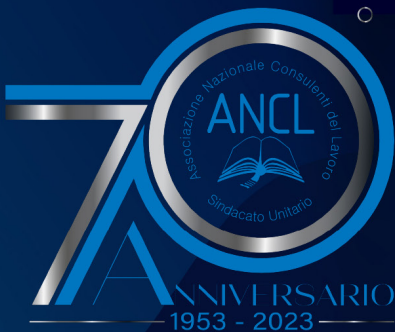


Il Centro Studi Nazionale celebra il 70° anniversario dell'ANCL



Edizione speciale



EDITORIALE

SALARI, CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E
DIGITALIZZAZIONE: TEMI DI CONFRONTO
PER I CENTRI STUDI ANCL

P. 4

Dario Montanaro

01

**QUESTIONI SALARIALI: TRA GIUSTA
RETRIBUZIONE, COSTO DEL LAVORO E
PRODUTTIVITÀ**

DALLA DETERMINAZIONE DELLA GIUSTA
RETRIBUZIONE ALLA VALORIZZAZIONE DEL
LAVORO

P.10

Centro Studi ANCL UP di Napoli

LA GIUSTA RETRIBUZIONE E IL GIUSTO
CONTRATTO APPLICABILE

P.23

Giovanni Cruciani

QUESTIONE SALARIALE, È TEMPO DI
CONFRONTO

P.33

**Centro Studi CPO e ANCL UP
Macerata**

IL "GIUSTO" TRATTAMENTO ECONOMICO E
NORMATIVO: CHI RAPPRESENTA CHI?

P.46

Michele Siliato

LA RISPOSTA DELLA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA ALLA PERDITA DEL POTERE DI
ACQUISTO DEI LAVORATORI

P.53

Centro Studi ANCL di Ancona

UN'ANALISI DEL FENOMENO DELLA "GREAT
RESIGNATION"

P.64

Matteo Frattini

TECNICHE DI RETENTION E DI
RAFFORZAMENTO DELL'ENGAGEMENT
DEI LAVORATORI PER AUMENTARE LA
PRODUTTIVITÀ AZIENDALE

P.68

Centro Studi ANCL UP di Bergamo

SOMMARIO

02

IL RUOLO DEI CONSULENTI DEL LAVORO OGGI: TRA NUOVE TECNOLOGIE E OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI

SFIDE E PROSPETTIVE PER I CONSULENTI
DEL LAVORO NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE

P.81

Centro Studi ANCL Experience

IL RUOLO STRATEGICO DEL CONSULENTE
DEL LAVORO: IN CHE AMBITI E PERCHÉ

P.91

Barbara Garbelli e Francesco Geria

IL CONSULENTE DEL LAVORO OGGI: TRA
TECNOLOGIA, NUOVE COMPETENZE E
AGGREGAZIONI

P.112

Stefania Vettorello



03

FARE RETI E INSTAURARE COOPERAZIONI SINERGICHE CON I COLLEGGI OGGI È PIÙ FACILE: IL RUOLO DELLA DIGITALIZZAZIONE NELL'EVOLUZIONE DEGLI STUDI PROFESSIONALI

ANCL EXPERIENCE: COLLABORAZIONE E
DIGITALIZZAZIONE SONO LA CHIAVE DEL
NOSTRO SUCCESSO. LA NOSTRA IDEA DI
STUDIO 4.0

P.115

Centro Studi ANCL Experience

SOGNO DI UNA NOTTE DI FINE ESTATE

P.122

Francesca Bravi

QUESTIONE SALARIALE: TRA GIUSTA RETRIBUZIONE, COSTO DEL LAVORO E PRODUTTIVITÀ



LA GIUSTA RETRIBUZIONE E IL GIUSTO CONTRATTO APPLICABILE

Premessa

La retribuzione deve essere idonea a consentire al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa come sancito dall'art. 36 della Costituzione. A tal fine, il contratto collettivo applicato non deve generare “dumping” o creare posizioni di svantaggio, soprattutto perché diviene condizione indefettibile per il conseguimento del DURC, documento che certifica la regolarità contributiva e che qualora rilasciato permette l'accesso a vari tipi di agevolazioni come l'incasso delle fatture della Pubblica Amministrazione o dei privati. Inoltre, il documento risulta fondamentale ai fini della partecipazione alle gare d'appalto, a cui concorre, oltretutto, la corretta individuazione e applicazione del CCNL di categoria (cfr. art. 1, c. 1, d.l. n. 338/1989 e art. 2, co. 25, l. n. 549/1995).

