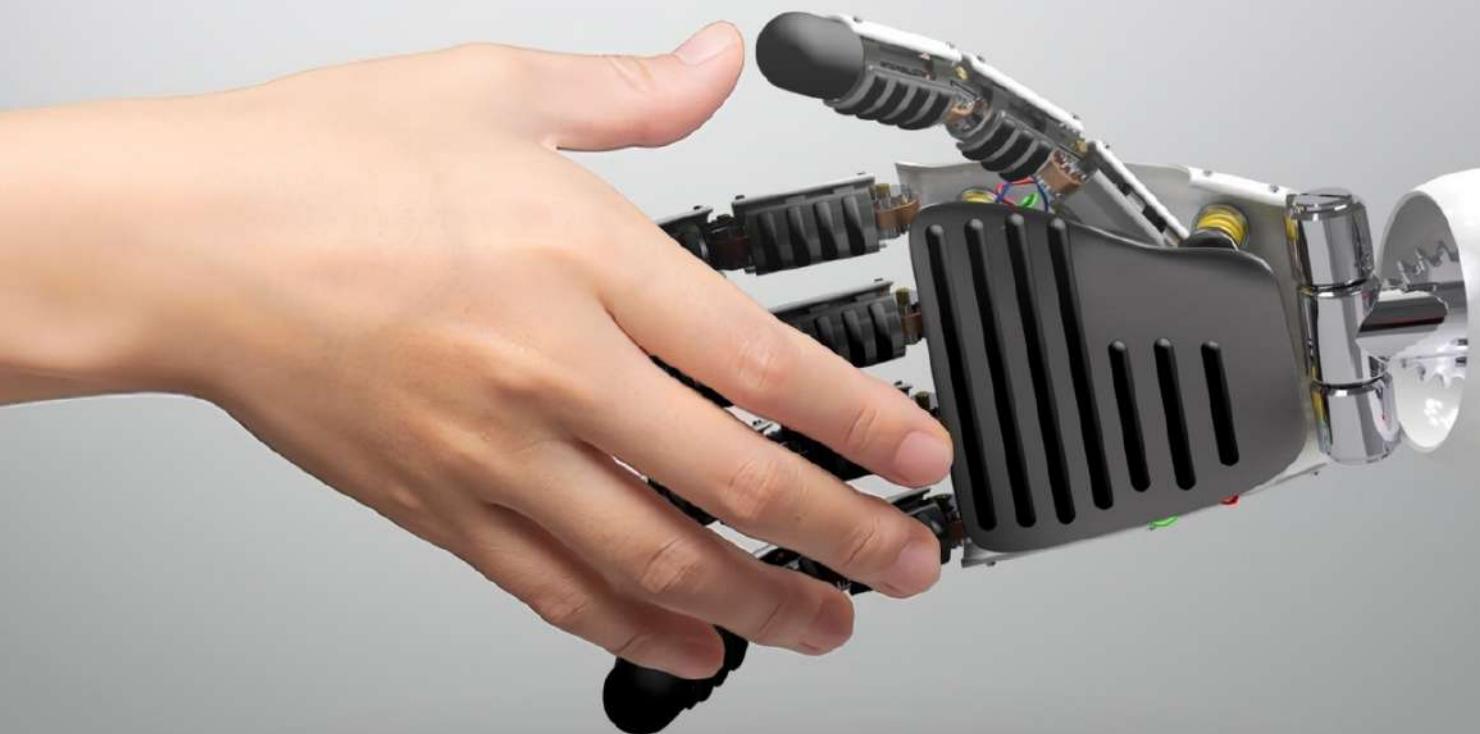


IL CONSULENTE

1081

LAVORO IN EVOLUZIONE: TRA INNOVAZIONE, DIRITTO E PARTECIPAZIONE

Raccolta di contributi dai Centri Studi ANCL



SOMMARIO

Numero chiuso in data 7 Novembre 2025

EDITORIALE - p.06

**Dalle esperienze alla conoscenza condivisa:
il contributo dei Centri Studi ANCL per la transizione del lavoro**
a cura di Enrico Vannicola

TEMA A - p.12

**L'evoluzione delle competenze richieste nelle imprese in risposta ai cambiamenti
del mondo del lavoro nella rivoluzione tecnologica in atto**

**UPSKILLING, RESKILLING E LIFELONG LEARNING NELLA TRANSIZIONE
DIGITALE: IL RUOLO STRATEGICO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**
a cura del Centro Studi ANCL di Cosenza - p.13

**APPRENDERE PER TUTTA LA VITA: COME CAMBIA LA FORMAZIONE
NEL MONDO DEL LAVORO CONTEMPORANEO**
a cura del Centro Studi ANCL di Genova - p.17

**COME GUIDARE LA TRASFORMAZIONE AZIENDALE: LEADERSHIP,
COMPETENZE E BENESSERE AL CENTRO DEL CAMBIAMENTO**
a cura del Centro Studi ANCL UP "Vincenzo Balzano" di Napoli - p.22

**DALLA CASSA INTEGRAZIONE ALL'ESTERO: IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL
LAVORO NEI PROCESSI DI RIQUALIFICAZIONE INDUSTRIALE. IL CASO ABRUZZO
TRA MOBILITÀ, UPSKILLING E CRISI PRODUTTIVA**
a cura di Andrea Balducci - p.29

**LEGGE DELEGA SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE:
RIFLESSIONI, CRITICITÀ ED OPPORTUNITÀ**
a cura di Manuela Baltolu - p.34

NON È UN PAESE PER SMART WORKERS
a cura di Francesca Bravi - p.40

**COMPETITIVITÀ E FUTURO DIGITALE: COME FORMAZIONE E CONSULENZA
TRASFORMANO LE PMI NELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA**
a cura di Eleonora Maria Fongaro, Eleonora Zambon - p.44

**IL RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MONDO
DEL LAVORO: STRUMENTO DI POTENZIAMENTO PROFESSIONALE
NON DI SOSTITUZIONE UMANA**
a cura di Carola Onnis - p.50

SOMMARIO

Numero chiuso in data 7 Novembre 2025

TEMA B - p.56

L'impatto delle nuove tecnologie sull'esercizio ordinario dei poteri del datore di lavoro - direttivo, disciplinare e di controllo - e sulle trasformazioni che tali poteri subiscono in un'organizzazione del lavoro in rapida evoluzione

**POTERI DATORIALI E TECNOLOGIE DIGITALI:
CONFINI, TUTELE E CONTROLLI TRA ART. 4 STATUTO, CONTROLLI DIFENSIVI
ED ORIENTAMENTO DELLA GIURISPRUDENZA**

a cura del Centro Studi CPO - UP ANCL di Ancona - p.57

**LE NUOVE FRONTIERE DEL LAVORO AGILE, ESIGENZE DEI DATORI DI
LAVORO E NORMATIVA LEGISLATIVA A CONFRONTO**

a cura del Centro Studi ANCL di Ascoli Piceno - p.63

**FIDUCIA E COLLABORAZIONE RECIPROCA ALLA BASE
DEL MODERNO SMART WORKING**

a cura del Centro Studi ANCL di Livorno - p.68

**IL SILENZIO DIGITALE COME DIRITTO:
EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA DISCONNESSIONE**

a cura del Centro Studi ANCL di Parma - p.74

**LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE PMI:
UNA RIVOLUZIONE CHE PARTE DALLE PERSONE**

a cura di Paolo Bensaia - p.78

**LO SMART WORKING: TRATTI GENERALI DELL'ISTITUTO FRA
COSA È STATO FINO AD ORA E PROSPETTIVE PER IL FUTURO**

a cura di Giovanni Cruciani - p.82

**TRASFORMAZIONE DIGITALE E TUTELA DEI DIRITTI:
UN EQUILIBRIO NECESSARIO NELLE IMPRESE ITALIANE**

a cura di Barbara Garbelli - p.88

UN VIAGGIO NEL LAVORO DIGITALE: STRUMENTI E VISIONI PER IL FUTURO

a cura di Maria Elisena Gatto - p.96

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE ED EQUO COMPENSO
PER LE INVENZIONI DEI LAVORATORI?**

a cura di Francesco Geria - p.101

**OLTRE IL CONTROLLO: TECNOLOGIA, LAVORO DA REMOTO E RUOLO DEL
CONSULENTE DEL LAVORO TRA VIGILANZA E DIRITTO - I NUOVI STRUMENTI
DEL CONTROLLO DIGITALE**

a cura di Alessandro Romeo - p.108

SMART WORKING E RIENTRO IN SEDE: LE DIMISSIONI IN BIANCO 2.0

a cura di Michele Siliato - p.114

SOMMARIO

Numero chiuso in data 7 Novembre 2025

TEMA C - p.119

Partecipazione dei lavoratori all'impresa

LA LEGGE 15 MAGGIO 2025, N. 76 SULLA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA GESTIONE, AL CAPITALE E AGLI UTILI DELLE IMPRESE: QUALI PROSPETTIVE PER LE PMI?

a cura del Centro Studi ANCL UP di Bari "Francesco e Vincenzo Leggiadro" - p.120

IL COINVOLGIMENTO PARITETICO TRA TEORIA E PRATICA: LO STATO DELL'ARTE DELLE AZIENDE BERGAMASCHE E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

a cura del Centro Studi ANCL di Bergamo - p.125

LA PARTECIPAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA NELLA LEGGE N. 76/2025: PROFILI FISCALI E COMPARAZIONE EUROPEA

a cura del Centro Studi CPO - UP ANCL di Macerata - p.129

FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE) INTENZIONI: LUCI E OMBRE DELLA L. 76/2025. E UNA PROPOSTA.

a cura del Centro Studi della Fondazione Consulenti Lavoro di Milano - p.134

L'ATTUAZIONE DELL'ARTICOLO 46 DELLA COSTITUZIONE NELLE SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI

a cura di Stefano Camassa e Alessandra Lazzati - p.140

LA LEGGE 76/2025 UNA LEVA DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

a cura di Emanuela De Palma - p.145



EDITORIALE

ENRICO VANNICOLA

PRESIDENTE NAZIONALE ANCL

**DALLE ESPERIENZE ALLA CONOSCENZA CONDIVISA:
IL CONTRIBUTO DEI CENTRI STUDI ANCL PER LA
TRANSIZIONE DEL LAVORO**

Le profonde trasformazioni che attraversano il mondo del lavoro contemporaneo richiedono un cambio di paradigma culturale e operativo per imprese, professionisti e lavoratori. La rivoluzione digitale e la transizione tecnologica non rappresentano semplicemente una sfida normativa, ma una riscrittura delle relazioni produttive, delle competenze richieste e dei modelli organizzativi che caratterizzeranno il prossimo decennio. In questa cornice, il presente numero della rivista offre una panoramica ricca di analisi teoriche e esperienze concrete che illuminano i tre pilastri su cui costruire il futuro del lavoro italiano: l'evoluzione delle competenze, la governance dei poteri nel digitale, e la partecipazione consapevole dei lavoratori all'impresa.

1. L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE: DALLA CRISI ALL'OPPORTUNITÀ

Il primo asse di riflessione affronta direttamente la necessità di ripensare le competenze all'interno delle organizzazioni. Il caso dell'Abruzzo, colpito dalla crisi dell'automotive, rappresenta un esempio emblematico di come le piccole e medie imprese si trovino in difficoltà nel gestire la transizione tecnologica e formativa, diversamente dalle grandi multinazionali che dispongono di maggiori risorse e strutture dedicate. In questo scenario, il Consulente del Lavoro emerge non come semplice gestore amministrativo, ma come figura strategica capace di navigare la complessità della riqualificazione del capitale umano, di orientare le aziende verso l'accesso ai fondi di finanziamento e di sostenere la governance della transizione industriale. Solo una rete territoriale coordinata e una cultura diffusa della formazione permanente possono trasformare le crisi locali in opportunità di rilancio sostenibile.

I contributi dei Centri Studi territoriali sottolineano come la formazione continua, l'upskilling e il reskilling non siano più opzionali, ma elementi essenziali per la competitività. Il lifelong learning diventa pilastro strategico per ridurre lo skills mismatch e sostenere l'occupabilità in un mercato del lavoro in rapido mutamento. Le PMI italiane devono trasformare la formazione da adempimento normativo a leva autentica di crescita, consapevoli che le imprese più efficienti sono quelle che vedono il cambiamento come opportunità per innovarsi. In questo contesto operativo, il ruolo del Consulente del Lavoro come

facilitatore del cambiamento si rivela cruciale: supportare l'adozione di mansionari aggiornati, analizzare i flussi di lavoro esistenti, valutare i processi aziendali e guidare l'armonizzazione con nuovi CCNL rappresenta un contributo concreto e misurabile al successo della transizione.

L'intelligenza artificiale, lungi dal rappresentare una minaccia occupazionale, riconfigura il lavoro umano creando nuove opportunità. La sfida consiste nell'investire in formazione per aggiornare le competenze, permettendo ai lavoratori di cogliere le nuove possibilità senza perdere la centralità della persona nei processi produttivi. Esempi virtuosi in Veneto e Lombardia dimostrano come formazione, tecnologia e collaborazione, orchestrate da consulenti esperti, siano essenziali per un futuro lavorativo inclusivo e sostenibile.

2. I NUOVI ASSETTI DI POTERE: TECNOLOGIA, CONTROLLO E DIRITTI

Il secondo nucleo tematico affronta un tema di straordinaria rilevanza: l'impatto delle tecnologie digitali sull'esercizio dei poteri datoriali. La digitalizzazione



ha ampliato significativamente i margini di controllo e sorveglianza del datore di lavoro, creando scenari nuovi e critici dove il confine tra gestione ordinaria della prestazione e violazione della privacy diventa sfumato. La contrattazione di secondo livello gioca qui un ruolo cruciale nel definire regole condivise, capaci di adattare strumenti tecnologici e mansioni al contesto del lavoro agile e del telelavoro.

L'esperienza italiana dello smart working, però, rivela una storia di contraddizioni. Adottato in fretta durante la pandemia senza adeguata preparazione culturale e normativa, il lavoro agile si è spesso trasformato in una distorsione del modello originario. Nelle PMI, la gestione del lavoro da remoto ha generato confusione tra flessibilità e telelavoro rigido, tra autonomia e controllo ossessivo. Oggi, tra la nostalgia per il passato e le richieste di libertà dei giovani lavoratori, emerge la necessità di un nuovo equilibrio che consenta di innovare autenticamente. Esperienze come quella del Centro Studi di Livorno evidenziano come lo smart working debba fondarsi su autonomia, fiducia e responsabilità condivisa, con equilibrio tra flessibilità organizzativa, sicurezza informatica, diritto alla disconnessione e chiara definizione degli obiettivi tramite accordi individuali. Oltre a aumentare produttività e benessere, il lavoro agile rappresenta uno strumento di inclusione sociale, capace di favorire l'occupazione femminile e contrastare lo spopolamento.

Il diritto alla disconnessione emerge come una frontiera cruciale di tutela. In Italia, la normativa è ancora frammentaria e affida gran parte della sua attuazione agli accordi individuali e alla contrattazione collettiva, spesso però poco incisiva. Serve un intervento più organico per bilanciare le esigenze aziendali con la protezione del tempo di vita, promuovendo una cultura del lavoro sostenibile e rispettosa della dignità umana. Il D.D.L. n.1146/2024, che disciplina l'uso dell'intelligenza artificiale nel lavoro, rappresenta un passo significativo verso la regolamentazione, con l'articolo 13 destinato a impattare fortemente sui rapporti tra professionista e cliente attraverso informative specifiche nei mandati professionali. Tuttavia, la preparazione all'implementazione dei decreti attuativi richiede una consapevolezza che ancora manca diffusamente.

Sul fronte della sorveglianza digitale, l'evoluzione dei software di monitoraggio rende sempre più sfumato il confine tra produttività e controllo illecito, spesso

violando i limiti legali italiani. Qui il Consulente del Lavoro assume un ruolo di garanzia della legalità, aiutando le imprese a distinguere una governance trasparente da forme di controllo invasivo e illegittime. Il futuro del lavoro digitale non può essere costruito sulla sorveglianza dei pixel, bensì sulla responsabilità e sulla fiducia nei risultati. In questo senso, operativamente, le imprese devono apprendere a utilizzare le tecnologie per favorire sicurezza e efficacia senza ricadere in forme di disciplina esagerata. Anche la questione dell'equo compenso per le invenzioni dei lavoratori, in un contesto dove l'IA diviene strumento di supporto creativo, necessita di tracciabilità dell'apporto umano e chiarezza contrattuale per evitare contenziosi. La formula tedesca per il calcolo del compenso proporzionato al valore dell'invenzione e al contributo del dipendente rappresenta un modello di riferimento in assenza di criteri nazionali consolidati.

3. PARTECIPAZIONE CONSAPEVOLE: DALLA NORMA ALLA PRATICA

Il terzo pilastro riguarda la partecipazione dei lavoratori all'impresa, tema che la Legge 15 maggio 2025 n. 76 ha riportato al centro del dibattito nazionale. Questa normativa introduce incentivi fiscali e contributivi per la partecipazione dei lavoratori agli utili, alla gestione e al capitale delle imprese, con attenzione particolare alle PMI. Tuttavia, la sua concreta attuazione incontra ostacoli di natura culturale e organizzativa, radicati nella tradizionale conflittualità tra sindacati e imprenditori.

Le agevolazioni fiscali e contributive, pur significative, risultano limitate temporalmente e richiedono strumenti e contratti collettivi adeguati, non sempre disponibili nelle piccole aziende. Il Centro Studi di Bari evidenzia l'esigenza di modelli partecipativi semplici e graduati, ispirati a esperienze internazionali consolidate. Il caso di Electrolux, così come le esperienze virtuose nelle aziende bergamasche, dimostra che la reale condivisione dei processi aziendali valorizza il capitale umano, crea fiducia reciproca e sostiene modelli organizzativi più resilienti e competitivi. In particolare, l'esperienza di W&H Sterilization rappresenta un esempio virtuoso di gestione partecipativa fondata su autonomia, formazione continua e benessere, dove le persone sono riconosciute come risorsa centrale.

Operativamente, il Centro Studi di Milano ha proposto il modello del "Patto Aziendale Certificato"



4. IL RUOLO RINNOVATO DELL'ANCL NEL GUIDARE LA TRANSIZIONE

È in questo contesto complesso e multisfaccettato che l'ANCL riafferma il proprio impegno cruciale nel porre il Consulente del Lavoro al centro del dibattito nazionale sulle trasformazioni del mondo del lavoro. Attraverso il lavoro coordinato e sinergico dei Centri Studi territoriali e del Centro Studi Nazionale, l'Associazione offre ai propri colleghi uno strumento prezioso di analisi, approfondimento e orientamento pratico. La rete di ricerca e studio che caratterizza l'ANCL consente di coniugare le specificità locali, le esigenze dei territori e delle piccole imprese, con una visione d'insieme che propone risposte concrete agli interrogativi normativi, organizzativi e tecnologici della professione.

I contributi presentati in questo numero dimostrano come il Consulente del Lavoro non sia più una figura marginale nell'implementazione delle trasformazioni, ma un protagonista attivo. Dal supporto nella riqualificazione del personale durante le crisi settoriali, alla gestione della compliance normativa sulla sorveglianza digitale, all'accompagnamento delle aziende nell'adozione della partecipazione, il Consulente del Lavoro deve evolvere da gestore amministrativo a partner strategico della trasformazione. La sfida operativa è significativa: tradurre leggi complesse in prassi effettive, supportare le PMI nell'accesso alle agevolazioni fiscali, guidare il cambiamento organizzativo e culturale, garantire il rispetto dei diritti fondamentali in un ambiente di lavoro sempre più digitalizzato.

I Centri Studi territoriali, come emerge dai diversi contributi, svolgono un ruolo essenziale nel radicamento della professione nei contesti locali, producendo analisi che tengono conto delle specificità regionali e settoriali. Il coordinamento con il Centro Studi Nazionale permette di elevare queste intuizioni locali a livello di proposte sistemiche, capaci di influenzare l'evoluzione normativa e contrattuale a livello nazionale. In questo modo, l'ANCL contribuisce a elevare il profilo e la competenza della categoria, promuovendo una sempre maggiore consapevolezza del valore strategico che il Consulente del Lavoro riveste nel guidare imprese e lavoratori verso modelli sostenibili, inclusivi e innovativi.

per superare i limiti del sistema sindacale tradizionale, favorendo la partecipazione nelle piccole imprese attraverso certificazione e approvazione diretta dei lavoratori, con l'obiettivo di garantire reale condivisione e trasparenza. La Legge 76/2025 realizza inoltre il principio costituzionale dell'articolo 46, riconoscendo ai lavoratori il diritto di partecipare alla gestione, all'organizzazione e agli utili delle imprese, anche nelle società tra professionisti. Tale partecipazione, volontaria e regolata da accordi aziendali, favorisce la fidelizzazione e il coinvolgimento del personale, richiedendo però adeguamenti statutari e contrattuali che rappresentano tanto una sfida normativa quanto culturale.

La partecipazione economico-finanziaria, così come disciplinata dalla legge, amplia le agevolazioni fiscali su utili e premi di risultato, incentivando anche la conversione in welfare aziendale. Pur senza introdurre innovazioni strutturali dirompenti, la norma punta a favorire un modello di democrazia economica e collaborazione, in linea con le direttive europee ESG. A confronto con le esperienze tedesca e francese, più strutturate e consolidate nel tempo, l'Italia adotta un approccio incentivante e flessibile, affidando la partecipazione alla contrattazione collettiva e alla volontarietà aziendale.

