



Questo testo viene mostrato quando l'immagine Ã¨ bloccata

AranSegnalazioni

Notiziario n. 17 del 26 novembre 2025



Attività istituzionale dell'Agenzia

Comunicati

Contributi dovuti all'ARAN per l'anno 2025 – Ordini e Collegi professionali non compresi nel conto annuale RGS 2023

Il contributo annuale per l'anno 2025 dovuto dagli Ordini e Collegi professionali non compresi nel conto annuale RGS per l'anno 2023, sarà richiesto dall'ARAN con l'invio di un avviso di pagamento "PagoPA" spedito dall'indirizzo pec: pagopa@pecpopso.it.

A tal fine, questa Agenzia ha predisposto una **nuova ed apposita procedura per la rilevazione delle unità di personale in servizio al 31 dicembre 2024**. Si prega, pertanto, di prendere visione della Guida alla trasmissione numero dipendenti Collegi ed Ordini Professionali non presenti nel conto annuale RGS 2023 pubblicata sul sito dell'Agenzia all'indirizzo web: <https://www.aranagenzia.it/versamento-contributo-annuale/>

Tale procedura prevede, diversamente dagli anni passati, due fasi distinte: una fase di "Registrazione utente" ed una fase di "Trasmissione numero dipendenti", come indicato nella nota esplicativa di questa Agenzia prot. n.15382 del 21/11/2025, inviata alla pec istituzionale degli Ordini e Collegi interessati.

Qualora l'Ente non abbia dipendenti presenti alla data citata, dovrà indicare zero (0) nella procedura sopra menzionata. In questo caso all'Ente non verrà inviato alcun avviso di pagamento.

Gli Ordini o Collegi professionali che non fossero presenti nell'allegato elenco, sono pregati di segnalarlo a questa Agenzia, all'indirizzo di posta elettronica riscossionecontributi@aranagenzia.it comunicando i seguenti dati ente: codice fiscale, denominazione, indirizzo, cap, pec istituzionale.

A seguito di tale segnalazione, l'Ente riceverà via pec la nota esplicativa citata in premessa con cui l'utente potrà procedere alla "Registrazione utente" ed alla successiva "Trasmissione numero dipendenti".

Per una fattiva collaborazione istituzionale, si chiede, altresì, di **provvedere al pagamento del contributo dovuto alla scrivente Agenzia per l'anno 2025, esclusivamente utilizzando il bollettino di versamento PagoPA ricevuto.**

Per assistenza o per richiedere ulteriori informazioni, l'Ente potrà contattare il numero telefonico 063248321 oppure scrivere una mail alla seguente casella di posta elettronica: riscossionecontributi@aranagenzia.it.

[Vai al documento](#)

Attività negoziale

Sottoscritta l'ipotesi CCNL dell'Area Sanità 2022-2024

In data 18 novembre 2025 Aran e Organizzazioni sindacali dell'area dalla sanità hanno sottoscritto l'ipotesi di contratto relativo al triennio 2022-2024. Il contratto **si rivolge ad oltre 137.000 dirigenti, di cui 120.000 medici e 17.000 sanitari non medici** (profili di biologo, chimico, fisico, psicologo, farmacista e dirigenti delle professioni sanitarie).

L'ipotesi si caratterizza principalmente per i sensibili **incrementi economici medi mensili a regime di 490 euro/mese per 13 mensilità**, parte dei quali destinati all'incremento dello stipendio tabellare.

Ulteriori incrementi sono poi stati previsti per la retribuzione di posizione di parte fissa che, per quanto attiene i dirigenti neoassunti, esso rappresenta un incremento del 55% finalizzato a valorizzare l'ingresso dei giovani e di rendere maggiormente competitivo ed attrattivo il Servizio Sanitario nazionale. E' stata inoltre incrementata **l'indennità di direzione di struttura complessa e le indennità di specificità per i profili medico veterinari e per i profili sanitari.**

Per quanto riguarda la parte normativa:

- il dirigente può chiedere la **ricostituzione del rapporto di lavoro** negli ultimi cinque anni con una delle aziende con le quali ha cessato il proprio rapporto di lavoro;
- alcune **modifiche** sono state introdotte **in materia di ferie** al fine di garantire maggiormente al dirigente la loro fruizione e conseguente impegno nel monitoraggio smaltimento delle stesse, obiettivo perseguito anche attraverso la possibilità di fruizione delle ferie anche durante il periodo di preavviso;
- data la peculiarità del settore sanitario, è stata **introdotta specifica tutela per il personale oggetto di aggressioni da parte di terzi**, prevedendo il patrocinio legale da parte dell'Azienda e la possibilità, se richiesta dal dirigente, di supporto psicologico.

