corte territoriale ha correttamente applicato la nozione ampia di insubordinazione, secondo consolidata giurisprudenza, comprendente qualsiasi comportamento che pregiudichi l'esecuzione delle disposizioni datoriali (non solo il rifiuto esplicito di eseguirle), confermando la correttezza della risoluzione del rapporto. La Corte ha ribadito che l'insubordinazione comprende anche la violazione intenzionale delle regole aziendali, non solo il rifiuto espresso di obbedire.



## ARGOMENTO

## Lavoratore subordinato o socio di cooperativa? Necessaria una valutazione complessiva e sostanziale per poter definire la reale natura del rapporto di lavoro

Cass., sez.  
Lavoro, Ord.  
27 agosto  
2025, n. 24012

AUTORE  
ALICE  
PATTONIERI  
Consulente  
del Lavoro  
in Milano

**I**l caso in questione riguarda la controversia tra la Cooperativa sociale E.C. società agricola Onlus e un suo socio lavoratore, ricorso in giudizio al fine di far riconoscere la natura subordinata del suo rapporto di lavoro. A differenza del giudice di primo grado, la corte d'appello di Brescia aveva accolto quanto richiesto dal lavoratore, ravvisando diversi elementi che lasciassero intendere la natura subordinata del rapporto di lavoro.

In particolare, la Corte territoriale aveva riscontrato la presenza di *“una puntuale eterodirezione e un completo inserimento nella struttura aziendale per il perseguimento di un risultato della Cooperativa”* nonché la sussistenza di versamenti della contribuzione previdenziale da parte della cooperativa e a favore del lavoratore, in qualità di lavoratore agricolo.

A seguito di tale decisione, la Cooperativa decideva di presentare ricorso davanti alla Suprema Corte, sulla base di diversi motivi, tra i quali: innanzitutto, il fatto che gli indici di subordinazione individuati in sede d'appello (ossia prestazione lavorativa svolta, orario di lavoro osservato, uso della strumentazione di proprietà della Cooperativa) non sarebbero stati sufficienti a identificare un vero e proprio rapporto di lavoro dipendente. In secondo luogo, la prestazione di attività a titolo gratuito effettuata dal lavoratore nell'anno 2013. La gratuità della prestazione rappresentava una

condizione espressamente prevista dallo statuto della cooperativa per il mantenimento della qualifica di socio. Infine, la mancata produzione di un contratto di lavoro subordinato.

In ragione dei suddetti motivi, la cooperativa sosteneva che il rapporto di lavoro non fosse di natura subordinata ma che fosse inquadrabile come il rapporto di un socio lavoratore della cooperativa stessa.

Sulla scia della pronuncia della corte d'appello, però, la Corte di Cassazione ha rigettato il ricorso, rilevando l'inaffidabilità dei motivi. Essa chiarisce vari punti a riguardo, in particolare: la presenza del rapporto associativo non esclude la compresenza di un rapporto subordinato. Il fatto che l'uno sia vigente, non impedisce automaticamente l'instaurazione dell'altro. Inoltre, ai fini dell'accertamento della subordinazione, è imprescindibile l'indagine concreta relativamente al rapporto di lavoro considerato nella sua sostanza. Non bisogna, pertanto, soffermarsi sulla denominazione attribuita dalle parti al rapporto stesso, né su meri elementi materiali quali la mancanza di un contratto che cristallizzi la forma del rapporto di lavoro. Al contrario, è necessaria un'indagine approfondita e completa relativa alla presenza di elementi sostanziali, caratterizzanti la reale natura del rapporto di lavoro che, nel caso in analisi, secondo la Suprema Corte era quella di lavoro subordinato.



## IX Premio Letterario Consulenti del Lavoro Provincia di Milano



### SONO STATI SCELTI I VINCITORI DELL'**IX EDIZIONE** **DEL PREMIO LETTERARIO** **"IL LAVORO TRA LE RIGHE"!**

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

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



#### **SARANNO PREMIATE LE SEZIONI**

- ♦ Diritto del lavoro
- ♦ Amministrazione del personale
- ♦ Riviste e Periodici
- ♦ Saggistica
- ♦ Romanzo sul lavoro
- ♦ Menzione Speciale



# Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Auguriamo a tutti buona lettura.

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

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

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

[Iscriviti alla Newsletter](#)

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