5. PROSPETTIVE E CONCLUSIONI

Il futuro del lavoro in Italia sarà costruito sulla capacità di integrare formazione permanente, innovazione tecnologica e partecipazione consapevole. Questo richiede leadership efficace, investimenti strutturati nel benessere e nella formazione, normative chiare e capaci di bilanciare innovazione e diritti. Inoltre, la trasformazione digitale nelle PMI rappresenta una rivoluzione che non riguarda solo l'adozione di tecnologie avanzate, ma soprattutto le persone, i loro modelli organizzativi e la cultura aziendale orientata all'innovazione e alla collaborazione.

Solo una collaborazione strutturata tra imprese, lavoratori, consulenti e istituzioni può trasformare le crisi e i cambiamenti in opportunità di crescita. La resilienza del sistema produttivo italiano, particolarmente ricco di PMI, dipenderà dalla capacità di innovare costantemente, di coinvolgere tutte le energie disponibili e di orientare lo sviluppo verso la sostenibilità economica e sociale. In questa direzione, il Consulente del Lavoro, supportato da una rete di saperi che l'ANCL coordina e sviluppa, è chiamato a fornire orientamento, metodo e consapevolezza, traducendo le sfide globali in opportunità locali e concrete.

Buona lettura



ALL-IN LAVORO

LIBRERIA DIGITALE AI

Da oggi, puoi interrogare i volumi con la nuova **Intelligenza Artificiale Generativa made in SEAC**.

**TUTTA LA KNOWLEDGE DI SEAC,
UN SOLO CLIC. ORA CON
L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
MADE IN SEAC.**

Nella nuova Libreria Digitale di SEAC la conoscenza si potenzia con l'AI

- ✓ **Interroga** i volumi in linguaggio naturale
- ✓ **Ottieni** risposte basate su contenuti certificati
- ✓ **Accedi** a strumenti rapidi, pratici, sempre aggiornati

**PORTA IL TUO LAVORO
A UN LIVELLO SUCCESSIVO!**



Contattaci per maggiori informazioni:
seactel@seac.it - 0461 805424
all-in-lavoro.seac.it

SEAC

TEMA A

**L'evoluzione delle competenze
richieste nelle imprese in risposta ai
cambiamenti del mondo del lavoro
nella rivoluzione tecnologica in atto**



CENTRO STUDI ANCL DI COSENZA

UPSKILLING, RESKILLING E LIFELONG LEARNING NELLA TRANSIZIONE DIGITALE: IL RUOLO STRATEGICO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

— INDICE —

1. Introduzione e contesto della transizione digitale
2. La centralità della formazione nella transizione digitale e il lifelong learning
3. Le PMI italiane di fronte alla trasformazione digitale
4. Il ruolo del Consulente del Lavoro come facilitatore del cambiamento
5. Formazione, sostenibilità e nuovo paradigma del lavoro

1. INTRODUZIONE E CONTESTO DELLA TRANSIZIONE DIGITALE

La transizione digitale rappresenta una delle trasformazioni più incisive e pervasive degli ultimi decenni, modificando radicalmente i modelli di produzione, le modalità di impiego e la struttura delle competenze. L'integrazione di tecnologie automatizzate, la diffusione dell'intelligenza artificiale e la progressiva dematerializzazione dei processi produttivi hanno imposto alle organizzazioni un ripensamento profondo dei propri paradigmi gestionali e delle politiche di valorizzazione delle risorse umane (OECD, 2021). In tale scenario, la competitività di un sistema economico dipende sempre più dall'investimento nel capitale umano e nella formazione continua. La conoscenza diviene la principale risorsa produttiva e la formazione permanente si configura come una condizione imprescindibile per garantire l'occupabilità individuale, la resilienza organizzativa e la capacità adattiva delle imprese (European Commission, 2020). All'interno di questo quadro, i concetti di reskilling e upskilling assumono una rilevanza strategica. Il primo concerne la riqualificazione professionale, ossia l'acquisizione di nuove competenze che consentano al lavoratore di svolgere mansioni differenti rispetto al ruolo originario; il secondo riguarda invece l'aggiornamento e il potenziamento delle competenze già possedute, al fine di mantenerle coerenti con le innovazioni tecnologiche e organizzative (CEDEFOP, 2020). Entrambi i processi sono finalizzati a ridurre lo skills mismatch, cioè la discrepanza tra le competenze richieste dal mercato e quelle effettivamente disponibili, una delle principali criticità che ostacolano la crescita economica e la produttività in Europa (World Economic Forum, 2023). L'implementazione di programmi di formazione continua richiede tuttavia un approccio strategico e integrato, basato su una preventiva analisi dei fabbisogni, sulla valutazione dei ruoli emergenti e sulla definizione di percorsi personalizzati. Tale prospettiva implica l'adozione di modelli di gestione della conoscenza che combinino formazione formale, esperienziale e informale, favorendo un apprendimento diffuso e organizzativo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2. LA CENTRALITÀ DELLA FORMAZIONE NELLA TRANSIZIONE DIGITALE E IL LIFELONG LEARNING

La formazione assume oggi una funzione strutturale nei processi di trasformazione del lavoro. Non è più intesa come intervento episodico o compensativo, ma come componente organica delle strategie di sviluppo aziendale. In un contesto caratterizzato da cambiamento tecnologico continuo, la capacità di apprendere e riapprendere costituisce un vantaggio competitivo fondamentale. L'OCSE (2023) sottolinea come i sistemi economici più resilienti siano quelli in cui la formazione continua è integrata nei modelli di governance e di innovazione. Il concetto di lifelong learning rappresenta uno dei pilastri fondamentali delle politiche europee per l'occupazione e la formazione. Inteso come apprendimento lungo tutto l'arco della vita, esso si configura come un processo continuo e cumulativo che accompagna l'individuo in ogni fase della propria esperienza professionale e personale (UNESCO, 2016). Tale prospettiva supera l'idea tradizionale di formazione limitata a un periodo iniziale dell'esistenza, promuovendo invece una concezione dinamica dell'apprendimento, orientata all'adattabilità e alla crescita costante delle competenze.



Secondo l'Unione Europea (European Commission, 2020), il lifelong learning non si riduce alla formazione formale, ma include anche quella non formale e informale, valorizzando le esperienze di apprendimento maturate nei contesti lavorativi, sociali e culturali. Ciò implica un riconoscimento del valore delle esperienze quotidiane e delle competenze trasversali acquisite al di fuori dei tradizionali percorsi educativi. La prospettiva dell'apprendimento permanente risponde inoltre alla crescente esigenza di adattamento imposta dall'innovazione tecnologica e dall'automazione dei processi produttivi. La rapida obsolescenza delle competenze rende necessario un aggiornamento costante, che solo un approccio sistematico al lifelong learning può garantire (OECD, 2021). Dal punto di vista organizzativo, il lifelong learning si traduce nella costruzione di ambienti lavorativi che favoriscono partecipazione, autonomia e condivisione della conoscenza. Le imprese che adottano una cultura dell'apprendimento permanente tendono a sviluppare modelli organizzativi più innovativi e collaborativi, coerenti con la logica delle learning organizations (Argyris & Schön, 1996). Infine, il lifelong learning si collega al concetto di cittadinanza attiva e inclusione sociale, promuovendo la partecipazione consapevole e contrastando le disuguaglianze derivanti dalla disparità di competenze (UNESCO, 2016; OECD, 2023).

3. LE PMI ITALIANE DI FRONTE ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il tessuto produttivo italiano, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, presenta caratteristiche strutturali che ne influenzano la capacità di affrontare la transizione digitale. Le PMI rappresentano il cuore dell'economia nazionale, ma evidenziano spesso limiti di natura finanziaria, tecnologica e organizzativa che ostacolano l'adozione di strategie di formazione sistemiche (Unioncamere, 2023). Nonostante tali criticità, le PMI dispongono anche di vantaggi peculiari: maggiore flessibilità, prossimità relazionale con i dipendenti e capacità di adattamento ai contesti locali. Questi elementi possono essere valorizzati attraverso politiche formative mirate, capaci di coniugare innovazione tecnologica e sostenibilità sociale (Bresciani & Ferraris, 2021). La formazione continua, in tal senso, costituisce un fattore di equilibrio tra le esigenze di competitività e la tutela del capitale umano. Essa consente di mitigare gli effetti del ricambio generazionale, di migliorare la capacità di attrarre e trattenere talenti e di rafforzare il legame tra innovazione e benessere organizzativo. Per

le PMI italiane, la sfida principale consiste nel superare una visione frammentaria della formazione, spesso limitata ad adempimenti obbligatori, e nel trasformarla in leva strategica di crescita. La collaborazione con enti bilaterali, fondi interprofessionali e organismi di rappresentanza può favorire l'accesso a risorse e competenze necessarie per l'attuazione di percorsi formativi efficaci e sostenibili.

4. IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO COME FACILITATORE DEL CAMBIAMENTO

All'interno del processo di digitalizzazione, la figura del Consulente del Lavoro assume una funzione strategica di mediazione e accompagnamento. Tradizionalmente impegnato nella gestione amministrativa e normativa del rapporto di lavoro, il consulente si configura oggi come un vero e proprio change facilitator, in grado di supportare le imprese nell'individuazione dei fabbisogni formativi e nella progettazione di interventi coerenti con le strategie di innovazione (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022). Inoltre, il Consulente del Lavoro può svolgere un ruolo determinante nell'orientare le aziende verso l'utilizzo degli strumenti finanziari disponibili, come i fondi interprofessionali, i crediti d'imposta per la formazione 4.0 e le misure previste dal PNRR. Attraverso tali canali, le imprese possono ridurre i costi della formazione e implementare percorsi di aggiornamento professionale mirati. Il consulente agisce, dunque, come advisor strategico, favorendo la diffusione di una cultura dell'apprendimento continuo e dell'innovazione partecipata. Il suo intervento consente di collegare le politiche di digitalizzazione alle pratiche di gestione del personale, traducendo le linee strategiche in piani operativi concreti.

5. FORMAZIONE, SOSTENIBILITÀ E NUOVO PARADIGMA DEL LAVORO

Nel contesto della rivoluzione digitale, la formazione continua si configura come un elemento costitutivo della sostenibilità economica e sociale. Essa non solo accresce la produttività e la competitività delle imprese, ma rafforza la coesione e la partecipazione dei lavoratori (Sennett, 2008).

L'investimento in capitale umano produce effetti sistematici: promuove innovazione, riduce il rischio di esclusione e favorisce la creazione di ambienti di lavoro inclusivi e collaborativi (OECD, 2023). La formazione, in questa prospettiva, diventa una strategic capability (Teece, 2018): una risorsa dinamica che permette alle organizzazioni di apprendere, adattarsi e rigenerarsi nel tempo. Nelle PMI italiane, essa può agire come catalizzatore di cambiamento culturale, trasformando la conoscenza tacita in sapere condiviso e sostenendo reti di apprendimento diffuso (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sul piano macroeconomico, la formazione continua contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del Pilastro europeo dei diritti sociali e dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (United Nations, 2015), integrando dimensioni economiche, sociali e ambientali dello sviluppo. Infine, occorre considerare che una formazione efficace non può limitarsi alle competenze tecniche (hard skills), ma deve includere quelle trasversali (soft skills), quali pensiero critico, problem solving, collaborazione e leadership diffusa (Toffler, 1980). Solo un approccio olistico alla formazione può garantire la piena valorizzazione dell'intelligenza collettiva e una transizione digitale equa e sostenibile.





CENTRO STUDI ANCL DI GENOVA

**APPRENDERE PER TUTTA LA VITA: COME
CAMBIA LA FORMAZIONE NEL MONDO DEL
LAVORO CONTEMPORANEO**

— INDICE —

1. Upskilling e Reskilling: l'evoluzione del lavoro
2. Hard skill e digitalizzazione globale
3. Soft skill: le competenze umane del futuro
4. L'apprendimento come stile di vita
5. Competenze e futuro del lavoro

Viviamo in un'epoca in cui il “nuovo” è la regola: nuove tecnologie, processi, strumenti e conoscenze si susseguono con una velocità senza precedenti. In questo contesto dinamico e in continua evoluzione, la formazione non può più essere vista come una fase limitata alla scuola o all'università, ma come un percorso continuo che accompagna l'individuo durante tutto l'arco della vita professionale.

È questo il senso profondo del **Lifelong Learning**, l'apprendimento permanente che pone al centro l'individuo e la sua capacità di aggiornarsi costantemente per restare al passo con il mondo che cambia. Non si tratta più di acquisire un diploma o una laurea e considerare concluso il proprio percorso formativo, ma di abbracciare una mentalità aperta all'innovazione e al miglioramento continuo.

Il concetto di Lifelong Learning si fonda sull'idea rivoluzionaria che non esiste un'età in cui si smette di imparare. La conoscenza deve essere gestita criticamente, attraverso esperienze formali e informali, sia nel lavoro che nel tempo libero. Questo approccio flessibile, personalizzato e ibrido è ciò che consente di affrontare la transizione costante del mercato del lavoro.

83 MILIONI

Lavori tradizionali che scompariranno entro i prossimi cinque anni a causa dell'automazione e della digitalizzazione

Secondo l'ISTAT, nel 2021 il **9,9% degli italiani tra i 25 e i 64 anni** ha partecipato ad attività formative, segno di una crescente attenzione al miglioramento continuo. Questo dato, sebbene ancora inferiore alla media europea, rappresenta un punto di partenza importante per comprendere l'evoluzione della cultura della formazione nel nostro Paese.

L'apprendimento permanente si articola attraverso molteplici canali: corsi di aggiornamento professionale, workshop specialistici, formazione aziendale, autoformazione attraverso piattaforme digitali, e persino l'esperienza quotidiana sul campo.

1. UPSKILLING E RESKILLING: L'EVOLUZIONE DEL LAVORO

Le trasformazioni economiche e tecnologiche – dall'automazione alla transizione verde – stanno ridisegnando profondamente le professioni. Secondo il *World Economic Forum*, siamo di fronte a una rivoluzione senza precedenti nel panorama occupazionale globale.

69 MILIONI

Nuovi lavori che emergeranno, legati a intelligenza artificiale, sostenibilità, big data e tecnologie digitali

Per affrontare questo scenario complesso e dinamico, diventano fondamentali due strategie complementari: l'**upskilling**, che consiste nel migliorare e approfondire competenze già acquisite per evolversi nel proprio ruolo attuale, e il **reskilling**, che implica l'apprendimento di nuove competenze per cambiare completamente ruolo o settore professionale.

UPSKILLING

Potenziare competenze esistenti per eccellere nel proprio ruolo e adattarsi alle nuove esigenze del mercato

RESKILLING

Acquisire competenze completamente nuove per transizioni di carriera o cambiamenti di settore professionale

2. HARD SKILL E DIGITALIZZAZIONE GLOBALE

Ma non si tratta solo di competenze tecniche: le aziende italiane indicano come prioritarie anche **flessibilità, resilienza, leadership, pensiero analitico e curiosità**. Queste qualità umane rappresentano il vero differenziale competitivo in un'epoca in cui le macchine possono replicare molte attività tecniche, ma non la creatività e l'intelligenza emotiva.

Le **hard skill**, le competenze tecniche specifiche di un settore o di una professione, restano cruciali nel mercato del lavoro contemporaneo, ma devono essere costantemente aggiornate per mantenere la loro rilevanza. La velocità con cui le tecnologie evolvono richiede un impegno continuo nell'apprendimento di nuovi strumenti, linguaggi e metodologie.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Machine learning, deep learning e applicazioni AI stanno trasformando ogni settore, dalla sanità alla finanza.



DATA ANALYSIS

Saper leggere, interpretare e visualizzare i dati è fondamentale per decisioni strategiche basate su evidenze.



CYBERSECURITY

La protezione dei dati e la sicurezza informatica sono competenze sempre più richieste in un mondo iperconnesso.



MARKETING DIGITALE

SEO, social media management, content marketing e advertising online sono competenze chiave per la visibilità aziendale.

3. SOFT SKILL: LE COMPETENZE UMANE DEL FUTURO

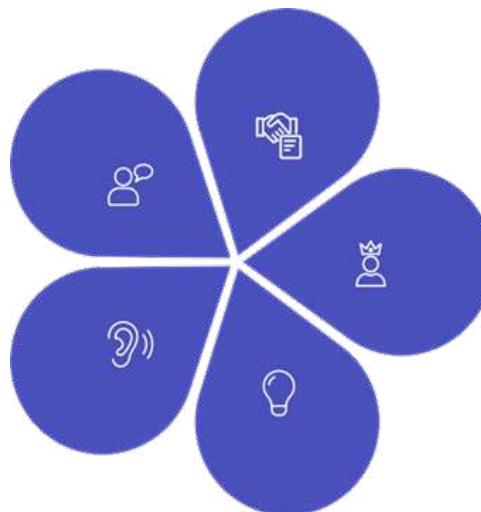
Se le hard skill sono il motore tecnico che fa funzionare le organizzazioni, le **soft skill** sono la direzione strategica che le guida verso il successo.

COMUNICAZIONE

Saper esprimere idee in modo chiaro ed efficace.

ASCOLTO ATTIVO

Comprendere profondamente le esigenze altrui.



COLLABORAZIONE

Lavorare in team verso obiettivi comuni.

LEADERSHIP

Guidare e ispirare persone e progetti.

PROBLEM SOLVING

Trovare soluzioni creative a sfide complesse.

Comunicazione, collaborazione, leadership, problem solving e ascolto attivo rappresentano la base per affrontare contesti mutevoli e complessi. Queste competenze permettono di navigare l'incertezza, di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di creare valore attraverso le relazioni umane.

Università come Torino, Verona, Parma e Firenze hanno già integrato laboratori di competenze trasversali nei propri corsi di laurea, a conferma di

quanto siano strategiche per la crescita professionale. Questi percorsi formativi includono simulazioni, role-playing, progetti di gruppo e attività esperienziali che permettono agli studenti di sviluppare queste capacità in contesti protetti prima di affrontare il mondo del lavoro.

4. L'APPRENDIMENTO COME STILE DI VITA

Il Lifelong Learning non si limita ai corsi formali o alle certificazioni professionali, ma si estende a tutte le esperienze quotidiane. Ogni interazione, ogni sfida, ogni momento di curiosità può diventare un'opportunità di crescita personale e professionale se affrontato con la giusta mentalità.



ATTIVITÀ ARTISTICHE

Arte, musica e creatività stimolano il pensiero laterale e l'innovazione.



SPORT E MOVIMENTO

Disciplina, resilienza e lavoro di squadra si apprendono anche sul campo.



VOLONTARIATO

Empatia, leadership e consapevolezza sociale crescono nell'impegno civico.



CURIOSITÀ QUOTIDIANA

Leggere, informarsi e riflettere allena il pensiero critico.

Attività artistiche, sportive, di volontariato o semplicemente la curiosità verso le notizie sono occasioni preziose per allenare capacità analitiche, empatia e spirito critico. Ogni esperienza fuori dal contesto lavorativo può arricchire il proprio bagaglio di competenze trasversali e offrire prospettive nuove applicabili alla vita professionale.

In ambito aziendale, il confronto con colleghi e manager sul tema del **learning & development** diventa un modo strategico per crescere professionalmente e allineare la formazione alle esigenze strategiche delle imprese. Creare una cultura aziendale che valorizza l'apprendimento continuo significa investire nel capitale umano più prezioso: la capacità di evolversi e innovare costantemente.

5. COMPETENZE E FUTURO DEL LAVORO

Ampliando la prospettiva sul tema della formazione continua, emerge con chiarezza come la **rivoluzione tecnologica** – dall'intelligenza artificiale alla robotica, dalla blockchain all'Internet of Things – stia ridefinendo profondamente il valore e la natura stessa delle competenze professionali.

Le imprese contemporanee cercano sempre più figure ibride, professionisti capaci di integrare conoscenze digitali avanzate con capacità relazionali sviluppate. Non bastano più specialisti che conoscono perfettamente un solo ambito: servono professionisti versatili, adattabili, capaci di dialogare tra discipline diverse e di comprendere le implicazioni tecnologiche, economiche e sociali delle proprie decisioni.



DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE

La trasformazione digitale richiede conoscenze tecniche aggiornate costantemente.

Cloud computing, automazione dei processi, intelligenza artificiale generativa e machine learning stanno ridefinendo ogni settore industriale e dei servizi.

Emergono quindi tre direttive principali che stanno trasformando il panorama professionale: la necessità di padroneggiare strumenti digitali sempre più sofisticati, l'urgenza di integrare criteri di sostenibilità in ogni processo decisionale, e la consapevolezza che la formazione non è mai conclusa ma rappresenta un investimento continuo sul proprio futuro professionale.

L'apprendimento permanente diventa una **necessità sociale ed economica** per chiunque voglia mantenere rilevanza e competitività nel mercato del lavoro contemporaneo. Il ritmo accelerato del cambiamento tecnologico, la globalizzazione dei mercati e l'emergere di nuove sfide sociali e ambientali rendono obsoleto il modello tradizionale di formazione concentrata nella prima fase della vita.

La vera competenza del XXI secolo non è tanto “sapere” – perché le informazioni sono ormai accessibili a tutti attraverso la rete – quanto **saper imparare, disimparare e reimparare**. Questa triade

SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ

La transizione ecologica introduce nuove professioni nel campo green. Energy manager, esperti di economia circolare, consulenti per la sostenibilità aziendale sono solo alcune delle figure emergenti.

FORMAZIONE CONTINUA

L'aggiornamento costante è indispensabile per non essere sostituiti dalle macchine e per restare competitivi. La capacità di apprendere rapidamente nuove competenze diventa essa stessa una meta-competenza fondamentale.

rappresenta l'essenza dell'agilità mentale richiesta dal mondo contemporaneo: la capacità di acquisire nuove conoscenze velocemente, di abbandonare paradigmi che non funzionano più, e di reinterpretare competenze esistenti in contesti nuovi.