[Vai al documento](#)

Accertamento rappresentatività sindacale

Accertamento rappresentatività triennio 2025-2027

Con delibera n. 12 del 14 novembre 2025, il Collegio di Indirizzo e Controllo dell'A.Ra.N. ha proceduto all'accertamento della rappresentatività sindacale per il triennio 2025 – 2027 nei comparti e nelle aree dirigenziali individuati per il medesimo triennio dal Contratto Collettivo Nazionale Quadro sottoscritto in data 28 ottobre 2025.

L'accertamento in parola costituisce l'ultimo tassello necessario per l'avvio dei rinnovi contrattuali relativi al triennio 2025-2027.

[Vai al documento](#)

Attività negoziale

Siglata l'ipotesi di CCNL area Funzioni Locali triennio 2022-2024

In data 11 novembre 2025 è stata sottoscritta, presso l'Aran, l'ipotesi di Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo all'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2022-2024.

Il contratto interessa complessivamente **circa 13mila dirigenti**, così ripartiti: **5.500 dirigenti degli enti territoriali**, **5.200 dirigenti professionali, tecnici e amministrativi (Pta)** e **2.300 segretari comunali e provinciali**.

Il testo prevede **incrementi medi mensili pari a 444 euro per tredici mensilità**. Oltre due terzi delle risorse economiche sono destinati alle voci fisse della retribuzione, rafforzando la componente stabile del trattamento economico.

Tra le novità:

- il **rafforzamento delle forme partecipative delle relazioni sindacali** in ordine all'Informativa, al Confronto e all'Organismo paritetico per l'Innovazione;
- il **rafforzamento delle tutele** a favore del personale, con particolare riferimento alle terapie salvavita per gravi patologie, ai congedi per i genitori, al patrocinio legale in caso di aggressioni, alle politiche di 'age-management';
- il **potenziamento del ruolo della formazione** all'interno delle amministrazioni.

Il testo conferma, inoltre, la **possibilità di destinare risorse al welfare integrativo**, nel rispetto del quadro fiscale vigente.

Le dichiarazioni congiunte previste dal contratto permetteranno di proseguire gli approfondimenti tecnici su temi quali patrocinio legale, responsabilità disciplinare e revisione delle fasce professionali e dei criteri di passaggio per i segretari comunali e provinciali.

[Vai al documento](#)

Orientamenti applicativi

Comparto Funzioni Locali

Nei casi di utilizzo temporaneo e a tempo parziale di un dipendente incaricato di EQ presso un altro ente, quale tipo di incentivo può essere riconosciuto al dipendente interessato?

[Vai al documento](#)

Orientamenti applicativi

Comparto Funzioni Locali

Una dipendente a tempo indeterminato, ha ricevuto formale conferimento di incarico EQ, ai sensi dell'art. 19, comma 1, del CCNL 16/11/2022, con scadenza al 31/12/2025. La medesima è entrata in congedo obbligatorio per maternità, anticipato ai sensi dell'art. 17, comma 2, lett. a), del D.lgs. 151/2001 e s.m.i. (interdizione anticipata dal lavoro). L'incarico terminerebbe, quindi, prima del termine del congedo. È possibile, in tal caso, a naturale scadenza, attribuire il medesimo incarico ad altro soggetto o la dipendente in congedo ha diritto di mantenere l'incarico e la retribuzione corrispondete fino al termine del congedo?

[Vai al documento](#)

Orientamenti applicativi

Comparto Funzioni Locali

In un ente senza la dirigenza, l'incaricato di EQ con contratto a tempo parziale può riconoscere un compenso per lavoro supplementare? Ed ancora: la sua retribuzione di posizione deve essere proporzionata al tempo percentuale del part-time?