Il principio contenuto nell'art. 36 della Costituzione in giurisprudenza ha prodotto una serie di orientamenti che concorrono alla definizione del concetto di “giusta retribuzione”.

L'art. 36 della Costituzione

La disposizione in commento garantisce due distinti diritti:
Il primo è quello ad una retribuzione «sufficiente» intesa come *«una retribuzione non inferiore agli standard minimi necessari per vivere una vita a misura d'uomo»*, e per la precisione *«una ricompensa complessiva che non ricada sotto il livello minimo che sia necessario, nelle concrete condizioni di vita esistenti, ad assicurare al lavoratore ed alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa»*. Al fine di quantificare il “minimo vitale” un utile strumento parametrico è il valore soglia di povertà assoluta calcolato ogni anno dall'Istat relativamente ad un paniere di beni e servizi essenziali per il sostentamento vitale differenziandolo in ragione dell'età, dell'area geografica di residenza del singolo e dei componenti della famiglia.

Il secondo diritto è quello ad una retribuzione «proporzionata» che garantisca ai



lavoratori *«una ragionevole commisurazione della propria ricompensa alla quantità e alla qualità dell'attività prestata».*

Sufficienza e proporzionalità insieme tendono a garantire al lavoratore una vita che sia perlomeno dignitosa, orientando il trattamento economico non solo verso il soddisfacimento dei bisogni essenziali ed adeguati, ma come sancito dalla Direttiva UE n. 2022/2041 anche al conseguimento di beni immateriali, quali la possibilità di partecipare ad attività culturali, educative e sociali oltre che alla garanzia dei diritti minimi tra i quali rientrano le necessità materiali: cibo, vestiario e alloggio.

Il fenomeno del “dumping” contrattuale

I contratti collettivi sottoscritti da OO.SS., che non siano comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, non possono derogare o integrare la disciplina normativa. Il legislatore ha, infatti, inteso collegare determinati effetti giuridici esclusivamente agli accordi collettivi sottoscritti da organizzazioni in possesso del requisito della maggiore rappresentatività in termini comparativi, con la finalità di sollecitarne l'applicazione. A conferma di quanto detto, la circolare n. 3/2018 dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) fornisce indicazioni in merito al requisito della rappresentatività.

Con la richiamata circolare l'INL ha fornito, agli ispettori del lavoro, alcune indicazioni operative circa l'attività di vigilanza verso le aziende che non applicano i c.d. contratti leader, vale a dire i contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni

comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Questo chiarimento dell'Ispettorato interviene in continuità con la linea di indirizzo seguita dal Ministero del Lavoro, intervenuto rispettivamente con le note del 24 maggio 2016, n. 10599 e del 26 luglio 2016, n. 14775, nelle quali viene specificato la necessità di analizzare i parametri richiesti dal legislatore e dalla prassi amministrativa, affinché detti contratti siano realmente stipulati da organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Dalla disamina delle diverse fonti, anche sopracitate, tra gli elementi principalmente considerati al fine di operare una ricognizione in merito al parametro della maggiore rappresentatività comparata si ricordano:

- i dati del CNEL sulla diffusione dei CCNL;
- il numero complessivo dei lavoratori occupati;
- il numero complessivo delle imprese associate;
- la diffusione territoriale: numero di sedi presenti sul territorio e ambiti settoriali;
- il numero dei contratti collettivi nazionali sottoscritti da quella organizzazione sindacale/datoriale;
- la partecipazione effettiva alle relazioni industriali;
- il numero delle controversie trattate ai sensi dell'art. 411 c.p.c.