In un mondo che cambia rapidamente, la curiosità intellettuale e la capacità di adattarsi diventano le chiavi del successo sia individuale che collettivo. Non si tratta più di accumulare diplomi o certificazioni, ma di coltivare un atteggiamento mentale aperto, flessibile e proattivo verso l'apprendimento.

Il futuro appartiene a chi sa trasformare l'incertezza in opportunità, chi vede nel cambiamento una sfida stimolante anziché una minaccia, e chi comprende che l'unico investimento davvero duraturo è quello fatto sulla propria capacità di evolvere continuamente.



CENTRO STUDI ANCL UP “VINCENZO BALZANO” DI NAPOLI

**COME GUIDARE LA TRASFORMAZIONE
AZIENDALE: LEADERSHIP, COMPETENZE E
BENESSERE AL CENTRO DEL CAMBIAMENTO**

INDICE

1. Il blocco psicologico del cambiamento
2. Riqualificazione delle competenze
3. Hard skills & Soft skills
4. Benessere del lavoratore
5. Il Consulente del Lavoro

Nel panorama economico globale, caratterizzato da volatilità, complessità e interconnessione, la riorganizzazione aziendale emerge come uno degli strumenti più incisivi per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese. I repentini cambiamenti tecnologici, le pressioni competitive e i mutamenti nei comportamenti della società, hanno imposto ad imprese e professionisti una capacità di adattamento senza precedenti. In tale scenario, la riorganizzazione aziendale non rappresenta una mera risposta a situazioni di crisi, bensì una leva strategica per la valorizzazione delle risorse, l'ottimizzazione dei processi e il raggiungimento di obiettivi di crescita sostenibile.

La rilevanza crescente, legata alla necessità di processi riorganizzativi, trova fondamento nelle motivazioni che spingono le imprese ad intraprendere percorsi di cambiamento strutturale; tra queste si annoverano: la necessità di migliorare l'efficienza operativa, la volontà di ridurre i costi, l'idea di aumentare la flessibilità organizzativa e rispondere con tempestività alle nuove esigenze del mercato. Ulteriori driver sono rappresentati dall'integrazione di innovazioni tecnologiche, dalla volontà di rafforzare il posizionamento competitivo e dalla necessità di rispondere alle pressioni normative e ambientali.

In molti casi, la riorganizzazione si configura come un processo proattivo, finalizzato a prevenire il declino e a cogliere opportunità di sviluppo in mercati emergenti, favorendo la creazione di valore per gli stakeholder. Per dar luogo a tutto questo l'analisi dei processi richiede l'impiego integrato di strumenti quantitativi e qualitativi, che consentono di valutare l'efficacia delle scelte strategiche e di monitorare l'impatto delle trasformazioni sul sistema aziendale. Gli strumenti quantitativi, quali l'analisi dei dati finanziari, la valutazione delle performance operative, l'applicazione di modelli previsionali e l'utilizzo di indicatori di efficienza, permettono di misurare con precisione gli effetti delle modifiche apportate. Parallelamente, le metodologie qualitative, come le interviste in profondità, le analisi SWOT, l'osservazione delle dinamiche interne societarie, offrono una comprensione più articolata delle dinamiche culturali, delle resistenze al cambiamento e delle competenze distintive. L'integrazione delle due prospettive rappresenta una condizione imprescindibile per la definizione di strategie efficaci e sostenibili.

Il rinnovamento aziendale si configura come un processo complesso e multidimensionale, che richiede una leadership forte, una cultura del cambiamento diffusa e un impegno costante nella formazione delle competenze.

1. IL BLOCCO PSICOLOGICO DEL CAMBIAMENTO

Il panorama lavorativo sta vivendo una trasformazione radicale: la larga diffusione delle tecnologie digitali, l'avvento dell'intelligenza artificiale e la rincorsa all'automazione suggeriscono nuove linee nei processi produttivi. Di conseguenza, ai lavoratori vengono richieste competenze sempre più legate alla creatività, al pensiero critico e alla capacità di gestire la complessità, riscoprendo il valore insostituibile dell'apporto umano. Questa evoluzione ridefinisce la natura delle professioni, le abilità richieste e le modalità di svolgimento del lavoro, generando nuove opportunità ma anche sfide inedite. In questo scenario, aziende e lavoratori si trovano di fronte al dilemma del se, quando e come affrontare il cambiamento.

Vi è un generale consenso sul fatto che l'evoluzione organizzativa e la capacità di saperla gestire costituiscano una delle principali sfide per le imprese, tali da richiedere lo sviluppo di specifiche competenze e abilità, ma la più insidiosa ed umana è che il cambiamento, talvolta, può essere percepito come un pericolo. Pur essendo convinti dell'importanza di cambiare, si frena la decisione demandandola a un futuro non determinato.

La difficoltà trae origine dal fatto che il processo è complesso e coinvolge tutti i livelli e gli ambiti di un'organizzazione, al punto quasi da minare le parti identitarie.

Per natura, le organizzazioni tendono ad essere conservatrici, questo fa sì che le imprese non siano aperte ad innovare e ad anticipare le tendenze per soddisfare le nuove esigenze, anche quando è l'ambiente esterno a cambiare e ad invocare mutamenti e nuove strategie. Di certo c'è bisogno di strategia alla base e la comunicazione è, di sicuro, legittimazione del cambiamento. Se la strada da percorrere non risultasse chiara, condivisibile e sicura o se il percorso venisse introdotto con forza immotivata e con tempi sbagliati, lo stesso darebbe vita a resistenze individuali e collettive. Diventa quindi fondamentale spiegare a cosa si andrà



incontro, quali potrebbero essere le variabili, in quali tempi si raggiungeranno i primi risultati tangibili e in che modo il cambiamento potrebbe essere importante per il successo dell'azienda; e quanto, per il buon esito dell'impresa, sia fondamentale il contributo di ciascuno.

In tale contesto ci si potrebbe trovare a gestire dei possibili conflitti generati dalle resistenze di carattere individuale attivate dall'avvio di progetti di rinnovamento.

Lo stile di leadership da adottare è una delle componenti più importanti: le resistenze individuali non dipendono solo dalle caratteristiche dei destinatari, ma sono legate alle caratteristiche degli agenti del cambiamento e in particolare al rapporto che si instaura tra le due parti. Esso rappresenta un elemento fondamentale, in quanto determina il modo in cui vengono comunicate le trasformazioni, gestite le resistenze ed il modo in cui viene stimolato l'engagement delle persone coinvolte e, se non calibrato, risulterà esponenzialmente maggiore la probabilità di rallentare o addirittura far fallire l'evoluzione messa in atto.

D'altronde una leadership che punti a ispirare e motivare i collaboratori attraverso una visione condivisa e obiettivi sfidanti, può facilitare una transizione culturale profonda, promuovendo senso di appartenenza e innovazione. Al contrario, un approccio autoritario, centrato sul controllo e sull'imposizione, potrebbe generare resistenze e rallentare l'adozione del cambiamento, specialmente in contesti in cui è richiesta collaborazione e flessibilità. Anche uno stile partecipativo o democratico, che valorizza il contributo dei team e favorisce il dialogo, si rivela spesso efficace in fasi di trasformazione, poiché aumenta il senso di responsabilità e co-creazione tra i dipendenti.

2. RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Perno per affrontare efficacemente questo tipo di evoluzioni aziendali è la valorizzazione del capitale umano attraverso percorsi strutturati di riqualificazione delle competenze.

L'investimento in upskilling, ovvero nel potenziamento delle competenze già esistenti all'interno dell'organizzazione, consente ai dipendenti di migliorare la propria performance, incrementare la produttività e contribuire attivamente all'innovazione.

Parallelamente, l'attivazione di percorsi di reskilling, mirati all'acquisizione di nuove professionalità, risulta essenziale per rispondere a nuove esigenze del mercato e colmare eventuali skill gap interni.

La riqualificazione del capitale umano rappresenta una priorità per incrementare il livello di conoscenze e specializzazioni presenti in azienda, per migliorare l'efficienza e la produttività dei processi interni e per anticipare i fabbisogni futuri di competenze, allineandosi alle evoluzioni tecnologiche e di mercato.

Tra le strategie da adottare per far in modo che l'investimento in termini formativi sia performante esistono varie strade da percorrere; l'adozione di mansionari, l'analisi del flusso di lavoro esistente, la valutazione dei processi aziendali per renderli più coerenti rispetto alle nuove esigenze aziendali, sono solo alcune delle strade percorribili e tutte tengono conto del capitale umano (in termini riorganizzativi) in maniera molto importante. Iniziando da processi noti e standardizzati, ad oggi siamo chiamati ad ampliare lo sguardo.

In un processo di riqualificazione, potrebbe nascere, ad esempio, l'esigenza di valutare l'applicazione di un nuovo Contratto Collettivo, ossia, attuare quel processo tramite cui un'azienda decide di sostituire il contratto precedentemente applicato con uno nuovo. Il passaggio potrebbe avvenire tramite una disdetta unilaterale del vecchio CCNL da parte dell'azienda (se aderente a un sindacato) o attraverso un accordo di armonizzazione con i lavoratori, che garantisca la conservazione dei diritti acquisiti e un'adeguata tutela dei lavoratori.

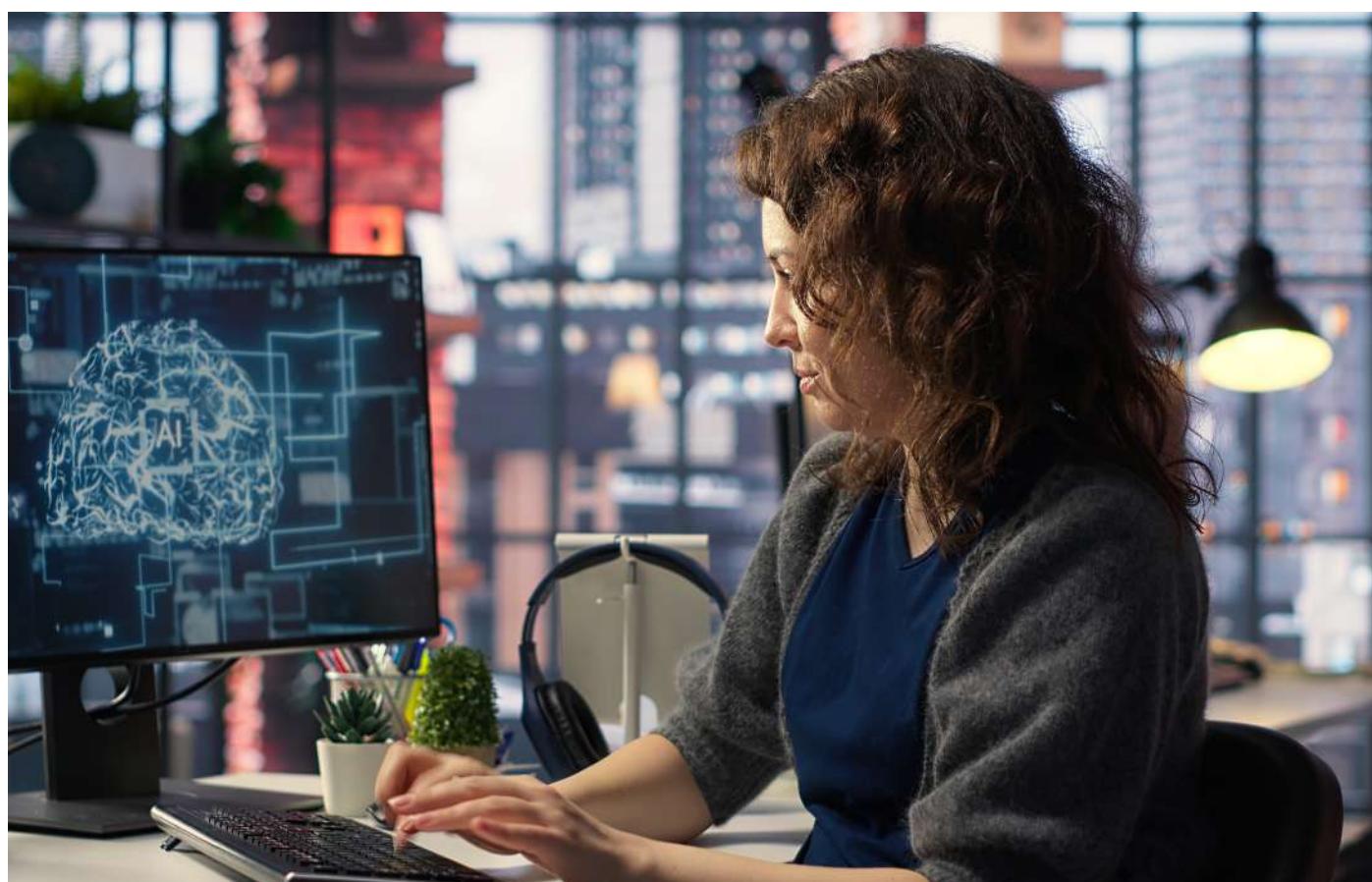
Lo scopo dell'accordo di armonizzazione è di provvedere ad allineare i contratti sotto l'aspetto dell'inquadramento professionale (livello e mansioni), delle valutazioni di natura normativa ed economica, della definizione di periodi temporali "ponte" entro i quali deve entrare in vigore il nuovo CCNL, dell'applicazione diversificata di alcuni istituti (ad esempio il congelamento di norme e diritti per un periodo di tempo) e delle disposizioni economiche che compensino una eventuale differenza peggiorativa nella retribuzione prevista dal nuovo CCNL (ad esempio con l'introduzione di benefit o di politiche di welfare aziendale). Ma oltre all'aspetto contrattualistico, dal carattere squisitamente tecnico, in un processo di riorganizzazione aziendale occorre

considerare le modifiche che incidono direttamente sulla posizione del singolo lavoratore.

In tal senso i mansionari aziendali, che descrivono le attività dei dipendenti, devono essere rivisti per adeguare la nuova classificazione delle mansioni prevista dal nuovo CCNL: in questa fase occorre valutare per ogni risorsa le skill e se necessario procedere a formazione mirata al fine di adibire il dipendente alle nuove mansioni. Il principio da tenere presente, oltre alle tutele già garantite in fase di armonizzazione, è la tutela dell'occupazione e della professionalità.

Ulteriore passaggio riguarda l'adeguamento dei regolamenti aziendali, la definizione di norme specifiche e procedure interne per l'applicazione pratica delle nuove regole, per le quali è necessario, verificare che le nuove disposizioni del contratto collettivo non siano violate e che lo stesso sia conforme alle normative vigenti.

Il regolamento aziendale rappresenta una sorta di "costituzione" interna dell'azienda, che stabilisce le norme, procedure operative e politiche aziendali e non può prevedere clausole peggiorative rispetto al nuovo CCNL e, anzi, deve basarsi sulle sue linee



guida, integrando aspetti specifici della singola realtà aziendale

3. HARD SKILLS & SOFT SKILLS

La principale sfida per la trasformazione aziendale in risposta alle macro-tendenze globali è la carenza di competenze. Entro il 2030, si stima che su 100 lavoratori, 59 avranno bisogno di essere riqualificati o aggiornati, ma 11 di questi difficilmente accederanno a una formazione adeguata, esponendo oltre 120 milioni di persone al rischio di licenziamento. La domanda di hard skills, intese come competenze tecniche acquisite attraverso istruzione, formazione o esperienza lavorativa — come l'intelligenza artificiale, i big data, le infrastrutture di rete e la sicurezza informatica — è in forte crescita e rappresenta il motore imprescindibile per affrontare la digitalizzazione e l'innovazione. Tuttavia, queste competenze devono necessariamente integrarsi con le cosiddette soft skills, ossia quelle abilità trasversali e umane che rendono possibile l'efficace applicazione delle conoscenze tecniche in contesti complessi e in continua evoluzione. Tra queste rientrano il pensiero analitico, la resilienza, la capacità di leadership, lo spirito collaborativo e la flessibilità cognitiva, doti sempre più richieste per navigare con successo le sfide del mercato.

Il mercato del lavoro si sta polarizzando: da un lato chi possiede competenze avanzate e multidimensionali — hard e soft — dall'altro chi resta ancorato a ruoli di basso profilo. Questo fenomeno riduce progressivamente la “classe media professionale” e acuisce le disuguaglianze. Nel frattempo, emergono nuovi modelli di carriera, caratterizzati da percorsi non lineari, sviluppo di micro-competenze e transizioni tra settori differenti, che richiedono una combinazione dinamica e continua di competenze tecniche e relazionali.

In questo complesso percorso, il ruolo di formatori e consulenti aziendali si rivela strategico e insostituibile: sono loro a guidare, facilitare e personalizzare i processi di apprendimento, a costruire ponti tra le esigenze tecnologiche e umane, a sostenere i lavoratori nella gestione delle emozioni e delle difficoltà legate al cambiamento. Grazie alla loro competenza multidisciplinare, sono in grado di creare ambienti di crescita inclusivi e stimolanti, dove l'aggiornamento continuo non è solo un obbligo, ma una reale

opportunità di sviluppo personale e professionale.

I recruiter devono quindi spostare l'attenzione dalla semplice valutazione dei titoli di studio e delle hard skills alla selezione basata su skill pratiche e trasversali, facendo leva su strumenti digitali e soluzioni di intelligenza artificiale per il processo di screening, ma prestando attenzione a bias, equità e trasparenza. È cruciale promuovere inclusione, diversità e consapevolezza interculturale, valorizzando la capacità di operare in ambienti dinamici e multculturali. Il recruiter assume così una funzione strategica, lavorando in sinergia con le aree formazione e cultura aziendale, anticipando i fabbisogni futuri e contribuendo alla costruzione di un employer branding solido e attrattivo.

4. BENESSERE DEL LAVORATORE

Formare il personale, aggiornare le competenze e promuovere lo sviluppo professionale rappresentano obiettivi strategici fondamentali per qualsiasi impresa moderna che voglia restare competitiva anche migliorando la propria immagine sul mercato e la propria reputazione nei confronti dei propri dipendenti. Questo processo, spesso raccontato in termini di efficienza e progresso, non è mai neutro dal punto di vista umano. Al contrario, coinvolge in profondità la dimensione emotiva e psicologica dei lavoratori, e può attivare reazioni molto diverse.

Da un lato, l'opportunità di apprendere nuove competenze può essere una leva potente di motivazione, soddisfazione personale e senso di appartenenza. Quando un'azienda investe sullo sviluppo delle proprie persone, queste si sentono valorizzate, protagoniste di un progetto di crescita. Soprattutto quando la formazione viene proposta come un percorso strutturato, con obiettivi chiari, riconoscimenti tangibili e concrete opportunità di applicazione, si genera entusiasmo, aumenta la fiducia e si rafforza la fidelizzazione dei dipendenti. Il lavoratore non subisce il cambiamento, ma lo vive come un'opportunità per evolvere e affermare il proprio valore.

Non possiamo ignorare che non tutti vivono l'apprendimento allo stesso modo, né con la stessa serenità. In molti contesti l'introduzione di nuove competenze può diventare fonte di insicurezza, ansia e fragilità identitaria. Il lavoratore può percepire di non essere più all'altezza, di aver perso il controllo sul

proprio ruolo, o addirittura temere di essere sostituito da colleghi più giovani, più preparati o semplicemente più aggiornati.

La psicologia del lavoro ci aiuta a comprendere meglio queste dinamiche. Il concetto di autoefficacia proposto da Albert Bandura, ad esempio, ci ricorda quanto sia importante, per ogni persona, sentirsi capace di affrontare con successo le sfide che incontra. Quando questa convinzione viene minata il rischio è che subentri un calo di motivazione, accompagnato da disagio crescente, stress cronico e, nei casi più estremi, burnout o persino abbandono del posto di lavoro.

A questo si aggiunge una riflessione fondamentale proposta già negli anni '40 da Kurt Lewin, uno dei pionieri della psicologia organizzativa. Lewin paragonava l'azienda a un blocco di ghiaccio: per cambiarne la forma, è necessario prima scioglierlo, poi modellarlo nella nuova configurazione e infine ricongelarlo.

Questo processo — noto come “unfreeze, change, refreeze” — implica che ogni trasformazione profonda richieda una fase di “disgelo”, nella quale si scompongono e analizzano obiettivi e bisogni aziendali, prendendo consapevolezza della necessità di cambiamento. È proprio in questa fase iniziale che emergono con forza le paure, le resistenze e le insicurezze.

La fase successiva di “cambiamento” pianificherà le competenze da apprendere, focalizzando l'attenzione sul perché aziendale: se il cambiamento viene gestito esclusivamente sul piano tecnico o organizzativo, ignorando il vissuto emotivo delle persone coinvolte, l'azienda rischia di ottenere l'effetto opposto: blocchi, tensioni, demotivazione e disconnessione emotiva.

Proprio per questo motivo, ogni processo evolutivo dovrebbe partire da un “perché” chiaro e condiviso. Comprendere il senso profondo — se è necessario, cosa si vuole ottenere, quali valori lo guidano — è il primo passo per generare coinvolgimento autentico. Quando i lavoratori riescono a comprendere le ragioni del cambiamento, non solo razionalmente ma anche da un punto di vista valoriale, diventa più facile accettarlo, farlo proprio e contribuire in modo attivo alla sua realizzazione.

A tal proposito, non basta che esista un “perché aziendale” ma è fondamentale che questo dialoghi con i “perché personali” di chi lavora. Ogni individuo è spinto dai propri motivi per cui sceglie di rimanere in un'organizzazione: sicurezza, crescita, senso di realizzazione, impatto sociale, equilibrio tra vita e lavoro.

La terza e decisiva fase, il “ricongelamento”, definirà i percorsi formativi effettivi, cercando di prevenire i rischi di resistenza al cambiamento: i cambiamenti dovranno diventare abitudine per gli individui ed il gruppo.