[Vai al documento](#)



Sezione giuridica

Corte di Cassazione

Sezione Lavoro

Ordinanza 27043 del 8/10/2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Mansioni

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

Il risarcimento del danno professionale da demansionamento, secondo la [Corte](#), non ricorre automaticamente in tutti i casi di inadempimento datoriale e non può quindi prescindere da una specifica allegazione sulla natura e sulle caratteristiche del pregiudizio subito. La relativa prova può essere acquisita in giudizio con ogni mezzo consentito dall'ordinamento; assume precipuo rilievo quella per presunzioni ex art. 2729 c.c., in quanto è possibile risalire all'esistenza del danno dalla complessiva valutazione di precisi elementi dedotti. Il ricorso alle presunzioni, tuttavia, è consentito a condizione che sia stata allegata la natura del pregiudizio e che il ricorrente abbia dedotto e provato circostanze diverse e ulteriori rispetto al mero inadempimento.

[Vai al documento](#)

Corte di Cassazione

Sezione Lavoro

Ordinanza 27674 del 16/10/2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Rimborso spese legali

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

La [sezione lavoro della Corte](#) ha chiarito che non sussistono i presupposti per il rimborso delle spese legali del dirigente assolto in sede penale quando l'operato risulti negligente o contrario ai doveri di prudenza e correttezza. Secondo i giudici, il rimborso non può essere riconosciuto se l'ente si è costituito parte civile e se le condotte del dipendente non rappresentano un esercizio diligente della funzione pubblica, poiché permane il conflitto di interessi con l'amministrazione, valutato ex ante. L'assoluzione penale, dunque, non comporta automaticamente il diritto al rimborso, che resta escluso quando la condotta, pur lecita sotto il profilo penale, non sia conforme ai principi di correttezza amministrativa.

[Vai al documento](#)

Corte di Cassazione

Sezione Lavoro

Sentenza 28887 del 1/11/2025

Impiego Pubblico – Sanità – Licenziamento – Diritto della personalità

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

Secondo la [Corte](#) l'accesso al sistema informatico aziendale non può essere considerato di lieve gravità quando realizzato per finalità personali o comunque non riconducibili a esigenze di servizio. Pertanto, l'azienda non può riporre fiducia in un dipendente che approfitta della propria posizione e profilo di autorizzazione di accesso ai sistemi informatici per acquisire dati sensibili di terzi a fini personali trattandosi di comportamento sanzionato penalmente dall'art. 615 ter c.p. vietato dal codice di comportamento del pubblico dipendente richiamato nella contestazione disciplinare, dal codice di condotta interno all'azienda e dall'art. 64 del c.c.n.l. di comparto con sanzione espulsiva prevista dall'art 18 co. 8.

[Vai al documento](#)

Corte dei conti

Sezione prima giurisdizionale centrale di appello

Sentenza n. 171/2025 del 5 novembre 2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Incarichi per specifiche responsabilità

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

La Corte ricostruito l'articolato quadro disegnato in materia dalla contrattazione collettiva nazionale ha stabilito che l'erogazione di compensi accessori ai dipendenti non determina automaticamente un danno erariale se rispettati i contratti collettivi e se si verificano le condizioni previste. La sentenza chiarisce i requisiti di legittimità dei compensi e stabilisce che non vi è danno erariale se vengono rispettate le procedure contrattuali e le verifiche previste dalla legge. Danno erariale: La pronuncia ribadisce che non si configura danno erariale se il compenso accessorio è legittimamente corrisposto in base ai contratti collettivi e ai requisiti specifici. Verifiche: La sentenza sottolinea l'importanza di rispettare le verifiche previste dalla legge per escludere profili di danno erariale. Contratti collettivi: Vengono specificate le condizioni che rendono legittima l'erogazione dei compensi, in riferimento alle disposizioni previste dai contratti collettivi.