Il criterio della rappresentatività comparata – ex art. 51 d.lgs. n. 81/2015

Un dato di fondamentale importanza è quanto previsto dall'articolo 51 del d.lgs. n. 81/2015, di riordino delle tipologie contrattuali, dove viene stabilito che “salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria”. Tale disposizione ammette la possibilità di prevedere un rinvio alla sola contrattazione collettiva, nazionale o decentrata, che abbia il requisito della rappresentatività comparata. Ne consegue che, laddove il datore di lavoro abbia applicato una disciplina dettata da un contratto collettivo che non è quello stipulato dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, gli effetti derogatori o di integrazione della disciplina normativa non possono trovare applicazione.

Deroga al CCNL: condizioni e limiti

La contrattazione aziendale

Posto che è il datore di lavoro privato a individuare il contratto collettivo nazionale da applicare ai propri dipendenti, la domanda è se tale contratto possa subire eventuali deroghe e quali ne siano le relative conseguenze.

Il primario strumento a disposizione del datore di lavoro è certamente la contrattazione di secondo livello.

In particolare, il contratto aziendale ha carattere generalmente integrativo e migliorativo rispetto ai CCNL ma a volte può prevedere anche delle deroghe seppure di lieve entità. Dopo il c.d. Decreto Dignità, alcune aziende, infatti, hanno cercato attraverso le varie rappresentanze di intervenire mediante la contrattazione collettiva su istituti come il contratto a termine e la somministrazione, nell'ottica di promuovere la produttività, la flessibilità e la qualità del lavoro, nonché di superare eventuali situazioni di crisi e rispondere efficacemente ai cambiamenti che interessano il mercato.



Le materie contenute negli accordi

Gli accordi di secondo livello possono regolamentare differenti istituti e materie.

Alcuni accordi sono volti a favorire la partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali e alla divisione degli utili. Altri, invece, hanno come fulcro centrale il tema della formazione e pertanto sono indirizzati a favorire l'acquisizione di competenze e conoscenze, talvolta anche funzionali alla riqualificazione dei lavoratori. Altri ancora, hanno ad oggetto l'organizzazione del lavoro, il welfare e la definizione di modelli organizzativi funzionali a favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro, che di fatto sono anche tematiche oggetto di discussione da parte di Commissioni e Organismi paritetici appositamente costituiti.

Tali accordi, si precisa, non incidono sulla parte economica del contratto e per questo sono esenti da valutazioni relative alla loro facoltà di deroga anche in peius del CCNL applicato in azienda.

Tra le materia oggetto di regolamentazione aziendale si ricordano altresì: l'utilizzo e la sperimentazione delle nuove tecnologie, la gestione dei dati e i controlli a distanza, la formazione continua e le nuove modalità di esecuzione della prestazione di lavoro. Anche questi temi sono esenti da valutazione circa l'applicazione in deroga del contratto collettivo.

Costituisce, invece, una novità nel panorama contrattuale aziendale l'attenzione posta in merito alla partecipazione azionaria, sia nella forma dell'impegno sancito dalle parti ad approfondirne i dettagli operativi che nell'opportunità più concreta, garantita ai lavoratori, di convertire il premio di risultato in azioni.

Le deroghe al CCNL nello “Stato di Crisi”

Un tema interessante da valutare è il seguente: può il datore di lavoro, in caso di crisi, procedere con accordi in deroga con cui sospendere, almeno temporaneamente, alcuni “diritti” al fine di superare la crisi stessa? In particolare ci si chiede se il datore possa applicare contratti collettivi più favorevoli pur di superare la difficoltà, indirizzandosi verso l'applicazione di quelli c.d. minoritari?

Su questo punto, è bene tenere in considerazione l'indirizzo espresso, con Nota 24 maggio 2016 n.10599, dal Ministero del Lavoro, che per quanto riguarda la sottoscrizione di contratti ai sensi dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011, convertito in L. n. 148/2011, ricorda anzitutto che: *“i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale o dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro all'adozione di forme di*

partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività”.

La sottoscrizione di tali contratti è rimessa esclusivamente alle associazioni o loro rappresentanze sindacali operanti in azienda dotate del grado di maggior rappresentatività in termini comparativi. Tali contratti, inoltre, devono trovare giustificazione nelle finalità espressamente indicate dal Legislatore in termini di maggiore occupazione, qualità dei contratti di lavoro, ecc.