In questa connessione tra visione aziendale e aspirazioni personali si gioca la riuscita più autentica delle trasformazioni aziendali. Se, al contrario, il cambiamento viene percepito come un'imposizione, o come un tradimento del “patto psicologico” tra impresa e lavoratore, allora anche il miglior piano di formazione rischia di fallire, perché manca la base emotiva su cui costruire.

In definitiva, non basta “insegnare” nuove conoscenze. È essenziale che ogni processo di aggiornamento o trasformazione sia accompagnato da un'attenzione



concreta al benessere psicologico dei lavoratori. Riconoscere le difficoltà, rispettare i tempi individuali, valorizzare le competenze pregresse e costruire un ambiente di fiducia e ascolto diventa essenziale.

5. IL CONSULENTE DEL LAVORO

In tale contesto, alla stregua delle trasformazioni che legittimano e spingono le imprese a trovare nuove strade per essere sempre più in linea alla richiesta del mercato il consulente del lavoro ha ormai superato il perimetro tradizionale della mera gestione amministrativa e contrattuale per affermarsi come una figura cardine nel processo di evoluzione delle organizzazioni. L'obiettivo diventa rappresentare un alleato strategico in grado di guidare l'impresa verso modelli gestionali più moderni, inclusivi ed efficienti. La funzione non si limita alla corretta applicazione delle normative, ma si estende alla capacità di leggere l'attuale mondo del lavoro, interpretare le esigenze delle persone e tradurle in soluzioni concrete e personalizzate per ogni realtà.

Agendo come punto di connessione tra l'azienda e i lavoratori, è possibile facilitare il dialogo, la negoziazione e la costruzione di un clima organizzativo sano e collaborativo. La forza della figura sarà quella di proporre interventi ad alto impatto sociale e produttivo, avendo cura di non esaurire il ruolo in ambito operativo.

Il consulente del lavoro si pone come garante di una transizione equa e sostenibile verso un nuovo modello aziendale, che mette al centro la persona, riconosce il valore del lavoro come strumento di crescita individuale e collettiva, e che si prepara ad affrontare le sfide del futuro in modo consapevole e strategico.

In una fase storica in cui l'innovazione tecnologica ridefinisce ruoli, competenze e modelli organizzativi, non è più possibile affrontare i processi riorganizzativi con strumenti del passato. Le imprese non hanno solo bisogno di aggiornare le competenze tecniche del proprio personale, ma devono anche imparare a gestire la complessità culturale, psicologica e organizzativa che ogni trasformazione comporta.

Affidarsi a un consulente del lavoro oggi significa quindi molto di più che adempiere ad obblighi normativi: significa scegliere un alleato strategico, in grado di interpretare le sfide del cambiamento, facilitare l'evoluzione delle competenze in chiave sostenibile e integrare gli obiettivi aziendali con il benessere delle persone. Solo attraverso questo tipo di approccio sarà possibile non solo restare al passo con la rivoluzione tecnologica, ma guidarla con consapevolezza, mettendo al centro ciò che fa davvero la differenza: le persone.

A cura di:

CdL Paola Gigantini, CdL Maria Giovanna Marigliano,
CdL Antonio Novellino, CdL Luigi Sposito,
CdL Chiara Viesti.



ANDREA BALDUCCI

*CONSULENTE DEL LAVORO IN TERAMO
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

DALLA CASSA INTEGRAZIONE ALL'ESTERO: IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO NEI PROCESSI DI RIQUALIFICAZIONE INDUSTRIALE. IL CASO ABRUZZO TRA MOBILITÀ, UPSKILLING E CRISI PRODUTTIVA

— INDICE —

1. Un nuovo volto della migrazione operaia
2. La crisi del settore automotive in Abruzzo: dati e prospettive
3. Multinazionali vs PMI: due velocità nella riqualificazione
4. Le PMI e il divario strutturale nella gestione del cambiamento
5. Il ruolo strategico del Consulente del Lavoro: dalla crisi alla governance del capitale umano
6. Politiche del lavoro e territorio: serve una rete attiva
7. Il Consulente del Lavoro come presidio di competenze nel cambiamento
8. Un ruolo tecnico, sociale e strategico
9. Un nuovo patto per il lavoro

1. UN NUOVO VOLTO DELLA MIGRAZIONE OPERAIA

La mia riflessione nasce da un articolo che leggevo su un quotidiano locale che parlava di un operaio, un cassintegrato abruzzese, impiegato da anni nello stabilimento Stellantis di Atessa. Da qualche mese vive e lavora in Serbia, nella città industriale di Kragujevac, contribuendo alla produzione della nuova auto del gruppo. La sua è una *“migrazione operaia 3.0”* come riportato nell’articolo, non più per cambiare vita, ma per salvare quella che ha. Come lui, circa 200 lavoratori italiani (una quarantina solo dall’Abruzzo) hanno aderito all’opportunità offerta dalla multinazionale: lavorare all’estero con contratto italiano per colmare le perdite salariali derivanti dagli ammortizzatori sociali.

Quello dell’operaio abruzzese non è un caso isolato, ma un esempio emblematico di come il cambiamento strutturale dell’industria automotive stia ridisegnando non solo i modelli produttivi, ma anche le traiettorie lavorative. Il comparto della componentistica e della meccanica sta vivendo un’accelerazione imprevista della transizione tecnologica, dovuta all’introduzione massiccia dell’elettrico, che richiede nuove competenze, materiali diversi, logiche produttive meno energivore e più leggere.

Di fronte a questa rivoluzione, le grandi realtà industriali sono spesso in grado di reagire con strumenti flessibili e risorse interne. Le PMI, invece, si ritrovano sovente senza strumenti, senza strategia, e senza una figura in grado di guidarle nella riqualificazione del personale.

È qui che entra in gioco il Consulente del Lavoro.

2. LA CRISI DEL SETTORE AUTOMOTIVE IN ABRUZZO: DATI E PROSPETTIVE

L’Abruzzo è una delle regioni italiane a maggiore vocazione industriale, con un’incidenza del settore manifatturiero che rappresenta quasi il 25% del PIL regionale (fonte: ISTAT, 2024). Il settore automotive e della componentistica è uno dei principali assi produttivi, soprattutto nella provincia di Chieti, dove sorge il più grande stabilimento Stellantis d’Italia: quello di Atessa, con oltre 5.500 addetti diretti e indiretti.



Tuttavia, l’anno 2023 ha segnato un momento di forte instabilità. Lo stabilimento di Atessa ha visto ridurre i volumi produttivi da circa 1.000 furgoni al giorno del periodo pre-pandemico a circa 650 unità giornaliere nel 2025, con un utilizzo sempre più frequente degli ammortizzatori sociali. La cassa integrazione e i contratti di solidarietà si sono alternati per mesi, generando incertezza salariale e disagio economico tra i lavoratori.

Secondo il rapporto 2024 di Confindustria Chieti-Pescara, il 37% delle imprese della filiera locale ha dichiarato di non sentirsi pronta ad affrontare la transizione elettrica, mentre il 58% non ha ancora avviato piani di formazione per il personale. Questo gap tra l’evoluzione tecnologica e l’adeguamento delle competenze sta creando una frattura strutturale che può essere colmata solo attraverso un’azione coordinata tra imprese, istituzioni e consulenti specializzati.

3. MULTINAZIONALI VS PMI: DUE VELOCITÀ NELLA RIQUALIFICAZIONE

La possibilità di lavorare all'estero offerta da Stellantis rappresenta una soluzione temporanea ma funzionale alla gestione della crisi produttiva che attraversa il comparto automotive. Si tratta di una misura di resilienza industriale, concepita per preservare il capitale umano e garantire continuità di reddito ai lavoratori, evitando al contempo la dispersione di competenze tecniche difficilmente recuperabili.

In un contesto di mercato in rapido mutamento – segnato dalla transizione ecologica, dalla digitalizzazione e dall'incertezza geopolitica – la multinazionale sfrutta la propria dimensione globale, la flessibilità organizzativa e la possibilità di accedere a fondi europei per politiche attive e mobilità internazionale.

L'invio temporaneo di personale verso altri stabilimenti, infatti, consente di ammortizzare i tempi morti produttivi, preservando l'occupazione e allineando i livelli occupazionali alle esigenze industriali di medio periodo. È una forma di “mobilità intelligente”, resa possibile da una struttura societaria articolata e da una cultura aziendale orientata alla gestione proattiva delle crisi.

4. LE PMI E IL DIVARIO STRUTTURALE NELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Tuttavia, ciò che per una multinazionale rappresenta una strategia praticabile, per una piccola o media impresa può risultare impossibile da replicare. È il caso, emblematico, di un'azienda, sempre abruzzese, della provincia di Teramo, specializzata nella produzione di componenti in acciaio per il settore automotive.

Con la riconversione del mercato verso i veicoli elettrici, che privilegiano materiali più leggeri come alluminio e compositi plastici, l'impresa ha perso in pochi mesi commesse decisive, senza riuscire a reagire.

La mancanza di una visione strategica e di consulenze qualificate ha impedito di attivare tempestivamente percorsi di upskilling e reskilling del personale, o di intercettare i numerosi strumenti di sostegno esistenti: fondi interprofessionali, programmi di transizione ecologica e digitale, bandi regionali per la formazione continua.

Il risultato è stato drammatico: dopo mesi di cassa integrazione, nove operai della linea principale sono stati licenziati, senza proposte formative né percorsi di ricollocazione. Nessun dialogo con gli enti di formazione, nessun accordo con le parti sociali, nessuna richiesta di supporto alle reti territoriali di politiche attive.

Questo caso, purtroppo, non è isolato: riflette una fragilità sistematica di molte PMI italiane, spesso concentrate sulla gestione quotidiana e prive di strumenti per affrontare cambiamenti strutturali.

5. IL RUOLO STRATEGICO DEL CONSULENTE DEL LAVORO: DALLA CRISI ALLA GOVERNANCE DEL CAPITALE UMANO

Nell'economia della conoscenza, il capitale umano è la risorsa più preziosa. Ma va gestito, aggiornato, trasformato. Il Consulente del Lavoro, nella sua funzione evoluta, non si limita a elaborare buste paga o gestire l'ordinaria amministrazione del personale. È, sempre più spesso, regista delle politiche attive, facilitatore di processi di riorganizzazione, esperto di strumenti contrattuali e di accesso ai fondi pubblici.

Gli studi professionali lavorano al fianco delle imprese per affrontare le sfide della transizione, gestendo alcuni aspetti che possono – e devono – fare la differenza come, ad esempio, l'analisi dei fabbisogni formativi, mappatura delle competenze presenti e mancanti, pianificazione di percorsi personalizzati, attivazione dei fondi interprofessionali (progettazione, rendicontazione e monitoraggio dei percorsi finanziati da enti come Fondimpresa, Fondartigianato, For. Te). Oppure utilizzando gli strumenti dei contrattuali flessibili: dall'apprendistato professionalizzante ai contratti di solidarietà, fino al part-time. Può intervenire nella mediazione nei processi di crisi o di ristrutturazione, può gestire i tavoli sindacali, elaborare dei piani sociali condivisi, accompagnare alla transizione fino ad arrivare al supporto alla mobilità territoriale o, addirittura, internazionale come nel caso degli operai Stellantis, che partono per la Serbia con una regia organizzativa definita.

6. POLITICHE DEL LAVORO E TERRITORIO: SERVE UNA RETE ATTIVA

Il caso dell'azienda teramana dimostra quanto sia fragile il tessuto industriale se non accompagnato da una governance del lavoro multilivello. Le Regioni, i Centri per l'Impiego, le associazioni di categoria, le agenzie formative e gli studi professionali devono lavorare in sinergia. Ma spesso mancano coordinamento, risorse e soprattutto consapevolezza.

In Abruzzo, nel 2024, solo il 22% delle aziende con meno di 50 dipendenti ha usufruito di fondi per la formazione continua (fonte: Regione Abruzzo, Assessorato al Lavoro). Eppure, i fondi esistono, e i Consulenti del Lavoro sono tra i pochi professionisti abilitati a costruire percorsi accessibili ed efficaci per le imprese.

Serve un salto culturale: la formazione non è un costo, ma un investimento. La consulenza non è un adempimento, ma uno strumento strategico di crescita. E il Consulente del Lavoro può essere il motore di questa trasformazione.

7. IL CONSULENTE DEL LAVORO COME PRESIDIO DI COMPETENZE NEL CAMBIAMENTO

La storia dell'operaio trasferitosi in Serbia non è solo una testimonianza individuale: è il ritratto di un Paese che, pur di salvaguardare il reddito, esporta competenze e, spesso, perde capitale umano. È l'immagine di un'Italia che fatica a trattenere il proprio sapere professionale, e che mostra tutte le sue fragilità quando il mercato si trasforma più velocemente della capacità delle imprese di adattarsi.

La transizione industriale e digitale in corso – dalla mobilità elettrica alla sostenibilità ambientale, dall'automazione alla gestione dei dati – impone un ripensamento profondo del rapporto tra impresa, lavoratore e territorio. In questo scenario, l'upskilling e il reskilling non sono più concetti teorici, ma strumenti essenziali di sopravvivenza economica e sociale. Le imprese che non investono oggi nella crescita delle competenze del proprio personale rischiano di trovarsi domani fuori dal mercato e prive di risorse qualificate.

Tuttavia, la formazione non può essere lasciata al caso o affidata solo alla buona volontà dei singoli. Richiede

una regia, una visione integrata che tenga insieme le esigenze produttive, gli strumenti di politica attiva, le opportunità offerte dai fondi pubblici e la tutela dei lavoratori. È qui che entra in gioco il Consulente del Lavoro, figura cardine e spesso sottovalutata nel governo delle trasformazioni aziendali.

8. UN RUOLO TECNICO, SOCIALE E STRATEGICO

Il Consulente del Lavoro non è più – o non è solo – l'esperto di buste paga o di adempimenti amministrativi. È un professionista di sistema, dotato di una competenza che intreccia diritto, economia, organizzazione e politiche del lavoro.

In un contesto segnato da incertezza e cambiamento continuo, il suo valore aggiunto risiede nella capacità di trasformare la normativa in strategia, di tradurre le opportunità in azione concreta, e di ricomporre gli interessi di imprese e lavoratori in una logica di equilibrio e sostenibilità.

Il consulente può infatti:

- Anticipare i rischi occupazionali, aiutando le aziende a leggere i segnali del mercato e a programmare interventi di riqualificazione;
- Mappare le competenze interne e individuare i fabbisogni formativi, facilitando l'accesso a fondi interprofessionali, programmi regionali e strumenti di welfare aziendale;
- Promuovere accordi territoriali e relazioni con enti di formazione, istituzioni e parti sociali;
- Accompagnare le imprese nei processi di riorganizzazione, fusione o riconversione produttiva, con soluzioni che mantengano il più possibile la coesione e l'occupabilità;
- Costruire cultura, diffondendo la consapevolezza che la formazione non è un costo ma un investimento, e che l'inclusione delle persone nel cambiamento è la vera garanzia di competitività.

9. UN NUOVO PATTO PER IL LAVORO

La sfida della transizione produttiva non si vince con logiche emergenziali, ma con una alleanza stabile tra imprese, lavoratori e professionisti del lavoro. Serve

un patto sociale che metta al centro la competenza, la formazione continua e la consulenza qualificata come beni collettivi.

Il Consulente del Lavoro è il naturale architetto di questo patto: un professionista capace di tenere insieme la dimensione economica dell'impresa e quella sociale del lavoro, di coniugare l'efficienza con la dignità, la produttività con la partecipazione.

È il presidio di un nuovo equilibrio tra innovazione e coesione, tra mercato e comunità.

Dietro ogni storia di crisi, come quella dell'operaio partito per la Serbia, si nasconde una domanda di accompagnamento e di visione che troppo spesso resta in evasiva.

Rispondere a quella domanda significa riconoscere che il futuro del lavoro non si governa da soli: servono competenze, strumenti e, soprattutto, professionisti in grado di orientare il cambiamento.

Il Consulente del Lavoro, con la sua cultura giuridica, economica e relazionale, è oggi una figura insostituibile per trasformare la transizione in opportunità e restituire al lavoro la sua centralità nella crescita del Paese.

“Il futuro del lavoro si costruisce oggi. Il primo passo è investire nelle persone. Il secondo è farlo con le competenze giuste”.





MANUELA BALTOLU

*CONSULENTE DEL LAVORO IN SASSARI
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

LEGGE DELEGA SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: RIFLESSIONI, CRITICITÀ ED OPPORTUNITÀ

— INDICE —

1. L'utilizzo dell'A.I. nel lavoro e il cambio di paradigma nell'utilizzo degli strumenti tecnologici
2. L'utilizzo dell'A.I. nelle professioni intellettuali
3. Come attuare le nuove disposizioni - rischi del mancato adeguamento

Come noto, il 10 ottobre u.s. è entrata in vigore la legge n. 132 del 23 settembre 2025 che, quale legge delega in materia di intelligenza artificiale, detta le linee guida che il legislatore dovrà seguire nell'emissione dei decreti legislativi che concretamente renderanno operativa la regolamentazione di questa importante ed innovativa risorsa.

All'interno dei 28 articoli del testo della legge delega, ve ne sono in particolare 3 strettamente correlati all'ambito lavoro:

- art. 11: disposizioni sull'uso dell'intelligenza artificiale in materia di lavoro;
- art. 12: osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro;
- art. 13: disposizioni in materia di professioni intellettuali.

Negli articoli n.11 e n.13 sono contenuti degli input che necessariamente tutti gli attori del mondo del lavoro dovranno porre in essere: le imprese, i lavoratori subordinati, i lavoratori autonomi, tra cui spiccano i professionisti con un articolo dedicato (art. n. 13).

In qualità di Consulenti del lavoro abbiamo pertanto un doppio canale di azione nel recepimento, ed in particolare nell'attuazione della normativa in questione, in quanto siamo chiamati non solo a supporto dei nostri clienti e dei loro collaboratori nel gestire i nuovi sistemi tecnologici in maniera produttiva e nel rispetto dei dettami normativi, ma anche ad utilizzare questo strumento all'interno dei nostri studi in maniera tale che non svilisca la componente intellettuale del nostro lavoro, ed in forma totalmente trasparente nei confronti dei clienti stessi.

Il nostro compito non è quindi limitato nel traghettare le aziende ad un impiego virtuoso e sostenibile dei nuovi sistemi, ma anche e soprattutto ad essere noi, *in primis*, fautori ed attuatori di tale utilizzo, nell'ambito della gestione all'interno dei nostri studi prima ancora che all'esterno di essi.

Dobbiamo perciò essere i primi a dare il “buon esempio”, utilizzando l'A.I. come qualsiasi altro strumento utile all'attività professionale, ovvero secondo principi di etica e coscienza professionale, oltre che secondo i principi di legalità imposti dal nostro ordinamento.

L'Italia è il primo Stato membro che ha deciso di dotarsi di una regolamentazione normativa dell'A.I.,

quale recepimento del Reg. UE 2024/1689 - A.I. ACT (benché lo stesso non sia ad oggi pienamente entrato in vigore, poiché l'efficacia di alcuni temi è stata demandata al 2026 ed in casi residuali al 2027).

La L. 132/2025 non produce nuovi obblighi rispetto al Regolamento Comunitario, ma introduce ulteriori specifiche rispetto allo stesso.

1. L'UTILIZZO DELL'A.I. NEL LAVORO E IL CAMBIO DI PARADIGMA NELL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI TECNOLOGICI

In particolare, relativamente all'utilizzo in ambito lavoro, il nostro legislatore ha disposto che l'A.I. debba essere impiegata per migliorare le condizioni di lavoro, tutelare l'integrità psicofisica dei lavoratori, accrescere la qualità delle prestazioni lavorative e la produttività delle persone.

Naturalmente, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non può svolgersi in contrasto con la dignità umana né violare la riservatezza dei dati personali o causare discriminazioni in funzione del sesso, dell'età, delle origini etniche, del credo religioso, dell'orientamento sessuale, delle opinioni politiche e delle condizioni personali, sociali ed economiche.

L'ultimo periodo del c.2 dell'art. 11 ricorda inoltre che “*il datore di lavoro o il committente è tenuto a informare il lavoratore dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei casi e con le modalità di cui all'articolo 1-bis del decreto legislativo 26 maggio 1997, n.152*”.

Per meglio comprendere la portata di tali principi rispetto al panorama giuridico preesistente, occorre una lettura combinata (e comparata) sia con l'art. 4 della L.300/1970 che con l'art. 1-bis del D.Lgs. 152/1997. L'articolo 4 della L. n. 300/1970 prevede che “gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni



sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell’Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell’Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi.

2. La disposizione di cui al comma 1 non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze.

3. Le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d’uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.

L’art. 1-bis D.Lgs. n.152/1997 regolamenta gli ulteriori obblighi informativi nel caso di utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati

1. Il datore di lavoro o il committente pubblico e privato è tenuto a informare il lavoratore dell’utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio integralmente automatizzati deputati a fornire indicazioni rilevanti ai fini della assunzione o del conferimento dell’incarico, della gestione o della cessazione del rapporto di lavoro, dell’assegnazione di compiti o mansioni nonché indicazioni incidenti sulla sorveglianza, la valutazione, le prestazioni e l’adempimento delle obbligazioni contrattuali dei lavoratori. Resta fermo quanto disposto dall’articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300.