[Vai al documento](#)

Corte dei conti

Sezione regionale di controllo per la Toscana

Deliberazione n. 167/2025/PAR del 7 novembre 2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Copertura assicurativa per funzioni di progettista e verificatore – Codice dei contratti pubblici

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

La Corte fornisce un importante chiarimento in merito all'obbligo di copertura assicurativa per i dipendenti pubblici che svolgono le funzioni di progettista e verificatore nell'ambito del Codice dei contratti pubblici (D.lgs. n. 36/2023). Il parere trae origine da una richiesta di un Comune locale, intesa a chiarire il rapporto tra l'obbligo di copertura assicurativa per i dipendenti pubblici, previsto dal Codice, e il generale divieto di stipulare contratti assicurativi per la copertura della responsabilità amministrativo-contabile per danni causati all'erario, sancito dall'art. 3, comma 59, della Legge n. 244/2007. Con la deliberazione n. 19/SEZAUT/2025/QMIG la Sezione delle autonomie ha enunciato il seguente principio di diritto: *“Fermo restando il generale divieto di assicurazione della responsabilità amministrativo-contabile, l'obbligo di copertura assicurativa dei dipendenti, previsto dal Codice dei contratti pubblici, costituisce norma speciale sopravvenuta rispetto all'art. 3, comma 59, della legge n. 244/2007. Di conseguenza, tale divieto non si applica alla copertura dei danni derivanti dall'esercizio dell'attività professionale del progettista e del verificatore dipendenti pubblici, nello svolgimento delle funzioni di cui all'allegato I.10, del d.lgs. n. 36/2023, indipendentemente dal grado di colpa, ferma restando l'esclusione dei danni derivanti da fatti dolosi (art. 1900 c.c.). La deroga non si estende, tuttavia, ad altre forme di copertura assicurativa del dipendente non espressamente previste dalla legge. La deroga, dunque, è circoscritta e funzionale: opera solo per i rischi connessi a specifiche funzioni tecniche e non può estendersi ad altri ambiti della responsabilità amministrativa o dirigenziale”*. La Corte dei conti Toscana ha precisato che la polizza assicurativa per i tecnici interni è legittima perché tutela anche l'amministrazione, responsabilmente esposta per i danni verso terzi. Essa incentiva l'utilizzo delle competenze interne, rafforzando fiducia e responsabilità dei tecnici pubblici. La copertura può includere la colpa grave, ma non il dolo, in coerenza con l'art. 1900 c.c. Si tratta quindi di uno

strumento di *buona amministrazione*, utile a garantire continuità operativa e certezza giuridica nelle attività di progettazione pubblica.

[Vai al documento](#)

Corte dei conti

Sezione regionale di controllo per la Liguria

Deliberazione n. 77/2025/PAR del 27 ottobre 2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Incentivo funzioni tecniche

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

La Sezione regionale di controllo della [Corte dei conti per la Liguria](#), in riscontro all'istanza di parere presentata da un Comune ligure, ritiene che il riconoscimento dell'incentivo previsto dall'art. 45 del D.lgs. n. 36/2023 per le attività rientranti fra quelle elencate dall'Allegato I.10 deve necessariamente essere preceduto da una puntuale e rigorosa verifica in ordine all'effettiva riconducibilità delle attività o funzioni specifiche concretamente svolte a quelle elencate nel citato allegato, nonché al collegamento diretto con la singola procedura sulla quale i relativi oneri gravano, e che il regime incentivante, di carattere eccezionale, non è consentito per le mere attività di natura finanziaria, ancorché complesse e indirettamente concorrenti al buon esito delle procedure di affidamento ed esecuzione, in quanto non comprese in alcuna delle attività elencate nell'Allegato I.10 del D.lgs. n. 36/2023.

[Vai al documento](#)

Corte dei conti

Sezione regionale di controllo per la Sicilia

Deliberazione n. 232/2025/PAR del 10 ottobre 2025

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Fondo risorse decentrate – Enti in dissesto finanziario

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

La [Corte](#) riscontra la richiesta di parere avanzato dal Sindaco in ordine alla possibilità di stanziare determinate risorse finanziarie nei fondi risorse decentrate di cui all'art. 79 del CCNL del Comparto Funzioni Locali sottoscritto il 16 novembre 2022. La Sezione di Controllo per la regione Sicilia, dopo ampio *excursus* normativo e giurisprudenziale, stabilisce che l'ente in dissesto, anche se nella condizione patologica di contestuale assenza di ipotesi di bilancio stabilmente riequilibrato e di bilancio di previsione vigente, non può interrompere le sue funzioni essenziali, ma può operare solo con la massima cautela propria della c.d. gestione provvisoria “*ineditamente*” aggangiata al regime di cui al comma 2 dell'art. 250 del Tuel (al ricorrere dei relativi presupposti) , limitando le spese accessorie (nel caso di specie di personale) esclusivamente a quelle tassativamente previste dalla legge e autorizzate con il massimo rigore contabile, in ossequio al principio di non aggravamento della complessiva situazione debitoria dell'ente dissestato, e nella imprescindibile ottica del relativo risanamento finanziario.