In assenza di queste condizioni e in assenza del coinvolgimento di sindacati privi del requisito di rappresentatività, gli eventuali contratti di “prossimità” non possono operare, come prevede il Legislatore, *“in deroga alle disposizioni di legge ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro”.*

Ne consegue che il personale ispettivo, conclude il Ministero nella nota, in sede di accertamento, deve considerare come del tutto inefficaci detti contratti, adottando i conseguenti provvedimenti in termini di recuperi contributivi, diffide accertative ecc.

Non va inoltre dimenticato che tali contratti hanno *“efficacia solo nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritti sulla base di un criterio maggioritario relativo alle rappresentanze sindacali”.*

Organizzazioni comparativamente più rappresentative

Sotto il profilo generale concernente l'applicazione di contratti collettivi sottoscritti da organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, appare opportuno evidenziare come tale circostanza sia, oggi, requisito indispensabile per il godimento di “benefici normativi e contributivi”, così come stabilito dall'art. 1, c. 1175, L. n. 296/2006. In tal senso, appare evidente come l'applicazione di contratti sottoscritti da soggetti privi di



tale grado di rappresentatività impedisca il godimento di qualsiasi beneficio che l'ordinamento intende riservare a determinate platee di datori di lavoro.

In tali casi, quindi, il personale ispettivo procede al recupero di eventuali benefici goduti dai datori di lavoro che applicano un contratto collettivo, anche di secondo livello, sottoscritto da soggetti privi dei requisiti anzidetti.

Implicazioni contributive

Da ultimo appare utile ricordare che l'applicazione di contratti collettivi, pur sottoscritti da organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ma facenti capo ad ambiti del tutto diversi da quelli in cui le imprese operano, non è priva di conseguenze sotto un profilo contributivo.

Sul punto va infatti ricordato che il contenuto dell'art. 1, c. 1, d.l. n. 338/89, unitamente a quanto previsto dall'art. 2, c. 25, L. n. 549/95, impone che il calcolo della contribuzione obbligatoria vada effettuato applicando, qualora superiore, l'importo delle retribuzioni previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale della "categoria" in cui opera l'impresa.

Pertanto, se il personale ispettivo riscontra l'applicazione di un contratto collettivo non rispondente alla categoria in esame, può adottare i relativi provvedimenti di recupero contributivo.

Da ultimo, l'Ispettorato Nazionale del

Lavoro ripercorrendo le precisazioni già espresse nelle circolari n. 7 e n. 9, rispettivamente del 6 maggio 2019 e del 10 settembre 2019, si sofferma sul concetto di "equivalenza" della disciplina normativa dei contratti collettivi.

Infatti, come specificato nella Circ. INL 6 maggio 2019, n. 7, per controllare se il datore di lavoro possa o meno fruire dei benefici in materia di lavoro e legislazione sociale previsti dalla legge occorre valutare il trattamento economico e normativo effettivamente garantito ai lavoratori, non risultando sufficiente un mero accertamento legato alla formale applicazione di un contratto sottoscritto dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Laddove il datore di lavoro applichi un diverso contratto collettivo o non applichi alcun contratto collettivo, la fruizione dei benefici normativi e contributivi sarà comunque garantita nei casi in cui vengano assicurati trattamenti economici e normativi almeno equivalenti a quelli previsti dai contratti leader.

Ai fini della valutazione di equivalenza, gli ispettori non devono tenere conto di quei trattamenti aggiuntivi riconosciuti dal datore di lavoro che siano sottoposti, in tutto o in parte, a regimi di esenzione contributiva o fiscale, es. welfare aziendale, e devono procedere al recupero di quanto già fruito in termini di benefici normativi e contributivi solo quando sia accertato lo scostamento tra il contenuto degli accordi e contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro

e dei lavoratori comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale e quanto effettivamente applicato, nei medesimi termini, dal datore di lavoro.