2. Ai fini dell’adempimento degli obblighi di cui al comma 1, il datore di lavoro o il committente è tenuto a fornire al lavoratore, unitamente alle informazioni di cui all’ articolo 1, prima dell’inizio dell’attività lavorativa, le seguenti ulteriori informazioni:

a) gli aspetti del rapporto di lavoro sui quali incide l’utilizzo dei sistemi di cui al comma 1;

b) gli scopi e le finalità dei sistemi di cui al comma 1;

c) la logica ed il funzionamento dei sistemi di cui al comma 1;

d) le categorie di dati e i parametri principali utilizzati per programmare o addestrare i sistemi di cui al comma 1, inclusi i meccanismi di valutazione delle prestazioni;

e) le misure di controllo adottate per le decisioni automatizzate, gli eventuali processi di correzione e il responsabile del sistema di gestione della qualità;

f) il livello di accuratezza, robustezza e cybersicurezza dei sistemi di cui al comma 1 e le metriche utilizzate per misurare tali parametri, nonché gli impatti potenzialmente discriminatori delle metriche stesse.

3. Il lavoratore, direttamente o per il tramite delle rappresentanze sindacali aziendali o territoriali, ha diritto di accedere ai dati e di richiedere ulteriori informazioni concernenti gli obblighi di cui al comma 2. Il datore di lavoro o il committente sono tenuti a trasmettere i dati richiesti e a rispondere per iscritto entro trenta giorni.

4. Il datore di lavoro o il committente sono tenuti a integrare l’informatica con le istruzioni per il lavoratore in merito alla sicurezza dei dati e l’aggiornamento del registro dei trattamenti riguardanti le attività di

cui al comma 1, incluse le attività di sorveglianza e monitoraggio. Al fine di verificare che gli strumenti utilizzati per lo svolgimento della prestazione lavorativa siano conformi alle disposizioni previste dal Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, il datore di lavoro o il committente effettuano un’analisi dei rischi e una valutazione d’impatto degli stessi trattamenti, procedendo a consultazione preventiva del Garante per la protezione dei dati personali ove sussistano i presupposti di cui all’articolo 36 del Regolamento medesimo.

5. I lavoratori, almeno 24 ore prima, devono essere informati per iscritto di ogni modifica incidente sulle informazioni fornite ai sensi del comma 2 che comportino variazioni delle condizioni di svolgimento del lavoro.

6. Le informazioni e i dati di cui ai commi da 1 a 5 del presente articolo devono essere comunicati dal datore di lavoro o dal committente ai lavoratori in modo trasparente, in formato strutturato, di uso comune e leggibile da dispositivo automatico. La comunicazione delle medesime informazioni e dati deve essere effettuata anche alle rappresentanze sindacali aziendali ovvero alla rappresentanza sindacale unitaria e, in assenza delle predette rappresentanze, alle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e l’Ispettorato nazionale del lavoro possono richiedere la comunicazione delle medesime informazioni e dati e l’accesso agli stessi. 7. Gli obblighi informativi di cui al presente articolo gravano anche sul committente nell’ambito dei rapporti di lavoro di cui all’articolo 409, n. 3, del codice di procedura civile e di cui all’articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

8. Gli obblighi informativi di cui al presente articolo non si applicano ai sistemi protetti da segreto industriale e commerciale”.

L’art.4 della L.300/1970 disciplina l’utilizzo degli “altri strumenti” **di controllo** del lavoratore, che possono essere utilizzati esclusivamente **per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale** e possono essere installati **previo accordo con le rappresentanze sindacali o autorizzazione ITL**, fatta eccezione per gli strumenti utilizzati dal lavoratore

per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze.

L’art. 1-bis del D.Lgs. n. 152/1997 specifica ulteriormente la natura di tali “altri strumenti” di cui al citato art.4 L.300/1970, ovvero sistemi decisionali o di monitoraggio integralmente automatizzati deputati a fornire indicazioni rilevanti ai fini della assunzione o del conferimento dell’incarico, della gestione o della cessazione del rapporto di lavoro, dell’assegnazione di compiti o mansioni nonché indicazioni incidenti sulla sorveglianza, la valutazione, le prestazioni e l’adempimento delle obbligazioni contrattuali dei lavoratori.

Entrambe le norme richiamate sono espressione della necessità di tutelare privacy e dignità del lavoratore laddove il datore di lavoro, in maniera unilaterale, quale espressione del proprio potere direttivo, ponga in essere l’utilizzo di tali sistemi principalmente volti al controllo del lavoratore.

Appare subito chiaro che tale impostazione sia oggi ampiamente superata, poiché i nuovi strumenti tecnologici usufruibili grazie all’A.I. hanno scopi differenti, quali, come già detto, **migliorare**



le condizioni di lavoro, tutelare l'integrità psicofisica dei lavoratori, accrescere la qualità delle prestazioni lavorative e la produttività delle persone.

Non più, pertanto, un mero strumento di verifica tecnologica dell'attività lavorativa, ma un vero e proprio supporto alla stessa con l'ambizioso obiettivo di ottimizzarla ed addirittura tutelare il lavoratore durante lo svolgimento delle sue mansioni.

In tale contesto, appare doverosa una rivisitazione dei testi normativi precedenti alla L.132/2015 alla luce dei nuovi concetti da essa introdotti, financo ad una rimodulazione del ruolo sindacale, che, a parere di chi scrive, in un ambito di tutele già chiaramente disciplinato dalla norma di legge in esame, avrebbe maggior senso quale supervisore del rispetto di tale regolamentazione, più che nella sua attuale funzione "autorizzativa" dell'utilizzo dei nuovi sistemi.

2. L'UTILIZZO DELL'A.I. NELLE PROFESSIONI INTELLETTUALI

La L. 132/2015 contiene un intero articolo, il n.13, dedicato ai professionisti.

Il comma 1 dispone che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale dovrà restare confinato alle attività meramente strumentali e di supporto, ribadendo l'importanza della prevalenza del lavoro intellettuale oggetto della prestazione d'opera.

Tale affermazione potrebbe, in prima battuta, apparire abbastanza scontata e ridondante, ma nella realtà di tutti i giorni, purtroppo, non è inconsueto che qualche professionista possa cadere nella tentazione di ottenere risultati facili ed immediati utilizzando i sistemi di A.I., spesso senza verificarne l'attendibilità, le fonti ed il rispetto di *copyright* e diritti d'autore, nel miraggio di risparmiare tempo ed ottenere la stessa "qualità umana" che non può prescindere da ricerca, studio, senso critico, capacità di comparazione dei contenuti e profonda conoscenza della materia.

Il secondo comma dell'art. 13 impone ai professionisti la comunicazione ai propri clienti, con linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo, le informazioni relative ai sistemi di intelligenza artificiale eventualmente utilizzati, dettagliando la tipologia di strumento, le caratteristiche e lo scopo per cui lo stesso viene impiegato.

Sarebbe inoltre opportuno precisare il limite di detto utilizzo, nonché gli eventuali rischi o margini di errore, sia che esso sia riservato alla ricerca, che all'analisi di dati, all'elaborazione di bozze, alla sintesi, ai contenuti audio e video etc., sempre all'interno del limite invalicabile delle attività strumentali e di supporto.

Relativamente all'art. 13 si è espresso anche il nostro Consiglio Nazionale, con la nota informativa del 6 ottobre u.s., in cui ribadisce la centralità del lavoro personale del professionista, nonché la responsabilità personale e diretta dello stesso verso il cliente e verso l'ordinamento, ai sensi dell'art. 2232 c.c., che non può essere attenuata in alcun modo dall'uso di strumenti di intelligenza artificiale.

Nella citata nota, viene quindi confermato che restano ferme, in capo al professionista le responsabilità civili, deontologiche e disciplinari, nonché le eventuali responsabilità penali per condotte o effetti dannosi derivanti dall'uso improprio o non corretto dell'IA.

Infine, la valutazione critica, l'affidabilità delle informazioni e l'etica della decisione restano prerogativa esclusiva della persona del professionista, quale unico responsabile della direzione e dell'esecuzione dell'incarico ricevuto.

3. COME ATTUARE LE NUOVE DISPOSIZIONI - RISCHI DEL MANCATO ADEGUAMENTO

Il professionista non deve quindi limitarsi ad operare secondo quanto disciplinato dalla legge ed in conformità dei regolamenti divulgati dall'ordine professionale di appartenenza, ma dovrà adoperarsi nella formazione del proprio personale in tal senso, adottando protocolli interni coerenti con i principi di trasparenza, sicurezza, correttezza e affidabilità.

L'innovazione tecnologica è senza dubbio una risorsa preziosa, ma occorre prestare particolare attenzione nel suo utilizzo poiché, spesso, per poter accedere alle varie applicazioni si inseriscono dati personali e/o riservati; diventa quindi necessario regolamentare anche all'interno dello studio professionale tali attività, ad esempio inserendo specifiche clausole nei contratti individuali e nei regolamenti aziendali; ciò al fine di evitare, o quantomeno limitare, l'uso sproporzionato o ancor peggio spregiudicato dei

nuovi strumenti che, laddove dovessero determinare errori nello svolgimento dell'attività professionale, comporterebbero inevitabilmente rivalse da parte del cliente.

Essendo la problematica di regolamentazione dell'utilizzo dell'A.I. da parte dei lavoratori comune a tutte le aziende, si apre in tale contesto un'opportunità di intervento per il Consulente del Lavoro che supporterà i propri clienti in un'attenta integrazione delle *policy* aziendali relative all'utilizzo degli strumenti informatici e tecnologici, nonché ad un corrispondente ampliamento del codice disciplinare.

Per quanto riguarda il rapporto tra professionista e cliente, è opportuno osservare che, in base al tenore letterario del c.2 art.13, il legislatore non ha introdotto un vero e proprio obbligo ma, più che altro, una sorta di *best practice* verso i fruitori dei servizi professionali, tant'è che, in caso di mancata osservanza, non sono per ora previste sanzioni: “*Per assicurare il rapporto fiduciario tra professionista e cliente, le informazioni relative ai sistemi di intelligenza artificiale utilizzati dal professionista sono comunicate al soggetto destinatario della prestazione intellettuale con linguaggio chiaro, semplice ed esauritivo.*”

Non si ritiene quindi necessario, riformulare obbligatoriamente tutti i contratti di incarico professionale ma, semplicemente, informare¹, per l'appunto, i propri clienti, in merito agli eventuali strumenti di A.I. utilizzati, siano essi di tipo predittivo (che tramite l'analisi statistica e l'apprendimento automatico individua modelli, anticipa i comportamenti e prevede gli eventi in programma), generativo (che crea nuovi contenuti come testi, immagini e video), agentico (fissa obiettivi, pianifica ed esegue attività con un intervento umano minimo o del tutto assente), conversazionale (comprende e risponde a conversazioni umane tramite voce o testo), etc., specificando che, comunque, nessuno di essi limita in alcun modo il ruolo di garante della legalità, della correttezza e della tutela dei diritti del cliente stesso in capo al professionista.

L'art. 24 della L.132/2025, che fissa in undici mesi dall'entrata in vigore della legge il termine per l'adozione dei relativi decreti attuativi, dispone inoltre che gli ordini professionali e le associazioni di

categoria maggiormente rappresentative, pongano in essere per i propri iscritti percorsi di alfabetizzazione e formazione, ed identifichino, qualora lo ritengano opportuno, un equo compenso modulabile sulla base delle responsabilità e dei rischi connessi all'uso dei sistemi di intelligenza artificiale.

In attesa dei decreti attuativi della norma in esame, approdano nelle aule di tribunale i primi casi di utilizzo *contra legem* dell'A.I., con le prime pronunce, benché ancora di primo grado, come quella del Tribunale di Torino sezione lavoro, che, nell'ordinanza n. 2120/2025 afferma: “*la ricorrente ha infatti agito in giudizio con malafede o, quantomeno con colpa grave, dal momento che ha proposto opposizione nei confronti di avvisi di addebito che le erano stati tutti notificati in precedenza, già oggetto di plurimi atti di esecuzione anch'essi tutti regolarmente notificati ed ha svolto – tramite un ricorso redatto “col supporto dell'intelligenza artificiale”, costituito da un coacervo di citazioni normative e giurisprudenziali astratte, prive di ordine logico e in larga parte inconferenti, senza allegazioni concretamente riferibili alla situazione oggetto del giudizio – eccezioni tutte manifestamente infondate. A tale statuizione consegue, ai sensi dell'art. 96, c. 4, c.p.c. la condanna ad una somma in favore della cassa delle ammende che si determina equitativamente in € 500.*”

Il nodo centrale della citata ordinanza riguarda la qualificazione della colpa grave ex art. 96, cc. 3 e 4 c.p.c. relativamente all'omessa verifica dell'attendibilità dei contenuti generati dall'intelligenza artificiale e riportati nel ricorso.

Tale pronuncia rafforza ulteriormente, se per caso fosse necessario, che **il modello di A.I. “antropocentrico” è l'unico realmente sostenibile**.

¹ A tal proposito un utile modello di informativa è stato recentemente divulgato da Confprofessioni



FRANCESCA BRAVI

*CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

NON È UN PAESE PER SMART WORKERS

— INDICE —

1. Introduzione
2. Ingresso con il botto
3. Culturalmente siamo stati pronti?
4. La stasi nella flessibilità
5. E poi?

1. INTRODUZIONE

Il grande sogno americano, quello che riempiva gli occhi dei giovani negli anni '80-'90, che faceva sognare una vita oltre oceano, piena di luci, colori, locali, vita mondana, film, abiti alla moda, drink da mixology, ha avuto degli strascichi anche nel mondo del lavoro.

Le serie TV americane hanno spinto un modello di lavoro inizialmente ignoto per la maggior parte dei lavoratori italiani. Soprattutto per i giovani che sono cresciuti negli anni 2000, che da poco si approcciano al mondo del lavoro, tale modello fa da padrone, o forse l'idea che si ha di esso. E questa idea, negli anni, ha dato lo slancio per arrivare all'attuale mito del nomadismo digitale. Molti giovani lo vedono come sogno da raggiungere, come libertà assoluta nell'approccio al lavoro, come unica modalità possibile per chi voglia avere una vita privata di qualità, senza magari considerare che sia applicabile a pochissime tipologie di attività, altamente qualificate e comunque legate all'innovazione tecnologica.

Ma il tema è da analizzare osservandolo più dall'alto. In questo periodo storico si è ribaltato l'approccio al lavoro. Dalla cultura del posto fisso come unico obiettivo da perseguire, inculcato, pur senza volerlo, dalle famiglie tra gli anni '80 e '90, si è oggi ribaltati in un nuovo mondo, quello del lavoro come fonte di sostentamento per la vita; vita che avviene fuori dall'ambito lavorativo e che ha la priorità. E i più giovani ce lo stanno imponendo con insistenza.

Si è partiti da un'etica del lavoro imperniata sul lavoro a tutti i costi, a tutte le ore, per emergere, per mostrare il proprio valore, per crescere in azienda, e affermarsi nella vita. Oggi si è arrivati invece ad un'etica del lavoro che affonda le proprie radici nell'equilibrio necessario tra la vita personale e quella lavorativa. Ieri si usciva dall'ufficio alle 21, fieri di aver mostrato il proprio valore, certi che quello fosse il metodo giusto e l'unico. Oggi siamo nel pieno del work-life balance, dello stress lavoro-correlato, della flessibilità come opportunità per gestire la sfera di vita personale.

Ebbene sì, abbiamo assistito ad una rivoluzione culturale sotto molteplici aspetti, tra cui anche l'approccio al lavoro.

Bisogna però partire da un presupposto. Non vi è un'etica più etica di un'altra. C'è chi dice "ai miei

tempi" cercando soluzioni per coinvolgere i giovani, senza pensare che oggi non viviamo più in quei tempi e solo ascoltando in modo proattivo chi dovrà creare e vivere il mondo del lavoro del futuro, ossia i giovani, con le proprie esigenze e necessità, si potrà costruire davvero qualcosa di importante e sensato. Non voler accettare il mondo che cambia, sotto qualsiasi aspetto, significa fermarsi, per cedere il passo alla novità, rimanendone esclusi. Comprendere invece che il cambiamento fa parte dell'evoluzione, significa affrontare un determinato ambito con quella resilienza di cui tanto si sente parlare, per voler resistere ed esistere nel nuovo che avanza.

Sembra quasi che si contrappongano due fazioni. C'è chi sostiene che ora, come prima del Covid, le famiglie debbano essere in grado di organizzare e gestire i figli, di possedere dei cani anche senza averli accanto h24, di andare in palestra anche dopo le ore 20.00. C'è poi chi invece reputa che non sia gestibile una vita che richiede di rinunciare a tempo, spazio e libertà personale.

Bisognerebbe però trovare un'unica squadra, perché l'economia italiana non va avanti come un gioco a squadre, in cui una vince e l'altra perde.

Innovare per esistere è il punto di partenza.

2. INGRESSO CON IL BOTTO

Poi è arrivata la pandemia, che tutto lo smart working ha portato via.

È in questo contesto storico iniziale che dobbiamo analizzare lo smart working. Metodo di approccio al lavoro che si è andato radicando nel tempo, subendo però un'accelerata troppo pericolosa, che probabilmente, a parer mio, l'ha fatto schiantare invece che arrivare a destinazione. È entrato in autostrada balzando sopra al *guard rail* invece che immettendosi dalla corsia di accelerazione e ha travolto tutti, chi stava già guidando e chi in quel momento doveva immettersi.

Quando nel 2017 è stata pubblicata la Legge n. 81 in tema di lavoro agile, abbiamo per un attimo pensato di essere stati finalmente catapultati nel futuro, sentendoci al passo con la flessibilità che il grande schermo ci mostra del mondo del lavoro americano. Dopo la pandemia abbiamo dovuto invece fare i conti con la realtà.

Le statistiche parlano chiaro, le grandi aziende hanno introdotto progetti strutturati di smart working, le medio piccole hanno navigato a vista, facendo il minimo indispensabile per poterlo rendere attuabile.

Che le aziende grandi avessero una maggior capacità di adattamento allo strumento era semplice da immaginare. In primis perché ne sentivano già da tempo l'esigenza. Prima che il lavoro agile indossasse gli abiti della normativa, alcune tra le grandi aziende avevano già ampiamente introdotto, in via più o meno informale, questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Si consideri inoltre che le grandi aziende dalla loro hanno due vantaggi sotto questo aspetto: hanno più ruoli amministrativi e di gestione che ben si adattano allo smart working e hanno più risorse per creare la struttura informatica adeguata anche dall'oggi al domani.

La maggior parte delle aziende medio piccole non ne aveva invece sentito l'esigenza, un po' perché l'impostazione del lavoro è sempre stata legata alla presenza, un po' perché molte attività prevedono la presenza fisica sul luogo di lavoro ed infine perché le risorse per modificare l'assetto informatico sono chiaramente inferiori rispetto alle grandi realtà.

Poi, inizio 2020, arriva l'emergenza Covid che impone il lavoro agile a chiunque, volenti o nolenti. La pandemia obbliga tutti a casa, permette a poche aziende il lavoro in presenza, costringendo le altre, per non affogare, ad aggrapparsi, in ogni modo possibile, all'unica scialuppa di salvataggio che rendesse possibile qualche boccata d'aria: il lavoro da remoto. Per tutti. Ogni mansione, ogni livello, ogni attività, ogni ruolo.

Durante la pandemia si sono scoperti tutti smart workers.

Questo lo storico che si è delineato dal 2020 al 2024, per poi cedere però il passo ad una controtendenza.

3. CULTURALMENTE SIAMO STATI PRONTI?

Da valutare c'è anche il quanto ognuno di noi fosse pronto nel momento in cui lo strumento si è forzatamente imposto.

Nella maggior parte dei casi chi l'ha dovuto introdurre non l'aveva neanche ancora valutata come opzione

possibile. Non aveva fatto alcuno studio di fattibilità, nessun ragionamento sull'efficacia possibile, nessuna valutazione di gradimento insieme ai dipendenti.

I datori di lavoro e i lavoratori si sono divisi tra entusiasti e obbligati.

Alcune aziende hanno visto il risparmio eliminando postazioni di lavoro, e con loro costi dati da immobili, affitti, bollette e materiali. Altre hanno temuto che i lavoratori perdessero inutilmente tempo distratti dagli interessi personali. Alcune hanno toccato con mano l'aumento della produttività, altre hanno aspettato impazienti di poter vietare il lavoro da remoto.

Alcuni lavoratori hanno iniziato a riappropriarsi del proprio tempo scoprendo di averne molto di più a disposizione per la vita privata, altri hanno sognato di poter nuovamente uscire di casa per recarsi al lavoro ed evadere da una vita privata e familiare diventata troppo stretta dovendoci far entrare anche il lavoro.

Fatto sta che nessuno si è potuto chiedere se quel metodo fosse adatto, quale fosse il modo migliore e più costruttivo per le parti per introdurlo, quanto fosse vantaggioso e idoneo. Tutti hanno dovuto. Qualcuno si è scoperto contento, qualcuno no. L'unica certezza è che tutti hanno iniziato perché costretti.

L'obbligo a volte fa scoprire opportunità, ma spesso va a snaturare la motivazione e quindi il risultato.

4. LA STASI NELLA FLESSIBILITÀ

Nel 2017 finalmente l'ordinamento italiano ha ufficialmente dato il benvenuto allo strumento del lavoro agile, formalizzandolo in una normativa.

La legge ha lasciato ampio spazio di manovra nell'introduzione del lavoro agile nelle aziende, ma ogni articolo consente talmente tanta libertà da sfociare spesso nella rigidità.

Sembra un paradosso, ma per chi ha avuto modo di approcciarsi allo strumento, sono stati chiari fin da subito i limiti, come sicuramente anche le opportunità, i quali sono tanto normativi quanto culturali.