[Vai al documento](#)

ANAC

Parere n. 3839/2025

Richiesta di parere concernente gli obblighi di comunicazione dei dati ex art. 14, comma 1, lettera f) del d.lgs. n. 33/2013 concernenti i titolari di incarichi dirigenziali

Segnalazione da U.O. Monitoraggio contratti e legale

I dirigenti pubblici devono comunicare i propri dati reddituali e patrimoniali. Per non aggirare i doveri di trasparenza e integrità i dirigenti pubblici sono tenuti a comunicare i propri dati reddituali e patrimoniali. Contravvenire a questo obbligo significa aggirare i doveri di trasparenza e integrità. Lo ha affermato l'Anac nel parere di trasparenza n.3938 del 22 ottobre 2025 emanato su richiesta di un istituto nazionale che opera nel settore della sanità.

[Vai al documento](#)



Sezione economica

Parlamento - Servizi di documentazione

Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028

Segnalazione da U.O. Studi e analisi compatibilità

Pubblicati sul sito del Senato i dossier di documentazione, note di lettura e gli effetti finanziari della manovra di finanza pubblica per il triennio 2026-2029. Nella sezione Testi ed emendamenti è pubblicata la Relazione illustrativa Relazione tecnica Allegato conoscitivo e i Quadri generali riassuntivi.

[Vai al documento](#)

BCE

Bollettino economico n. 7/2025

Segnalazione da U.O. Studi e analisi compatibilità

Il Consiglio direttivo ha deciso di mantenere invariati i tre tassi di interesse di riferimento della BCE. L'inflazione resta prossima all'obiettivo del 2% a medio termine e la valutazione delle prospettive di inflazione condotta dal Consiglio resta pressoché invariata. L'economia ha continuato a crescere nonostante il difficile

contesto mondiale. Un mercato del lavoro robusto, la solidità dei bilanci del settore privato e le passate riduzioni dei tassi di interesse stabilite dal Consiglio direttivo rimangono fattori importanti alla base della sua capacità di tenuta. Tuttavia, le prospettive sono ancora incerte, soprattutto a causa delle attuali controversie commerciali e delle tensioni geopolitiche a livello mondiale. Il Consiglio direttivo al fine di definire l'orientamento di politica monetaria adeguato seguirà un approccio guidato dai dati, secondo il quale le decisioni vengono adottate di volta in volta a ogni riunione. In particolare, le decisioni del Consiglio direttivo sui tassi di interesse saranno basate sulla valutazione delle prospettive di inflazione e dei rischi a esse associati, considerati i nuovi dati economici e finanziari, nonché della dinamica dell'inflazione di fondo e dell'intensità della trasmissione della politica monetaria. Il Consiglio direttivo non intende vincolarsi a un particolare percorso dei tassi.

[Vai al documento](#)

ISTAT

Prezzi al consumo – ottobre 2025

Segnalazione da U.O. Studi e analisi compatibilità

Nel mese di ottobre 2025, l'indice nazionale dei prezzi al consumo, al lordo dei tabacchi, evidenzia una variazione del -0,3% su base mensile e del +1,2% su base annua. La sensibile decelerazione del tasso d'inflazione si deve prevalentemente al marcato rallentamento su base tendenziale dei prezzi degli Energetici regolamentati (da +13,9% a -0,5%), degli Alimentari non lavorati (da +4,8% a +1,9%) e, in misura minore, di quelli dei Servizi relativi ai trasporti (da +2,4% a +2,0%) e degli Alimentari lavorati (da +2,7% a +2,5%). Tali effetti sono in parte compensati dall'accelerazione dei prezzi dei Servizi ricreativi, culturali e per la cura della persona (da +3,1% a +3,3%) e dalla flessione meno marcata di quelli degli Energetici non regolamentati (da -5,2% a -4,9%). Nel mese di ottobre l'“inflazione di fondo”, al netto degli energetici e degli alimentari freschi, decelera leggermente (da +2,0% a +1,9%), così come quella al netto dei soli beni energetici (da +2,1% a +1,9%). L'inflazione acquisita per il 2025 è pari a +1,6% per l'indice generale e a +1,9% per la componente di fondo. L'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA) registra una variazione pari a -0,2% su base mensile e a +1,3% su base annua.