A chi compete la scelta del CCNL applicabile: i criteri da adottare

Il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro, espressione dell'autonomia privata, non è efficace erga omnes, in quanto, formalmente, vincola unicamente le parti sociali stipulanti e di conseguenza i datori di lavoro e i lavoratori loro iscritti o che abbiano comunque manifestato la volontà di applicarlo.

Il contratto collettivo, definisce, inoltre, al suo interno il proprio ambito di applicazione e delimita la sua efficacia temporale.

Questa premessa è necessaria per delimitare l'ambito di questa indagine e individuare il caso e il momento in cui è necessario o opportuno modificare il contratto collettivo applicato in azienda.

Infatti, tra le ragioni che possono determinare la variazione del CCNL si ricordano:

- a) la crescita dimensionale o la modifica dell'attività aziendale;
- b) la volontà unilaterale del datore di lavoro;
- c) il trasferimento d'azienda;
- d) le procedure concorsuali o la crisi aziendale;
- e) la successione d'appalto.



Numerosi sono i tentativi, ad opera prima di tutto della giurisprudenza, di estendere l'ambito di efficacia soggettiva del CCNL: questo, infatti, trova applicazione a coloro che seppur non iscritti alle associazioni stipulanti, vi abbiano prestato volontariamente adesione, esplicitamente o implicitamente.

Il criterio dell'iscrizione all'associazione sindacale e della volontà delle parti, non è però il solo ad orientare nella scelta del CCNL da applicare in azienda, infatti sussiste un altro orientamento giurisprudenziale che fa riferimento all'attività effettivamente svolta dall'azienda e al codice di iscrizione in CCIAA per determinare il contratto

applicabile.

Per inciso, il CCNL applicabile deve essere quello sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale per una serie di motivi:

- per il parametro ai fini del calcolo della contribuzione dovuta, indipendentemente dal CCNL applicato ai fini retributivi, secondo quanto prevede l'art. 1, c. 1, DL d.l. n. 338/89 e l'art. 2, c. 25. L. n. 549/95;
- per la corretta fruizione dei benefici normativi e contributivi, indicati dall'art. 1, c. 1175, L. n. 296/2006, da parte del datore di lavoro, si veda fra le altre la Circ. INL 10 settembre 2019 n. 9, dove viene confermato che la fruizione dei benefici da parte del datore del lavoro è subordinata al rispetto della parte economica e normativa della contrattazione collettiva stipulata dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, (il mancato rispetto dei requisiti richiamati comporta la perdita di tali benefici);
- al fine di consentire in alcuni settori la partecipazione alle gare di appalto costituendo il CCNL sottoscritto dalle OO.SS. maggiormente rappresentative un requisito di partecipazione alle gare di appalto stesse.

Tuttavia esistono anche altri criteri per la individuazione del contratto collettivo da applicare che derivano dallo stato di fatto e quindi dall'applicazione effettiva di quel determinato contratto di lavoro riscontrabile nel LUL delle tariffe di quel determinato contratto collettivo o semplicemente attraverso il rinvio operato a quel contratto all'interno del contratto individuale di lavoro.

Quanto premesso la sentenza del Tar Lombardia n. 2046 del 4 settembre 2023 conferma quanto appena espresso ed interviene definendo in qualche modo l'esito di un dibattito che in dottrina è stato più volte affrontato. La massima definisce che l'Ispettorato del Lavoro non può imporre al datore di lavoro di applicare, al posto del CCNL dallo stesso prescelto, un altro contratto collettivo migliorativo sotto il profilo retributivo. Questa pronuncia impatta anche sul potere dispositivo con cui si pretende di indicare un CCNL diverso da quello scelto con le implicazioni in termini di agevolazioni contributive che ben si immaginano.

Conclusioni: alcuni istituti contrattuali utili ad evitare la dispersione delle risorse umane.

Al termine di questa disamina si intende concentrare la riflessione sugli effetti che derivano dall'applicazione di un determinato CCNL nei confronti di alcuni istituti contrattuali. Tali istituti sono i principali elementi che possono concorrere a centrare l'obiettivo di molte aziende di invogliare e fidelizzare le risorse umane che in questo particolare contesto economico sono invece più propense al cambiamento del proprio datore di lavoro in cerca



di un miglioramento non soltanto in termini economici quanto piuttosto di qualità della propria vita, tra questi si riportano:

a) Smart Working;

Nei contratti collettivi nazionali o quanto meno a livello aziendale dovrà trovare sempre più spazio la regolamentazione di questa modalità alternativa di esecuzione della prestazione soprattutto per la corretta definizione del diritto di disconnessione.