È data la massima libertà di scelta della collocazione temporale della prestazione da parte del lavoratore, il quale, per poter bilanciare la vita privata con quella

lavorativa dovrebbe poter liberamente scegliere quando svolgere le proprie ore di lavoro, in una fascia oraria molto più ampia di quella che il lavoro in sede impone. E già su questo aspetto lo smart working si è sfracellato contro un muro. La normativa lascia il massimo spazio ma imponendo il rispetto delle regole che la normativa in tema di orario di lavoro definisce, normativa del 2003, che detta pause determinate, riposi prestabiliti, orari rigidi. Dall'altro lato il forzare l'introduzione dello strumento in ogni ambito, e non solo per i lavoratori con mansioni adattabili ad uno svolgimento delle stesse slegato da un orario prestabilito, ha trasformato il lavoro agile vero, in un essere mitologico con la testa di smart working ed il corpo di telelavoro. Lo smart working puro dovrebbe consentire di spalmare la propria attività lavorativa su una fascia oraria molto più ampia delle classiche 8 ore lavorative. Dovrebbe guardare al risultato e non al tempo di lavoro. Ma è ben comprensibile che un tale approccio sia adattabile a una sfera ristretta di lavoratori, mentre l'introduzione forzata dello strumento ha toccato chiunque, e quel chiunque è stato obbligato alla scrivania per 8 ore, le stesse 8 che avrebbe lavorato in ufficio, per assurdo addirittura con meno pause di prima.

La necessità di essere contattabili e connessi solo in alcune fasce orarie, utile a consentire il work-life balance, si è trasformata nel contestare l'impossibilità di rimanere collegati all'ufficio per 8 ore di fila, richiamando chi non rispondeva a una telefonata perché magari occupato in pausa bagno. Lo smart working è diventato over working e il work-life balance è diventato stress lavorativo e burn-out.

Anche l'utilizzo degli strumenti tecnologici è stato falsato rispetto all'intento normativo. Trovandosi a dover gestire l'emergenza ognuno ha fatto ciò che poteva al meglio delle proprie forze. Sono comparsi pc portatili aziendali nel migliore dei casi, talvolta sono state predisposte posizioni fisse nelle abitazioni dei lavoratori (ed eccoci nel pieno telelavoro), altre volte i lavoratori hanno tirato fuori vecchi portatili dalle soffitte, assolutamente non performanti né adatti alla tutela dei dati aziendali ed esposti invece al *data breach*.

Sul tema del luogo di lavoro si apre un altro punto dolente. "Senza vincoli di luogo di lavoro" ha cozzato con la necessità di tutelare la sicurezza e la privacy dei dati, con la necessità di giustificare all'Inail eventuali infortuni, con l'esigenza di poter richiamare in ufficio i lavoratori in caso di malfunzionamenti o problemi

tecnologici. Spesso la rosa di luoghi è stata identificata nella sola abitazione del lavoratore e talvolta i dipendenti hanno all'opposto utilizzato i giorni di smart working per viaggiare o imponendo distanze fisiche esorbitanti.

5. E POI?

E poi inaspettatamente è arrivato il colosso di Amazon a dettare una controtendenza.

Da che ormai sembrava radicatissimo questo distorto modo di approcciarsi al lavoro agile, il CEO di Amazon ha detto basta. Ha eliminato lo smart working per la maggior parte dei lavoratori evidenziando l'importanza di lavorare in team, vivendo le situazioni in presenza.

E da quel momento hanno iniziato a crollare molti altri castelli di carte. Alcune aziende hanno tolto il lavoro agile, molte lo hanno mantenuto ma ridimensionandolo, cercando di ridare un senso compiuto allo strumento.

Oggi però c'è da valutare anche un altro aspetto. In un'epoca in cui l'offerta di posti di lavoro in molti ambiti supera la domanda, gran parte della contrattazione tra le parti si basa sull'offerta del lavoro agile, senza il quale molti lavoratori rinunciano anche a retribuzioni più alte a costo di tenersi ben stretta la propria libertà personale.

Trovare un equilibrio è ormai complesso, proprio alla luce dell'evoluzione/involuzione che lo smart working ha avuto negli anni.

L'utilizzo che dello strumento è stato fatto, purtroppo ormai troppo radicato, ha snaturato la ratio che sta alla base di questo metodo di lavoro avanguardistico (sulla carta). E dato che si deve innovare per esistere, si dovrà cercare il progresso altrove, in luoghi ben distanti da quelli remoti del lavoro agile.





ELEONORA MARIA FONGARO

*CONSULENTE DEL LAVORO IN VICENZA
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*



ELEONORA ZAMBON

*CONSULENTE DEL LAVORO IN FIRENZE
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

COMPETITIVITÀ E FUTURO DIGITALE: COME FORMAZIONE E CONSULENZA TRASFORMANO LE PMI NELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

— INDICE —

1. Il contesto della rivoluzione tecnologica
2. L'evoluzione delle competenze richieste
3. Le mansioni più richieste nell'era digitale
4. Upskilling e reskilling: strumenti per colmare il divario
5. L'importanza dei percorsi di riqualificazione professionale
6. Competenze e mansioni nell'era della rivoluzione tecnologica:
 opportunità, criticità
7. Il Consulente del Lavoro come partner strategico della trasformazione
 nelle piccole e medie imprese
8. Conclusioni

La rivoluzione tecnologica in atto, guidata da digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale, sta modificando profondamente la struttura del lavoro e i profili professionali richiesti dalle imprese. L'impatto non riguarda solo i processi produttivi, ma anche il capitale umano, che diventa il vero motore della competitività. In questo scenario, le aziende devono affrontare una duplice sfida: da un lato colmare i gap di competenze, dall'altro anticipare i fabbisogni futuri, valorizzando la formazione continua e la riqualificazione del personale.

1. IL CONTESTO DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

La cosiddetta Industria 4.0 ha introdotto una nuova integrazione tra mondo fisico e digitale: macchine, persone e dati sono sempre più interconnessi. La digitalizzazione ha reso i processi aziendali più veloci e collaborativi grazie a strumenti cloud, ERP e piattaforme online che abilitano modelli di lavoro ibridi e flessibili. L'automazione, un tempo limitata alla manifattura, si è estesa anche ai servizi, sostituendo compiti ripetitivi con sistemi robotici, chatbot e algoritmi di logistica. L'intelligenza artificiale e il machine learning stanno ridefinendo le modalità produttive e organizzative in quasi tutti i settori economici.

Questi cambiamenti generano impatti differenziati tra le imprese. Mentre le grandi aziende tendono ad adottare più rapidamente le nuove tecnologie, disponendo di strutture organizzative complesse e risorse per investire in innovazione e formazione, le PMI, che rappresentano oltre il 90% del tessuto produttivo italiano, mostrano maggiore flessibilità ma faticano a reperire le competenze necessarie per gestire la transizione digitale.

Un aiuto, in tal senso, viene anche dal PNRR all'interno del quale sono state destinate risorse significative alla digitalizzazione delle imprese e alla formazione delle competenze digitali. La vera sfida, in ogni caso, resta culturale: le organizzazioni devono evolvere nella leadership e nella gestione del capitale umano per affrontare il cambiamento in modo inclusivo e sostenibile.

2. L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE RICHIESTE

L'accelerazione tecnologica ha determinato una rapida obsolescenza delle competenze tradizionali e una crescente domanda di nuove skill, sia tecniche sia trasversali. Le imprese non cercano più soltanto lavoratori specializzati in una singola mansione, ma persone in grado di apprendere continuamente, adattarsi al cambiamento e collaborare in contesti digitali e multidisciplinari.

Tra le competenze tecniche (hard skills) più richieste spiccano quelle legate alla trasformazione digitale. Le aziende necessitano di personale che possieda solide competenze informatiche di base come l'utilizzo di software, piattaforme collaborative e strumenti di gestione documentale online e, al contempo, conoscenze più avanzate in materia di programmazione, gestione dei dati e intelligenza artificiale. Sempre più centrale risulta la data analysis, ossia la capacità di raccogliere, leggere e interpretare grandi quantità di dati per orientare decisioni e strategie aziendali in diversi ambiti, dalla produzione al marketing. Un altro fronte cruciale è rappresentato dalla cybersecurity, poiché la crescente digitalizzazione espone le imprese a rischi informatici sempre più sofisticati: servono quindi professionisti in grado di proteggere reti, sistemi e dati sensibili. Parallelamente, la transizione ecologica sta alimentando la richiesta di green skills, ovvero competenze legate all'efficienza energetica, alla gestione sostenibile delle risorse, al riciclo e all'economia circolare. A queste si affiancano le competenze STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), considerate ormai fondamentali per comprendere e gestire i processi produttivi di nuova generazione, caratterizzati da un alto contenuto tecnologico e scientifico.

Secondo le rilevazioni di Unioncamere – Excelsior 2024, oltre il 60% delle imprese italiane dichiara difficoltà nel reperire lavoratori con competenze digitali adeguate, mentre più del 40% prevede, nei prossimi anni, un ulteriore incremento della domanda di profili dotati di competenze tecnologiche e analitiche. Ciò evidenzia l'urgenza di investire nella formazione e di adottare politiche di sviluppo professionale coerenti con i nuovi scenari produttivi.



Accanto alle abilità tecniche, assumono un ruolo sempre più decisivo le competenze trasversali (soft skills). Le imprese cercano persone in grado di affrontare problemi complessi con approccio critico e creativo, di adattarsi rapidamente al cambiamento e di apprendere in modo continuo. La flessibilità e la predisposizione al lifelong learning sono oggi caratteristiche indispensabili per rimanere occupabili in un mercato in costante evoluzione. Allo stesso modo, la capacità di lavorare in team e di comunicare efficacemente, anche in contesti virtuali, rappresenta un requisito essenziale, così come la leadership digitale, intesa non solo come gestione di persone ma come abilità di guidare gruppi di lavoro attraverso strumenti tecnologici, favorendo collaborazione e innovazione. Infine, il pensiero critico e la gestione dell'incertezza costituiscono qualità imprescindibili in un contesto in cui le decisioni devono essere prese in tempi rapidi e sulla base di informazioni complesse e in continuo mutamento.

Le figure più ricercate dalle imprese contemporanee saranno, dunque, figure ibride, capaci di integrare competenze tecniche e relazionali e di adattarsi a mansioni in continua trasformazione. Per rispondere efficacemente a questa esigenza, la formazione

giocherà un ruolo strategico. La stessa non dovrà essere concepita come un intervento episodico o emergenziale, ma come una componente strutturale della cultura aziendale, parte integrante di una strategia di crescita e innovazione sostenibile.

3. LE MANSIONI PIÙ RICHIESTE NELL'ERA DIGITALE

Con la trasformazione digitale in corso, alcune mansioni professionali emergono come maggiormente richieste, mentre altre, tradizionali, ripetitive, a basso contenuto cognitivo, tendono a essere progressivamente ridimensionate o trasformate.

A livello nazionale, EY, ManpowerGroup e Sanoma Italia stimano che entro il 2030 in Italia la domanda di lavoro cambierà in modo significativo per circa l'80% di 793 profili professionali indagati. Secondo il Sistema Informativo Excelsior / Unioncamere, per il periodo 2024-2028, il mercato del lavoro italiano richiederà tra 3,4 e 3,9 milioni di nuovi lavoratori, considerando sia il ricambio generazionale sia la domanda aggiuntiva.

I settori oggi più dinamici sono quelli ad alto contenuto tecnologico, insieme alla green economy, all'innovazione digitale e all'assistenza socio-sanitaria, ambiti nei quali la trasformazione digitale sta generando nuove professioni e richiedendo competenze sempre più specializzate.

Tra le mansioni digitali più richieste troviamo gli specialisti TIC e i tecnici digitali, responsabili della gestione di reti e infrastrutture informatiche; i data analyst e i data scientist, che analizzano e interpretano i dati aziendali; e gli esperti di cybersecurity, impegnati nella protezione di reti e informazioni. Cresce anche la domanda di DevOps, cloud engineer e AI engineer, figure centrali nello sviluppo di soluzioni basate su cloud e intelligenza artificiale. In parallelo, il mondo del digital marketing e dell'e-commerce richiede professionisti capaci di gestire strategie di comunicazione e vendita online, mentre l'industria punta su esperti di automazione e Industry 4.0, specializzati in robotica collaborativa e tecnologie IoT.

Accanto a queste professioni altamente tecniche, si diffondono, come anticipato in precedenza, le figure ibride, che uniscono competenze operative e gestionali: tecnici manutentori con conoscenze digitali, addetti

di reparto che utilizzano strumenti di monitoraggio, responsabili commerciali esperti di CRM e data analytics. Questi profili sono particolarmente preziosi nelle PMI, dove consentono di integrare tecnologia e produttività.

Parallelamente, le mansioni più ripetitive e standardizzate, come quelle amministrative o legate all'inserimento dati, sono sempre più soggette a processi di automazione. Tuttavia, la tecnologia non elimina del tutto questi ruoli: piuttosto, li trasforma. I lavoratori, che prima svolgevano attività manuali, oggi sono spesso chiamati a monitorare i sistemi digitali, verificare la correttezza dei dati e supervisionare il funzionamento dei processi automatizzati. In questo modo, il lavoro umano non scompare, ma si evolve verso funzioni di maggiore responsabilità e controllo qualitativo.

Per affrontare efficacemente questa transizione ed evitare fenomeni di “disoccupazione tecnologica”, come già previsto da Keynes, le imprese dovranno mappare le competenze, promuovere percorsi di upskilling e reskilling e investire nella formazione continua, integrando l'evoluzione tecnologica con una strategia di crescita del capitale umano.

4. UPSKILLING E RESKILLING: STRUMENTI PER COLMARE IL DIVARIO

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l'aggiornamento delle competenze diventa imprescindibile ed è in questo contesto che le aziende dovranno mettere in atto processi *ad hoc* di upskilling e reskilling.

L'upskilling consiste nell'ampliamento delle competenze esistenti per migliorare la performance nel ruolo attuale, mentre il reskilling comporta una vera e propria riconversione professionale verso mansioni nuove.

Le modalità formative sono molteplici: la formazione interna *on the job*, l'affiancamento e la job rotation permettono di apprendere direttamente nel contesto operativo; la formazione esterna, offerta da enti e università, consente di specializzarsi in aree strategiche come digitale e sostenibilità. Sempre più diffusa è la formazione digitale tramite e-learning e piattaforme LMS, che garantisce flessibilità e accesso continuo ai contenuti. Le imprese possono inoltre usufruire di fondi interprofessionali e incentivi pubblici, come il

credito d'imposta Formazione 4.0 e i programmi del PNRR.

La formazione deve configurarsi come elemento strutturale e strategico delle politiche aziendali, capace di rafforzare nel tempo la competitività e valorizzare il capitale umano. Le politiche pubbliche — fondi interprofessionali, crediti d'imposta e misure di sostegno — rappresentano un supporto essenziale, in particolare per le PMI, ma richiedono una gestione competente e conforme alla normativa: in questo contesto il consulente del lavoro svolge un ruolo determinante di orientamento e garanzia di compliance.

L'efficacia dei processi formativi dipende dal coinvolgimento attivo e motivato dei lavoratori e dalla promozione di una cultura dell'apprendimento continuo, inteso come leva di innovazione e sviluppo professionale. Le imprese devono adottare modelli formativi flessibili, accessibili e coerenti con le esigenze sia organizzative sia individuali, in una logica di crescita condivisa.



La formazione continua, per essere realmente efficace, deve basarsi su principi di personalizzazione, continuità, partecipazione, qualità e sviluppo delle competenze trasversali. Solo così può contribuire alla fidelizzazione del personale, alla riduzione del turnover e alla creazione di un legame virtuoso tra apprendimento, competenze e competitività sostenibile.

5. L'IMPORTANZA DEI PERCORSI DI RIQUALIFICAZIONE PROFESSIONALE

La rapidità dei cambiamenti tecnologici e organizzativi richiede un approccio sistematico alla formazione, capace di anticipare i fabbisogni professionali e di integrare le strategie aziendali con gli strumenti di sostegno pubblico. In tale contesto, la riqualificazione professionale (reskilling) rappresenta un pilastro per lo sviluppo del capitale umano e la tutela dell'occupazione.

Investire nel reskilling significa valorizzare il capitale umano come risorsa strategica, accrescendo produttività, competitività e cultura dell'apprendimento continuo. Un lavoratore formato e consapevole contribuisce in modo più attivo e responsabile, favorendo empowerment organizzativo e maggiore efficienza.

La riqualificazione assume anche una funzione preventiva e di riconversione occupazionale, consentendo di gestire l'impatto delle innovazioni tecnologiche e mantenere elevata l'occupabilità nel lungo periodo. Inoltre, rafforza la retention, promuovendo senso di appartenenza e stabilità organizzativa, elementi chiave di sostenibilità e coesione interna.

Per le PMI, la formazione rappresenta una tutela strategica del know-how aziendale. In questo scenario, il consulente del lavoro riveste un ruolo cruciale: analizza i fabbisogni, progetta percorsi di reskilling coerenti con la riorganizzazione aziendale, supporta le politiche di retention e garantisce la compliance normativa.

In un'economia basata sulla conoscenza, la riqualificazione professionale si conferma condizione essenziale per la dignità del lavoro, la continuità occupazionale e la crescita sostenibile.

6. COMPETENZE E MANSIONI NELL'ERA DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA: OPPORTUNITÀ, CRITICITÀ

La trasformazione tecnologica e digitale sta ridefinendo in profondità il mercato del lavoro, imponendo un costante aggiornamento delle competenze come condizione essenziale per mantenere occupabilità e competitività. L'automazione e la digitalizzazione spostano l'attenzione dalle mansioni ai saperi, valorizzando la capacità di apprendere, adattarsi e integrare conoscenze multidisciplinari.

Accanto alle competenze tecniche, assumono un ruolo strategico quelle digitali, analitiche e trasversali — problem solving, adattabilità, leadership collaborativa e comunicazione efficace — insieme alle competenze green, ormai imprescindibili in un'economia orientata alla sostenibilità.

La trasformazione digitale apre nuove opportunità per imprese e lavoratori, favorendo l'aumento della produttività, l'accesso a mercati innovativi e la creazione di ruoli ad alto valore aggiunto. Allo stesso tempo, emergono sfide significative: costi e complessità dei percorsi formativi, divari digitali e generazionali, resistenze culturali, rischio di obsolescenza delle competenze e criticità legate alla sicurezza informatica.

Per gestire efficacemente questa transizione è necessario adottare un approccio strategico alla gestione delle risorse umane, fondato sull'integrazione tra innovazione, formazione continua e responsabilità sociale. In tale contesto, il consulente del lavoro assume un ruolo centrale: oltre a garantire la conformità normativa, agisce come facilitatore del cambiamento, supportando le imprese nella progettazione di percorsi di upskilling e reskilling, nell'accesso agli strumenti di finanziamento e nella gestione delle transizioni professionali.

La sua azione consente di coniugare innovazione e tutela, accompagnando le organizzazioni verso modelli di sviluppo sostenibile e inclusivo, basati sulla valorizzazione del capitale umano. In definitiva, la rivoluzione tecnologica non rappresenta soltanto una sfida produttiva, ma una trasformazione culturale profonda, in cui le competenze diventano il perno della competitività e il consulente del lavoro la figura chiave per guidare imprese e lavoratori verso un progresso realmente sostenibile e partecipato.

7. IL CONSULENTE DEL LAVORO COME PARTNER STRATEGICO DELLA TRASFORMAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La transizione digitale, la sostenibilità e la complessità normativa stanno ridefinendo la competitività del sistema produttivo italiano, imponendo alle piccole e medie imprese — pilastro del tessuto economico nazionale — di ripensare i propri modelli organizzativi e gestionali. In questo scenario, il consulente del lavoro assume un ruolo strategico, divenendo interlocutore qualificato della trasformazione e facilitatore di un'innovazione sostenibile, coerente con i principi del diritto del lavoro e della responsabilità sociale d'impresa.

Non più soltanto tecnico della gestione amministrativa, il consulente del lavoro si configura come partner di sviluppo: traduce la complessità normativa in leve operative di crescita, presidia la dimensione umana del cambiamento e contribuisce alla costruzione di modelli organizzativi flessibili e resilienti.

La sua azione si articola su quattro ambiti strategici:

- **Analisi dei fabbisogni professionali e pianificazione delle competenze**, per individuare gap formativi, prevenire l'obsolescenza e progettare percorsi di upskilling e reskilling coerenti con la strategia aziendale.
- **Orientamento all'accesso ai fondi per la formazione**, attraverso la valorizzazione di strumenti come fondi interprofessionali, incentivi fiscali e risorse del PNRR, trasformando la formazione da costo a investimento produttivo.
- **Gestione dei rapporti intergenerazionali**, promuovendo collaborazione e trasferimento di know-how tra lavoratori senior e giovani, in un'ottica di continuità e innovazione.
- **Accompagnamento nei processi di riorganizzazione del lavoro**, garantendo equilibrio tra efficienza produttiva, flessibilità contrattuale e tutela occupazionale, con un costante presidio della compliance normativa.

Attraverso queste funzioni, il consulente del lavoro si afferma come regista della trasformazione aziendale, capace di coniugare innovazione e tutela, di valorizzare il capitale umano e di rafforzare la competitività delle PMI in un'economia sempre più digitale, sostenibile e orientata alle competenze.

8. CONCLUSIONI

La rivoluzione tecnologica rappresenta una trasformazione profonda del lavoro e delle competenze, che investe non solo i processi produttivi, ma la cultura stessa delle organizzazioni. In questo contesto, la capacità di integrare innovazione e capitale umano diventa il vero fattore distintivo di competitività e sostenibilità.

Le imprese che sapranno investire nella formazione continua, nella valorizzazione delle persone e nella gestione consapevole del cambiamento potranno affrontare con successo le sfide poste dalla digitalizzazione e dall'automazione, trasformandole in leve di crescita e sviluppo.