[Vai al documento](#)



Osservatorio internazionale

OCSE

Tax Administration 2025: Italy. Country note

Segnalazione da Direzione Contrattazione 1

Il rapporto "[Tax Administration 2025: Italy – Country Note](#)" offre un ritratto aggiornato del sistema fiscale italiano, basato sui dati più recenti raccolti tramite indagini internazionali dell'OCSE. La fotografia che emerge è quella di un sistema in evoluzione, impegnato a modernizzare i propri servizi e a migliorare il rapporto con contribuenti e imprese. L'analisi si apre con una panoramica delle risorse dell'Agenzia delle Entrate, che conta poco meno di trentamila dipendenti a tempo pieno, caratterizzati da una forte stabilità nel tempo e da una presenza femminile significativa, sebbene ancora non pienamente equilibrata ai vertici. Le attività dell'amministrazione sono distribuite tra servizi ai contribuenti, gestione delle dichiarazioni, controlli e riscossione, con una spesa operativa suddivisa su più funzioni essenziali. Sul fronte dei risultati, l'Italia ha registrato entrate fiscali rilevanti e, pur presentando performance variabili rispetto alla media OCSE, mostra un andamento complessivamente solido. Un capitolo centrale è dedicato all'innovazione digitale. Negli ultimi anni l'Agenzia delle Entrate ha compiuto passi avanti significativi: tra questi, sistemi di prenotazione online più accessibili, servizi virtuali tramite videochiamata e strumenti pensati per ridurre tempi di attesa e barriere per utenti con esigenze specifiche. Queste iniziative hanno già prodotto un forte incremento nell'utilizzo dei servizi digitali e rappresentano, secondo l'OCSE, una delle evoluzioni più promettenti del modello italiano. Infine, il rapporto sottolinea come le tecnologie emergenti – dall'intelligenza artificiale all'automazione avanzata – stiano assumendo un ruolo sempre più strategico nel migliorare la compliance, ridurre i costi operativi e semplificare gli adempimenti fiscali. L'invito rivolto all'Italia è di continuare su questa strada, consolidando la trasformazione digitale e rafforzando la capacità dell'amministrazione di rispondere alle esigenze dei cittadini. Nel complesso, la nota dell'OCSE presenta l'immagine di un'amministrazione fiscale in movimento: concreta nei risultati raggiunti, consapevole delle proprie criticità e orientata verso un modello più moderno ed equo, capace di garantire un servizio di qualità.

[Vai al documento](#)

Eurofound

The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations

Segnalazione da Direzione Contrattazione 1

Il rapporto pubblicato da Eurofound ed intitolato "[The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations](#)", analizza nel dettaglio il passaggio del lavoro a modelli ibridi. La pandemia ha sicuramente accelerato una forma di lavoro ibrida, tuttavia questo nuovo modo di lavorare appare ormai avviato e consolidato nelle maggior parte dei luoghi di lavoro. Eurofound evidenzia come la combinazione di attività in presenza e da remoto stia modificando in profondità il modo in cui le organizzazioni funzionano, generando sia opportunità rilevanti ma anche nuove sfide che richiedono una gestione attenta e mirata. Il lavoro ibrido, quando ben strutturato, contribuisce a migliorare il benessere dei lavoratori: maggiore autonomia, meno tempo trascorso negli spostamenti e una migliore conciliazione tra vita privata e professionale favoriscono spesso un aumento sia della soddisfazione sia della produttività. Anche le imprese traggono vantaggio da questo modello, grazie a una forza lavoro più motivata, a un ampliamento del bacino di competenze disponibili e, talvolta, a una riduzione dei costi legati agli spazi fisici. Tuttavia, il rapporto avverte che tali benefici non sono garantiti. Il lavoro ibrido può infatti accentuare le disuguaglianze, per esempio, tra chi può