Infatti, non può essere di secondaria importanza questo aspetto se il lavoratore, nelle condizioni contrattuali, chiede se non tutto il tempo almeno qualche giorno a settimana di svolgere il suo lavoro da casa o comunque in smart working. Se questo viene concesso diviene necessario anche regolamentarne i tempi di riposto. Ciò può essere fatto a livello individuale ma la contrattazione sindacale inserisce nelle piattaforme di rinnovo anche la gestione di questo aspetto.

b) Fringe benefit;

Sono strumenti sempre più utilizzati dal datore di lavoro per incrementare il compenso contrattuale che a volte non è sufficiente a “trattenere” il lavoratore in azienda. Hanno la loro regolamentazione ma sarebbe molto utile definirne gli ambiti e le modalità di gestione con una disciplina predefinita e stabile che non debba subire continue modifiche o proroghe da rinnovare.

c) Welfare;

Lo strumento del Welfare è utile anch'esso per cercare di “trattenere” il lavoratore anche se si tratta di uno strumento di non facilissima utilizzazione soprattutto per le aziende medio piccole.

d) Orari flessibili;

La concessione da parte del datore di lavoro della possibilità di organizzare i tempi di lavoro concordandoli con il lavoratore. Evidentemente non tutte le attività produttive e tutte le mansioni di lavoro consentono questa possibilità ma quando ciò si rende compatibile con l'attività lavorativa risulta essere uno strumento effettivamente molto efficace. Es. nell'organizzazione del lavoro degli studi professionali.

e) Patto di non concorrenza;

Il patto di non concorrenza ha la pretesa, dietro compenso al lavoratore, di costringerlo laddove risolve, a qualsiasi titolo, il rapporto di lavoro a non contrarre con altro datore di lavoro concorrente un analogo rapporto di lavoro. Il limite si evidenzia proprio nel fatto

che il divieto non può essere assoluto e la penale onerosa è proporzionata all'indennità corrisposta. Tanto che il convincimento a restare dato da altri fattori più che legato ad un obbligo è spesso vincente rispetto alla costrizione.

f) Obbligo di fedeltà

L'obbligo di fedeltà si fonda per quanto contenuto nell'articolo 2105 del codice civile. Giuridicamente non è neppure strettamente necessario richiamarlo espressamente nel contratto individuale di lavoro, per quanto sia consigliabile ma tale dovere risulta fonte di obblighi senza sanzione. Infatti la violazione dell'obbligo di fedeltà nei casi gravi, e comunque complicati da dimostrare, può determinare la perdita di fiducia fra le parti su cui si fonda il rapporto di lavoro tanto grave a volte, da determinare e giustificare il licenziamento del lavoratore. Proprio ciò che si vorrebbe evitare.

In conclusione, analizzando la giusta retribuzione e conseguentemente il contratto collettivo si è tentato di fornire una serie di spunti che potranno essere utilizzati nel fine ultimo di favorire la permanenza del lavoratore in azienda. Il tema, rispetto a qualche anno fa, sembra aver subito alcuni cambiamenti a fronte di nuovi fenomeni attuali, come il numero delle dimissioni, in lieve crescita, e il crescente mismatch delle competenze, oltre alla perdita di attrattività di numerose aziende.

Giovanni Cruciani,
Consulente del Lavoro in Perugia,
Membro del Centro Studi Nazionale ANCL





Per restare sempre informato

su attività, approfondimenti, seminari e tanto altro vai su:

www.ancl.it

**IL C
ONS
ULE
NTE
1081**

Il prossimo numero

del Consulente Milleottantuno lo trovi qui:

<https://www.ancl.it/consulente-milleottantuno>



Sponsor Istituzionali:



Sponsor:



IL CONSULENTE

1 0 8 1

Edizione n. 6/2023 - storico n. 401