In questo scenario, il consulente del lavoro si conferma un attore strategico: non solo garante della corretta applicazione normativa, ma partner delle imprese nei processi di innovazione e nella costruzione di modelli organizzativi sostenibili. La sua azione integra competenze tecniche, visione strategica e sensibilità sociale, contribuendo a orientare la trasformazione tecnologica verso un progresso realmente inclusivo e centrato sul valore del capitale umano.



CAROLA ONNIS

*CONSULENTE DEL LAVORO IN CAGLIARI
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

IL RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MONDO DEL LAVORO: STRUMENTO DI POTENZIAMENTO PROFESSIONALE NON DI SOSTITUZIONE UMANA

— INDICE —

1. L'impatto dell'IA sul mercato del lavoro – Dati alla mano
2. Quali sono le professioni messe a rischio dall'intelligenza artificiale?
 - 2.1. Il caso italiano
 3. I processi di upskilling e reskilling
4. Il Consulente del Lavoro nell'era dell'intelligenza artificiale

1. L'IMPATTO DELL'IA SUL MERCATO DEL LAVORO – DATI ALLA MANO

Secondo un'interessante ricerca del *World Economic Forum*, dal titolo “Future of Jobs Report 2025”, (https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) entro il 2030 dovremmo aspettarci una crescita globale dell'occupazione importante: si preannuncia, infatti, come i 92 milioni di posti di lavoro persi a causa dell'AI andranno ad essere soppiettati dai 170 milioni di nuovi posti creati, registrando dunque un aumento netto di 78 milioni di posti di lavoro.

È, ormai, appurato come la transizione digitale in corso sia inevitabile all'interno di ciascun settore lavorativo e come il mercato ne debba prendere atto. La **consapevolezza** deve essere – ad avviso di chi scrive – il primo passo per accettare il fenomeno ed entrarne a far parte in maniera responsabile e attiva.

Accettare, infatti, che l'IA stia comportando nel presente la crisi per alcune lavorazioni e che nel futuro prossimo andrà a sostituirle definitivamente, permette all'intelletto umano di prenderne atto nell'immediato, presagire dei risvolti futuri ed entrare a far parte del sistema con dinamismo, senza farsi lasciare indietro.

Un approccio consci è la chiave per sfruttare le nuove risorse che l'intelligenza artificiale mette a disposizione dell'essere umano: deve essere vista come uno strumento di innovazione e stimolo per raggiungere nuovi obiettivi in campo lavorativo. Si tratta di un mezzo funzionale a rendere il lavoratore più **efficiente e produttivo**, non una mera sostituzione digitale dello stesso.

Se alcune mansioni verranno realizzate da macchine o rese più veloci o addirittura cancellate con la transizione digitale, si avrà come conseguenza che le figure professionali che fino ad oggi si occupavano di esse debbano essere reinventate, formate e adeguate in maniera funzionale alle nuove prospettive che si andranno a creare sul fronte futuro.

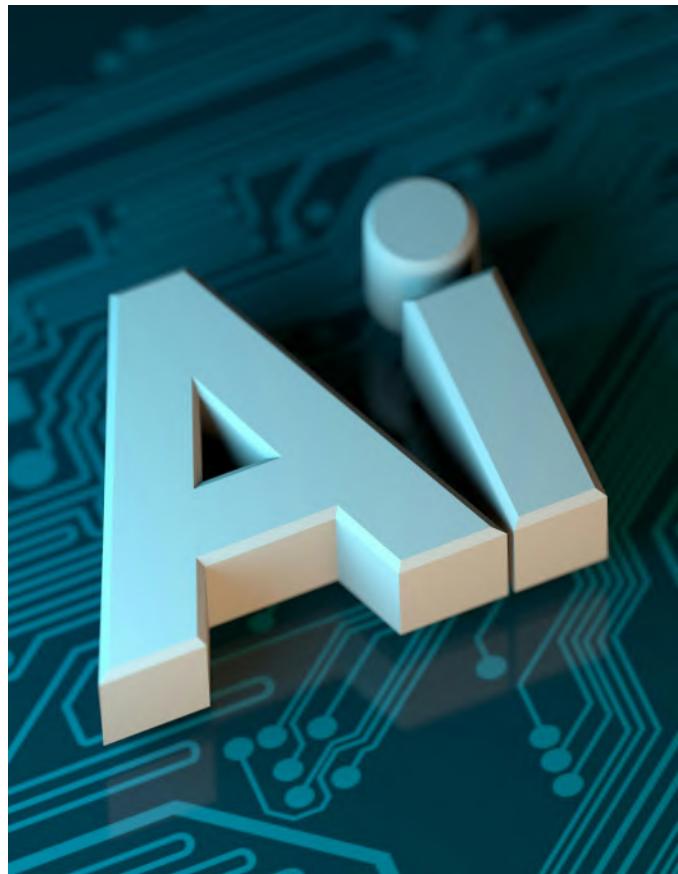
Si pensa che l'IA rappresenti a livello mondiale una risorsa in termini di produttività che andrà ad aggirarsi sui 4,4 trili di dollari, nonostante ciò i dati raccolti indicano come solo l'1% delle imprese abbia integrato l'intelligenza artificiale in maniera completa nei flussi di lavoro.

Si riscontra comunque un interesse ed un entusiasmo non indifferente per il fenomeno e sembra che il 92% circa abbia intenzione di aumentare gli investimenti sull'IA per i prossimi 3 anni.

Nel quotidiano, si riscontra come l'accesso facilitato a piattaforme di intelligenza artificiale generativa – che siano versioni gratuite o meno – come ChatGPT, Gemini, etc permettano ai dipendenti di destreggiarsi meglio nelle attività lavorative. C'è una tendenza spontanea al loro utilizzo senza la necessità che siano i dirigenti ad imporla: si riscontra come il 13% dei lavoratori vada già attualmente ad utilizzare l'IA per almeno il 30% delle proprie prestazioni lavorative e che il 47% preveda di utilizzarle per oltre il 30% delle proprie attività entro un anno.

Chiaramente la portata del fenomeno andrà ad impattare in maniera differente a seconda del settore in cui verrà utilizzata.

Per il *Forbes Technology Council* (Il Forbes Technology Council è un'organizzazione composta da importanti CIO, CTO e dirigenti del settore tecnologico) le trasformazioni maggiori si stanno riscontrando nel campo della sanità, della finanza, della produzione e del commercio al dettaglio.



Dal punto di vista sanitario, l'implementazione dell'IA produce diagnosi più rapide e accurate andando ad incidere dunque sugli strumenti diagnostici utilizzati e migliorando i risultati per i pazienti.

Grazie ad algoritmi IA, invece, in campo finanziario si sta rivoluzionando la gestione del rischio e delle frodi.

Transizione digitale che si incrocia con quella green, andando a richiedere nuove figure nel settore della sostenibilità: sempre il rapporto del *World Economic Forum* denota come ingegneri delle energie rinnovabili e professionisti della protezione ambientale siano tra le categorie professionali in rapida crescita.

2. QUALI SONO LE PROFESSIONI MESSE A RISCHIO DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE?

I lavori caratterizzati da attività meccaniche e di routine sono quelli più soggetti ai processi di sostituzione e automatizzazione possibili con l'IA.

Il *Brookings Institution* evidenzia che i **ruoli con un potenziale di automatizzazione superiore al 70%** includono:

- Impiegati contabili e addetti alla contabilità (100% compiti automatizzabili)
- Rappresentanti del servizio clienti (86% automatizzabili)
- Impiegati d'ufficio (84% automatizzabili)
- Segretarie (78% automatizzabili)

Tutte figure professionali con una percentuale che oscilla tra 84/92 % di occupazione per il comparto femminile, e in questo senso deve essere quindi valutato anche il frangente di possibile gap occupazionale per le donne a causa della transizione in atto.

Ancora, se cassieri, impiegati di banca, addetti all'inserimento di dati, assistenti amministrativi e personale contabile sono in declino, l'avvento dell'IA nel mondo del lavoro comporta una rapida ascesa per professioni come specialisti in intelligenza artificiale e apprendimento automatico, specialisti di big data, ingegneri delle energie rinnovabili, professionisti della protezione ambientale e analisti di business intelligence.

2.1 IL CASO ITALIANO

Il caso italiano può essere analizzato grazie ad un report elaborato da EY con *ManpowerGroup* e *Sanoma* (<https://3808615.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/3808615/Report-Futuro%20delle%20Competenze-2030.pdf>)

L'80% delle professioni italiane – secondo i dati che hanno raccolto con la ricerca “Il Futuro delle Competenze 2030” – sarà soggetto a cambiamenti significativi entro il 2030 ed un 75% sarà oggetto di interventi di aggiornamento e riqualificazione professionale.

Le previsioni sono basate su dati occupazionali, studi di settore, proiezioni economiche ed un algoritmo di *skills forecasting* elaborato con l'Università di Oxford.

L'idea che si desume anche da queste ricerche è che la trasformazione digitale e tecnologica non comporterà una vera e propria riduzione di occupazione complessiva ma una palese riconfigurazione, con una crescente necessità di competenze digitali cognitive e relazionali nuove.

Per questo motivo, tra le azioni della “Strategia Italiana sull'Intelligenza Artificiale 2024-2026” (https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2024-7/Strategia_italiana_per_l_Intelligenza_artificiale_2024-2026.pdf) pubblicata dal **Dipartimento per la Trasformazione Digitale** e dall'*Agid* (Agenzia per l'Italia Digitale), vi è la necessità di sviluppare competenze avanzate e diffondere la conoscenza dell'IA su tutto il territorio.

Se da una parte, infatti, si evidenziano buoni numeri per l'IA all'interno del mondo accademico, con 160 curricula universitari offerti in 53 atenei e un dottorato nazionale che interessa 61 università ed enti di ricerca, in realtà l'Italia risulta veramente indietro nel campo delle competenze digitali di base, registrandosi al quartultimo posto in Europa.

Tale problematica comporta la necessità di un urgente intervento in maniera tale che si vada a investire in politiche educative e formazione specifica per colmare il divario tra domanda e offerta di competenze nel mondo IA.



Se la domanda di lavoro, anche sul quadro nazionale, andrà a spostarsi – e sta già avvenendo – verso profili tecnici, digitali e sui servizi alla persona, diminuendo invece la richiesta nel mercato di professioni amministrative, operative e a medio-bassa qualificazione, si andrà sempre e comunque a ricercare professionisti capaci di **interpretare l'innovazione in maniera strategica e produttiva**.

Si evince anche da queste ricerche come l'IA non è antagonista del lavoratore, ma andrà a trasformarne i caratteri, magari attraverso un cambiamento delle modalità di esecuzione della prestazione di lavoro.

Si va alla ricerca nel mercato del lavoro di figure professionali caratterizzate da autonomia decisionale, competenze cognitive avanzate e un grado importante di adattabilità. È, perciò, inevitabile che si investa in una revisione importante dei modelli di formazione professionale e sull'aggiornamento continuo. Oltre alle competenze di natura tecnica, le nuove figure professionali dovranno possedere capacità trasversali, cosiddette **metaskills**, come problem solving, pensiero critico, collaborazione, leadership e intelligenza emotiva, tutte utili nell'affrontare il cambiamento in atto e contrastare l'incertezza diffusa.

3. I PROCESSI DI UPSKILLING E RESKILLING

Un ruolo attivo all'interno della trasformazione tecnologica e digitale potrà essere intrapreso grazie ai processi di **upskilling** e **reskilling**, attraverso i quali da una parte si punta sulla valorizzazione delle competenze già possedute andando a migliorarle e rafforzarle con percorsi che vadano ad arricchire determinate conoscenze settoriali, sempre meglio qualificando la professionalità già posseduta.

Dall'altra ci si spende su nuove competenze andando ad acquisire da capo nuove conoscenze per tendere ad una professionalità differente da quella tradizionalmente in possesso, per poter abbracciare il campo della tecnologia e l'innovazione in atto in modo da non restare fuori dal processo stesso.

Upskilling, dunque, come potenziamento di un qualcosa già in possesso, con il fine di migliorarne la qualità e incentivarne la spendibilità nel contesto lavorativo di riferimento.

Al contrario, reskilling inteso come cambiamento più estremo, andando a innovare le competenze e acquisendo nuove conoscenze in modo che il lavoratore riesca ad affrontare ruoli differenti o nuove mansioni.

Qualsiasi sia la chiave di lettura i due processi sono complementari, un binomio irrinunciabile e su cui investire in via obbligatoria perché rappresentano la chiave di volta per la competitività delle imprese da un lato e la continuità occupazionale dei lavoratori dall'altra.

L'intelligenza artificiale non è solo un processo in atto con cui fare i conti o uno strumento da imparare ad utilizzare in base al settore lavorativo in cui si risulta impiegati, si tratta di una trasformazione di entità immane che aiuta l'uomo a rimodellare il modo di lavorare esistente fino a pochi anni fa.

Si andrà a creare un modello nuovo, ibrido, in cui **l'uomo e l'IA devono coesistere e lavorare insieme** senza che si venga soppiantati, la rivoluzione non investe tra l'altro solo tecnologie o mezzi utilizzati ma è input di partenza per poter reinventare il lavoro stesso, con nuove opportunità di potenziamento umano e non di mera sostituzione.

4. IL CONSULENTE DEL LAVORO NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

I fenomeni analizzati fino a questo momento devono essere contestualizzati passando ora ad approfondire il ruolo rivestito dal **Consulente del Lavoro** in tale frangente.

È importante, infatti, comprendere come tale professionista possa divenire un soggetto indispensabile per aziende ed imprese in maniera tale che le proprie risorse vadano adeguatamente formate con nuove competenze e conoscenze più settoriali affinché possano restare in forza e dunque all'interno del mercato del lavoro e, allo stesso tempo, **possano rappresentare un plus essenziale** perché le imprese stesse restino in piedi e, anzi, diventino più competitive nel processo.

Sarà sempre il Consulente la **figura di punta** per l'imprenditore nel difficile processo di conformazione all'innovazione tecnologica in atto, andando ad analizzare pro e contro e consigliare a dovere il modo migliore per potersi destreggiare in un processo evolutivo di tale portata, nei confronti del quale è sicuramente faticoso

attivarsi ma allo stesso tempo impossibile restare passivi.

Il Consulente del Lavoro può rappresentare per i propri clienti quel faro in grado di guidare verso strategie funzionali a rivestire un **ruolo attivo nel processo di rivoluzione digitale**, dirigendo le imprese verso gli investimenti nella riqualificazione necessari, adottando un approccio etico e conforme anche dal punto di vista giuridico verso le problematiche che spesso comporta l'utilizzo dell'IA.

Il tutto in maniera tale da **promuovere approcci di collaborazione** tendendo a ricercare **il vero potenziale dell'intelligenza artificiale** così da rendere i luoghi lavorativi più produttivi, i lavoratori più creativi, efficienti ma anche appagati.

L'obiettivo deve essere quello di dar vita a dei sistemi aziendali più concorrenziali e forti nel nuovo mercato del lavoro in via di realizzazione, fattispecie non semplice in concreto ma nemmeno impossibile perché come ci ricorda McKinsey infatti *«la sfida più grande non è la tecnologia, ma il modo in cui i leader guidano i loro team attraverso questo cambiamento epocale»*.





WELFARE CCNL STUDI PROFESSIONALI

Il welfare che fa bene allo studio professionale

Tutele, coperture, prestazioni, formazione.

Tutto questo è il welfare del CCNL Studi Professionali, un sistema di enti bilaterali al servizio dei professionisti, collaboratori e dipendenti.

Gli enti bilaterali



TEMA B

**L'impatto delle nuove tecnologie
sull'esercizio ordinario dei poteri
del datore di lavoro - direttivo,
disciplinare e di controllo - e sulle
trasformazioni che tali poteri
subiscono in un'organizzazione
del lavoro in rapida evoluzione**



CENTRO STUDI CPO - UP ANCL DI ANCONA

**POTERI DATORIALI E TECNOLOGIE DIGITALI:
CONFINI, TUTELE E CONTROLLI TRA ART.
4 STATUTO, CONTROLLI DIFENSIVI ED
ORIENTAMENTO DELLA GIURISPRUDENZA**

— INDICE —

1. Premesse normative e metodo di lettura
2. Controlli difensivi e controllo della prestazione lavorativa
3. L'impatto delle nuove tecnologie sulla prestazione di lavoro
4. Smart working e filiera IT
5. Prova, procedimento e filiera informativa
6. Il ruolo della contrattazione di secondo livello nell'impresa digitale

1. PREMESSE NORMATIVE E METODO DI LETTURA

La costante evoluzione tecnologica ha sicuramente impatti evidenti nel mondo del lavoro, e nel quotidiano assetto della prestazione lavorativa. È palese come le nuove tecnologie, una volta individuato il punto di sintesi tra il loro assetto e le caratteristiche intrinseche (ed il parallelo utilizzo che da questi può discendere all'interno del rapporto di lavoro), siano poi messe a terra per agevolare aspetti dell'attività professionale di ciascun settore e comparto. In molti (se non nella totalità dei) casi la strumentazione di cui sopra è tra l'altro caratterizzata da un forte imprinting tecnologico, che ha come immediato corollario la consistente acquisizione – quandanche implicita ed incidentale – di dati contenenti informazioni ulteriori e più generali rispetto al comportamento tenuto dal lavoratore.

Uno degli esempi più classici che in queste ipotesi viene fatto è quello del Telepass, che oltre alla mera e naturale funzione di pagamento di pedaggi autostradali, immagazzina in maniera automatica ulteriori informazioni che attengono ad esempio al percorso ed alla collocazione temporale degli spostamenti effettuati dal lavoratore.



Diventa quindi dirimente individuare la tipologia di utilizzo che si intende fare dei dati immagazzinati dalla strumentazione tecnologica data in dotazione ai lavoratori, al fine di adempiere a tutte le prescrizioni normative del caso; la linea di confine è data dal punto in cui la strumentazione data in dotazione ai lavoratori smette di essere un mero “arnese nella cassetta degli attrezzi del prestatore subordinato” e diventa (anche solo potenzialmente) uno dei mezzi idonei a consentire il controllo sulla prestazione resa.

In questo senso, il punto di analisi necessario, per valutare l'impatto delle nuove tecnologie sull'organizzazione del lavoro, non solo sotto il profilo datoriale ma anche in riferimento alla componente della prestazione di lavoro, resta l'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, che distingue fra impianti e strumenti idonei a consentire il controllo a distanza e strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione. Nel primo caso l'installazione e l'uso richiedono un titolo legittimante ancorato a esigenze organizzative e produttive, sicurezza del lavoro o tutela del patrimonio, oltre a un sistema trasparente di informative, limiti e responsabilità; nel secondo, i dati che si formano nell'uso degli strumenti di lavoro sono spendibili entro finalità dichiarate e nel rispetto delle regole di protezione dei dati, con l'«informazione adeguata» quale cardine di utilizzabilità. La liceità si misura attraverso i principi di trasparenza, minimizzazione e limitazione delle finalità: parametri sostanziali, non meri adempimenti formali [6][7].

In giurisprudenza è consolidata l'idea che il controllo sistematico dei tempi di lavoro rientri nel perimetro dell'art. 4 quando si avvale di strumenti idonei alla sorveglianza a distanza, poiché misura il «quantum» della prestazione; sul versante invece delle assenze per malattia, la riserva dell'art. 5 tutela il mero accertamento clinico, ma non preclude l'accertamento esterno di fatti oggettivi incompatibili con lo stato dichiarato, mantenendo separata la verifica prognostica ex ante sull'idoneità della condotta a ritardare o pregiudicare la guarigione e il rientro in servizio [1][4].

Alla luce di quanto appena indicato appare evidente come possa venire meno la deroga di cui all'art. 4, comma 2 della legge n. 300/1970 laddove la strumentazione funzionale allo svolgimento della prestazione lavorativa non sia limitata a facilitare l'esecuzione medesima, ma conduca, anche solo potenzialmente, all'utilizzo dei dati “immagazzinati” per fini disciplinari; in questo

senso ai fini della necessaria attivazione dei vincoli di cui all'art. 4, comma 1 della legge n. 300/1970, non rileva il concreto utilizzo, essendo necessaria già la raccolta delle informazioni.

Questo quadro, che tiene insieme Statuto, disciplina dei dati personali e giurisprudenza, fornisce la bussola per distinguere i controlli inerenti all'adempimento ordinario da quelli che reagiscono a un illecito specifico, guidando la progettazione di strumenti, informative e processi nei contesti ibridi e nel lavoro agile [10][2]; i secondi, del tutto complementari rispetto ai primi, e che rientrano nel perimetro dei c.d. "controlli difensivi", hanno la finalità di evidenziare (a fronte di un fondato sospetto) comportamenti lesivi ed extra lavorativi dei dipendenti coinvolti.

2. CONTROLLI DIFENSIVI E CONTROLLO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA

La linea di confine corre fra ciò che attiene all'ordinaria esecuzione della prestazione — tempi, modalità, qualità, osservanza delle direttive — e ciò che integra un illecito specifico di natura extra lavorativa. Nel primo ambito, quando le verifiche si appoggiano a strumenti idonei a seguire l'attività a distanza, operano i presupposti dell'art. 4 e le regole di trasparenza e misura del trattamento: la giurisprudenza qualifica come controllo sul «quantum» la rilevazione continuativa di entrate, uscite e tempi, con tutte le conseguenze in termini di titolo legittimante [2][3].

Il concetto di controllo a distanza, come in precedenza evidenziato, deve essere inteso nell'accezione più estesa possibile; ogni volta che uno strumento di lavoro immagazzina e raccoglie informazioni che potrebbero avere (anche solo potenzialmente) ripercussioni ed utilizzi inerenti al controllo della prestazione e quindi spendibili anche a fini disciplinari, deve essere attivata la procedura di cui all'art. 4 comma 1 della legge n. 300/1970.