lavorare a distanza e chi deve necessariamente essere presente. Può, inoltre, introdurre nuove pressioni come la difficoltà di mantenere confini chiari tra lavoro e vita personale o il rischio di isolamento. Allo stesso modo, la valutazione della performance e il rafforzamento del senso di appartenenza possono risultare più complessi. Per questo Eurofound sottolinea l'importanza di politiche chiare e condivise. E', quindi, molto importante definire regole trasparenti sull'organizzazione del lavoro, sostenere i manager, investire nelle competenze digitali, garantire il diritto alla disconnessione e assicurare pari opportunità di crescita professionale. Un ruolo decisivo è attribuito anche al dialogo sociale, ritenuto essenziale per costruire modelli equi e sostenibili. Infine, il rapporto invita a considerare il lavoro ibrido non solo come una scelta operativa, ma come un vero progetto culturale. Se progettato con cura, può offrire un equilibrio virtuoso tra le esigenze delle persone e quelle delle organizzazioni. In assenza di una visione strategica rischia, invece, di amplificare criticità esistenti o generarne di nuove. L'obiettivo è accompagnare questa transizione, affinché l'ibrido diventi un motore di benessere e innovazione e non un elemento di divisione.

[Vai al documento](#)

ILO

AI in human resource management: The limits of empiricism

Segnalazione da Direzione Contrattazione 1

Il [Working Paper 154](#) dell'ILO esamina in profondità il ruolo crescente dell'intelligenza artificiale nella gestione delle risorse umane, mettendo in luce come l'entusiasmo per la misurazione e l'automazione rischi di essere accompagnato da un'eccessiva fiducia nella presunta oggettività dei dati. Secondo gli autori, molte organizzazioni adottano strumenti di IA dando per scontato che più informazioni e più calcoli conducano automaticamente a decisioni migliori. Questa visione, tuttavia, trascura i limiti intrinseci dei sistemi algoritmici e può tradursi in scelte che non soltanto non migliorano i processi HR, ma li rendono più fragili, meno equi e più difficili da contestare. Il rapporto invita quindi a guardare all'IA attraverso tre lenti fondamentali: gli obiettivi per cui viene introdotta, la qualità e la natura dei dati su cui si basa e la logica interna dei modelli che la governano. In ciascuno di questi aspetti emergono potenziali distorsioni: obiettivi formulati in modo riduttivo, dati incompleti e algoritmi non del tutto corretti. Anche quando l'intenzione è migliorare l'efficienza, questi elementi possono consolidare disparità esistenti e produrre risultati ingiusti, soprattutto quando il personale non ha strumenti per comprendere o contestare le decisioni automatizzate. Di fronte a tali rischi, il rapporto sostiene che un'adozione responsabile dell'IA richiede ben più della semplice implementazione tecnica. È necessario coinvolgere attivamente lavoratori, rappresentanze sindacali e professionisti HR, costruendo meccanismi di governance solidi, trasparenti e verificabili. Serve inoltre garantire che i sistemi possano essere spiegati e valutati, offrendo ai lavoratori informazioni chiare su come e quando l'IA deve intervenire nei processi decisionali. Solo in questo modo la tecnologia può realmente sostenere i principi del lavoro dignitoso, come la non discriminazione, la trasparenza e la tutela dei diritti fondamentali. In conclusione, l'ILO invita a superare l'idea che l'evidenza empirica e la quantificazione siano di per sé sinonimo di verità o neutralità. L'intelligenza artificiale, nel contesto delle risorse umane, può essere uno strumento prezioso, ma solo se utilizzata con senso critico, attenzione ai valori sociali e una chiara consapevolezza dei suoi limiti strutturali.

[Vai al documento](#)


Per segnalare documenti da pubblicare: ufficiostudi@aranagenzia.it

Per iscriversi a questa newsletter clicca [QUI](#)

Per consultare la nostra informativa sulla privacy clicca [QUI](#)



Modello ARAN _luglio 2024

Email inviata con 

[Unsubscribe](#) | [Disiscriviti](#)