Viceversa, il controllo può essere considerato difensivo quando il bene da tutelare sia il patrimonio aziendale e, allargando lo spettro di indagine, l'interesse pubblico.

Quando si parla di controlli difensivi è opportuno oggi distinguere i c.d. controlli difensivi in senso lato, da quelli c.d. in senso stretto. I primi sono di fatto tangentì a quelli sulla prestazione lavorativa già esaminati in

precedenza, e quindi l'eventuale ricorso a informazioni provenienti da strumentazione che costituisce generale dotazione utile ai fini dell'esecuzione della prestazione, deve essere necessariamente preceduta dal puntuale espletamento delle procedure di cui all'art. 4, comma 1 della legge n. 300/1970.

Viceversa, i controlli difensivi in senso stretto sono rappresentati da quegli accertamenti svolti in maniera mirata e fondata su oggettivi sospetti, nei confronti di determinati lavoratori, e per ragioni del tutto scollegate alla prestazione lavorativa. Sono in ogni caso vietati per espresso e consolidato filone giurisprudenziale i c.d. controlli fini a stessi, così come è vietato ricorrere all'operato delle guardie giurate per il controllo sulla prestazione.

Il controllo può assumere quindi natura difensiva in senso stretto, ed in tale ipotesi è possibile avvalersi di accertamenti esterni (e, se necessario, occulti), purché mirati (rispetto al fondato sospetto) e proporzionati. Una delle casistiche più ricorrenti riguarda lo svolgimento di attività del tutto estranee (comprese quelle fornite ad altri datori di lavoro) all'assistenza familiare in costanza di fruizione di permessi ex L. 104/1992 (e durante l'arco temporale che interseca l'orario contrattuale pattuito). Al ricorrere di tale ipotesi sono state ritenute utilizzabili risultanze che evidenziano una carenza significativa dell'assistenza nelle ore coperte dal titolo, così come lo svolgimento di attività incompatibili con la finalità del permesso, con reazioni disciplinari anche espulsive, dettate dal fisiologico venire meno del vincolo fiduciario. In ambito di malattia, la Corte ha ribadito che non esiste un divieto «in sé» di attività extralavorative: la valutazione è prognostica ed ex ante, in relazione a patologia e mansioni mentre la pronta ripresa del servizio resta irrilevante. La prova può formarsi da un'altra fonte, poiché la riserva dell'art. 5 riguarda l'accertamento clinico e non la constatazione di fatti incompatibili con lo status dichiarato [6][4].

Sempre in merito a situazioni di controlli difensivi connessi a periodi formalmente interessati da eventi di malattia, ed in relazione alla riserva di accertamento clinico nei confronti di medici del Servizio Sanitario Nazionale di cui all'art. 5 della legge n. 300/1970, è opportuno ricordare come i controlli difensivi possano comunque mirare a contestare lo svolgimento di attività del tutto incompatibili con la patologia dichiarata (senza con questo entrare in contrasto, sovrapponendosi, con

l'attività del SSN). In via speculare, nelle ipotesi in cui la questione ricade nell'adempimento ordinario — ad esempio lo sforamento delle pause — la vigilanza resta interna e non legittima l'investigatore; ciò è coerente con l'orientamento che ricomprende la misurazione del «quantum» tra i controlli a distanza, con conseguente necessità del titolo legittimante se l'osservanza viene monitorata tramite strumenti di sorveglianza [2].

Discorso a parte merita la tematica inerente all'utilizzo dei social network, e degli annessi contenuti che in tale sede vengono condivisi. La pubblicazione di contenuti nelle proprie pagine social può avere ripercussioni sotto molteplici punti di vista. In prima istanza vi è la questione inerente all'utilizzo dei social network in costanza di svolgimento della prestazione lavorativa, che naturalmente può integrare un inadempimento, o quantomeno un inesatto e lacunoso adempimento, della prestazione lavorativa.

Vi può essere poi un risvolto inerente alla diffusione tramite canali social di contenuti lesivi della reputazione datoriale, o ancora di informazioni riservate interne all'azienda. I social possono essere il veicolo per condurre indagini derivanti da controlli difensivi in senso stretto laddove mettano in luce lo svolgimento di attività personali del tutto estranee a quanto formalmente dichiarato dal lavoratore al proprio datore.

In via generale, l'acquisizione delle informazioni ricavate dai canali social del lavoratore da ritenersi è lecita (ed in questo senso la Giurisprudenza ha tra l'altro chiarito la dirimente modalità di impostazione della privacy dei profili utilizzati), quando risulta acclarato il nesso con gli obblighi contrattuali (in ipotesi di controlli sulla prestazione), ovvero quando si registra una lesione dell'immagine aziendale, del suo patrimonio, e più in generale di interessi di rilevanza pubblica. Policy interne chiare, rese note in anticipo e mediante l'adozione di un apposito regolamento, favoriscono la prevenzione, nonché — in ipotesi di insorgenza di comportamenti in tal senso rilevanti — la valutazione dei fatti addotti (e la loro collocazione, interna, ovvero esterna, all'esecuzione della prestazione lavorativa), anche in ordine alla di proporzionalità dei provvedimenti che si intende adottare, e la spendibilità in giudizio, senza sovrapporsi alle regole sui controlli a distanza [5][9]. Il principio operativo, dunque, è evitare che l'etichetta di «difensivo» diventi un espediente per esternalizzare la vigilanza ordinaria o per riproporre,

fuori dal perimetro dell'art. 4, verifiche sistematiche sul fare quotidiano. La legittimità del controllo discende dalla corretta qualificazione dello scopo, dalla proporzione e dalla coerenza fra finalità dichiarate, prassi effettive e informative rese [10].

3. L'IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE SULLA PRESTAZIONE DI LAVORO

La generalizzazione di piattaforme collaborative, sistemi documentali, ticketing e strumenti di comunicazione genera fisiologicamente tracce: orari di accesso, versioni dei documenti, registri di attività. Tali tracce sono legittime quando impiegate entro gli scopi dichiarati; la loro conversione in indicatori di resa sposta l'assetto nel regime dei controlli a distanza, con tutte le cautele del caso. Per prevenire lo scivolamento verso un monitoraggio continuo, è utile riscrivere il mansionario in chiave di processi e risultati, valorizzando outcome e qualità del lavoro, e disincentivando il tracciamento minuto per minuto che, per struttura ed effetti, richiama le garanzie dell'art. 4 [8].

Quando i sistemi informativi incidono sull'allocazione dei compiti, la ripartizione dei carichi o la misurazione delle performance, entrano in gioco la trasparenza delle metriche, la comprensione degli esiti e la proporzione rispetto alle finalità. Questi presidi, oltre a rendere contestabili eventuali errori, consentono di separare i dati destinati a organizzazione e sicurezza da quelli impiegabili per la valutazione, segmentando gli accessi e riducendo i tempi di conservazione. È un approccio che tutela la qualità della prestazione e il benessere organizzativo, evitando che la tecnologia si trasformi in un surrettizio contatore di presenze [1][11].

In questo scenario lo smart working è il naturale punto di atterraggio: nell'accordo individuale occorre descrivere in termini comprensibili quale sistema informativo si utilizza, quali dati nascono fisiologicamente dall'uso degli strumenti, a quali scopi sono destinati, chi vi accede e per quanto tempo; se alcuni di questi dati concorrono alla valutazione della prestazione è necessario esplicarli, mantenendo coerenza con la linea che distingue controllo ordinario e difensivo. Una simile chiarezza previene conflitti, orienta le scelte organizzative e legittima, quando occorre, l'esercizio dei poteri datoriali [9][12].

La geolocalizzazione dei mezzi di lavoro rappresenta un esempio paradigmatico: è coerente con finalità di sicurezza, ottimizzazione dei percorsi e tutela del patrimonio; diventa, invece, strumento di controllo quando frequenza e granularità permettono di seguire minuto per minuto i comportamenti del singolo, riattivando il perimetro dell'art. 4 e i relativi titoli legittimanti. Considerazioni analoghe si applicano ai log applicativi e di posta: l'esistenza del dato non legittima, di per sé, il riuso disciplinare se non previsto dall'informativa e se incoerente con la finalità dichiarata. Anche qui la misura, la separazione degli scopi e la tracciabilità degli accessi rappresentano il baricentro di legittimità [1]. Il cambio di prospettiva chiede, in parallelo, di aggiornare mansionari e sistemi di valutazione: prediligere risultati e qualità rispetto a indicatori di mera connessione abbassa la pressione verso il monitoraggio e rende più chiara la distinzione fra adempimento e illecito. Questo allineamento sostanziale, oltre a mettere in sicurezza le prove, innalza la qualità complessiva del lavoro agile e ibrido, riducendo l'asimmetria informativa fra datore e lavoratore [2][11].

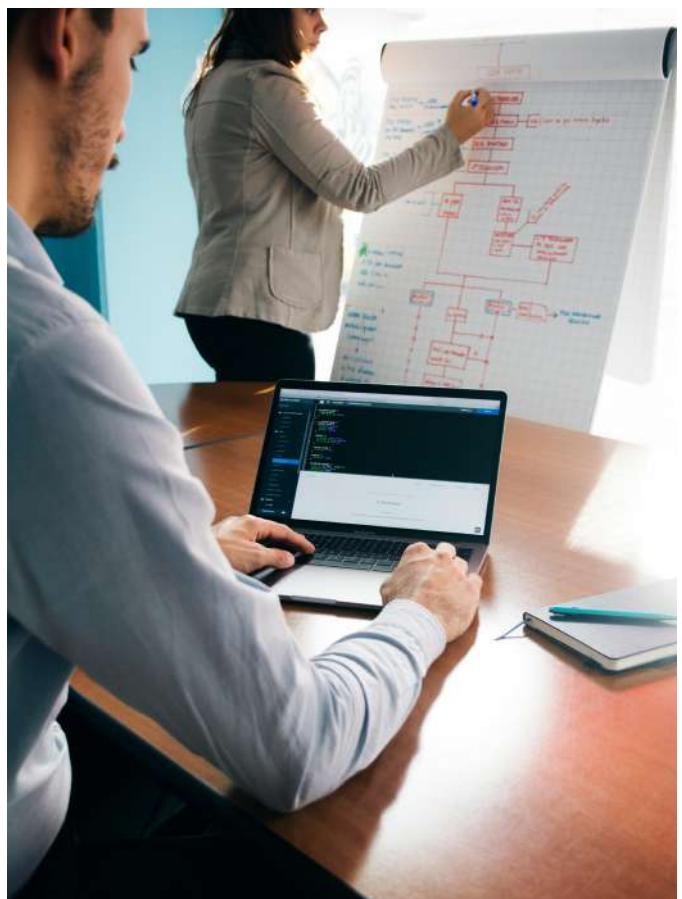
4. SMART WORKING E FILIERA IT

Nell'operatività quotidiana del lavoro da remoto, la legittimità del controllo dipende anche da come i sistemi sono configurati. Il datore di lavoro, spesso tramite i responsabili IT, deve impostare policy, permessi, retention e reportistica in modo coerente con le finalità dichiarate, minimizzando la raccolta dei dati e salvaguardando la trasparenza verso il lavoratore. Se strumenti e tracciati nascono per ragioni organizzative o di sicurezza, la loro riconversione in veri e propri misuratori della resa necessita del titolo previsto dall'art. 4 e di una rimodulazione delle informative. È qui che il ruolo del Consulente del Lavoro diventa ponte tra compliance giuslavoristica e governance tecnologica: occorre una lingua comune con l'IT per tradurre finalità, basi giuridiche, metriche e impatti disciplinari in scelte tecniche verificabili [10][8].

La stessa attenzione va riposta nella gestione dei social: policy interne definite a monte, rese note e coerenti con gli standard organizzativi, facilitano la valutazione di proporzione e la spendibilità in giudizio di eventuali illeciti, senza scardinare i limiti posti dall'art. 4 e dalla disciplina dei dati personali [5][9].

5. PROVA, PROCEDIMENTO E FILIERA INFORMATIVA

La tenuta disciplinare dipende dall'intera filiera informativa: qualificazione corretta degli strumenti, informazione preventiva adeguata, coerenza tra finalità dichiarate e usi effettivi, misura delle raccolte, tracciabilità degli accessi e tempi effettivi di conservazione. Se la verifica della resa utilizza strumenti idonei al controllo a distanza, i presupposti legali vanno rispettati, altrimenti la prova rischia l'inutilizzabilità o un forte indebolimento in giudizio. Allo stesso modo, negli illeciti mirati, la prova può legittimamente formarsi tramite accertamenti esterni, purché mirati e proporzionati [9][1]. Questa filiera è anche un modo per governare l'innovazione senza confliggere con le garanzie: si progettano in anticipo i confini fra organizzazione e controllo, si separano i dati nativi di processo da quelli suscettibili di impatto disciplinare, si standardizzano tempi e responsabilità di accesso, si documenta la proporzione delle scelte. In tale cornice, la stessa analisi ex ante degli illeciti difensivi — quali abuso di permessi o condotte extralavorative incompatibili con la malattia — si integra con policy e informative, evitando commistioni tra vigilanza ordinaria e reazione all'illecito [9].



6. IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO NELL'IMPRESA DIGITALE

La sede pattizia — aziendale, territoriale o di filiera — è lo spazio naturale per tradurre in regole condivise quanto definito sul piano normativo e organizzativo. In azienda si possono calibrare i processi e strumenti altamente specifici; a livello territoriale si potrebbero fissare standard minimi per i vari contesti omogenei; nella filiera si potrebbero allineare metriche, accessi e scopi dove più imprese condividono piattaforme e procedure. In ogni caso i confini dettati dalla giurisprudenza non possono essere forzati: non è lecito qualificare come organizzazione ciò che, nella sostanza, misura la prestazione; non è ammissibile esternalizzare la vigilanza ordinaria sotto l'etichetta del controllo difensivo; è legittimo invece tipizzare strumenti contro illeciti specifici, nel rispetto di proporzione e buona fede. La contrattazione, inoltre, può esplicitare finalità degli strumenti digitali, descrivere i dati nativi, delimitare i riusi, fissare tempi di conservazione e tracciabilità degli accessi, e soprattutto chiarire se e come determinati tracciati concorrono alla valutazione della prestazione. Questo approdo rende coerente lo smart working con l'evoluzione delle mansioni e delle professionalità abilitate dal digitale e, sempre più spesso, supportate da sistemi di analisi e decisione automatizzata [10][11].

Un tema tangente rispetto a quello sopra, ma che opportunamente può essere oggetto di contrattazione, specie da quella di secondo livello, è poi quello inerente alla definizione di nuove figure professionali.

L'impatto delle nuove tecnologie, oltre ad incarnare i potenziali risvolti disciplinari esaminati in precedenza, può dare la stura anche a nuove mansioni e più in generale figure professionali. Tale impatto è già testimoniato indirettamente da una porzione di contrattazione collettiva di livello nazionale che ha precorso dinamiche di questo tipo; si pensi al recente rinnovo del CCNL Terziario Confcommercio che tra gli altri aspetti ha aggiornato la declaratoria delle mansioni.

In questo senso la contrattazione di secondo livello (ivi compresa quella di prossimità) può rappresentare uno strumento idoneo — ancor più per la sua aderenza con i singoli concreti contesti territoriali, aziendali, e/o di comparto — al fine di collocare in maniera idonea e

coerente rispetto al contenuto professionale, le nuove mansioni all'interno dello schema generale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI MINIMI

In ordine alfabetico:

- [1] Corte di Cassazione – Sezione Lavoro (2024). Sentenza 26 febbraio 2024, n. 5002.[2] Corte di Cassazione – Sezione Lavoro (2022). Ordinanza 24 agosto 2022, n. 25287.
- [3] Corte di Cassazione – Sezione Lavoro (2020). Ordinanza 17 giugno 2020, n. 11697.
- [4] Corte di Cassazione – Sezione Lavoro (2025). Sentenza 2 aprile 2025, n. 8710.
- [5] Fameli, E. La rilevanza giuslavoristica dei social network, tra diritti dei lavoratori e prerogative datoriali di controllo. *Riv. italiana di informatica e diritto* (Fascicolo 1, 2019).
- [6] Garante per la protezione dei dati personali (2023). Provvedimento n. 290 del 6 luglio 2023.
- [7] Garante per la protezione dei dati personali (2025). Provvedimento n. 243 del 29 aprile 2025.
- [8] Gragnoli, E. I controlli sul lavoratore e i cosiddetti sistemi di intelligenza artificiale. *Lavoro Diritti Europa* n. 3/2024
- [9] Iodice, D.; Colombani, R. Social network e responsabilità disciplinari: le possibili tutele individuali. *Bollettino ADAPT*, n. 27 del 17 luglio 2018.
- [10] Maresca, A. (2021). I controlli tecnologici a distanza. *Lavoro e Previdenza Oggi*, 1–2/2021.
- [11] Pizzoferrato, A. I limiti al potere di controllo datorio nell'era digitale. *Lavoro Diritti Europa* n. 1/2023
- [12] Sartori, A. L'impatto dell'intelligenza artificiale sul controllo e la valutazione della prestazione, e sull'esercizio del potere disciplinare. *Lavoro Diritti Europa* n. 3/2024[12] 5.



CENTRO STUDI ANCL DI ASCOLI PICENO

**LE NUOVE FRONTIERE DEL LAVORO AGILE,
ESIGENZE DEI DATORI DI LAVORO E
NORMATIVA LEGISLATIVA A CONFRONTO**

INDICE

1. Premessa
2. Primi interventi normativi
3. Inquadramento civilistico e poteri datoriali
4. Principi cardine del controllo in smartworking
5. Verso una riforma organica, formazione e competenze digitali
6. Conclusioni

1. PREMESSA

In un mercato del lavoro in continua evoluzione, l'utilizzo del lavoro agile è diventato sempre più uno strumento attuale ed utilizzato all'interno delle aziende. Introdotto nel nostro ordinamento con la legge 22 maggio 2017, n. 81 lo smart working era un fenomeno piuttosto marginale nel panorama lavorativo italiano negli anni precedenti al 2020. Molte aziende lo consideravano una sorta di utopia, un'opzione futuristica e poco esplorata, relegata a casi sporadici o a settori particolarmente innovativi. In sostanza, prima del COVID-19, il lavoro agile non era diffuso e non godeva di una vera consapevolezza a livello di massa. Tuttavia, con lo scoppio della pandemia nel 2020, tutto è cambiato radicalmente. Le misure di contenimento e il distanziamento sociale hanno costretto le aziende a trovare soluzioni rapide per garantire continuità operativa, e così lo smart working ha ricevuto una spinta decisiva. Dal 2021 in poi, questa modalità di lavoro è passata dall'essere una rarità a una pratica diffusa e consolidata. In altre parole, il COVID ha fatto da catalizzatore, ha portato i lavoratori a prendere confidenza con il lavoro da remoto, e ha insegnato alle aziende che il lavoro agile non solo è possibile, ma può essere efficace e produttivo. Ciò che prima sembrava un'eccezione è diventato una nuova normalità, portando con sé una trasformazione culturale nel modo di concepire il lavoro. In conclusione, lo smart working ha finalmente trovato il suo spazio, trasformandosi da prospettiva futuristica a una componente stabile e apprezzata dell'organizzazione del lavoro moderno.

2. PRIMI INTERVENTI NORMATIVI

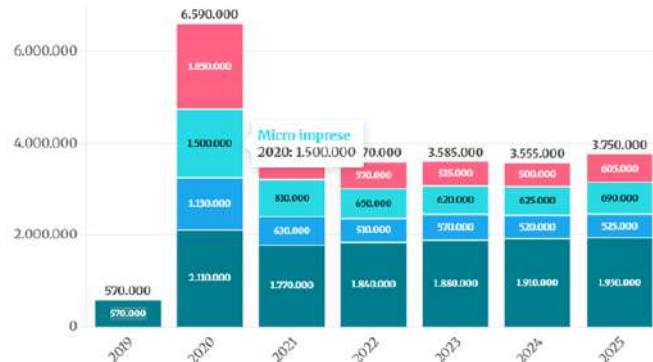
A conferma di quanto esposto è intervenuta la sentenza n. 605/2025 della Corte di Cassazione che afferma che lo smart working è un obbligo per il datore di lavoro se richiesto da un lavoratore disabile come "accomodamento ragionevole", a meno che non comporti un onere economico sproporzionato per l'azienda. Questa decisione, emessa il 10 gennaio 2025, rafforza il principio antidiscriminatorio, stabilendo che la negazione del lavoro agile a un dipendente con disabilità, quando le mansioni lo permettono, può configurare una forma di discriminazione. Da tale tipo di decisione si evince chiaramente come il lavoro agile stia prepotentemente entrando nei vari contesti lavorativi andando ad incidere anche su aspetti

personalii dei lavoratori dipendenti. Un ulteriore passo avanti verso l'importanza che l'istituto del lavoro agile sta prepotentemente avendo all'interno della vita quotidiana delle aziende è dato dalla recente Legge del 12/09/2025 n. 131 Pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 218 del 19/09/2025 dove all' Art. 26 "Misure per l'agevolazione del lavoro agile nei comuni montani" viene riconosciuto alle imprese che promuovono il lavoro agile quale modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa, nel rispetto dei criteri e nei limiti del massimale di retribuzione definito dal decreto di cui al comma 2 del presente articolo, l'esonero totale dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro nel limite massimo di importo pari a 8.000 euro su base annua, riparametrato e applicato su base mensile, per ciascun lavoratore con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, che non abbia compiuto il quarantunesimo anno di età alla data di entrata in vigore della presente legge, che svolga stabilmente la prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile di cui alla legge 22 maggio 2017.

3. INQUADRAMENTO CIVILISTICO E POTERI DATORIALI

I lavoratori in smartworking

■ Grandi imprese ■ Piccole e medie imprese ■ Micro imprese
■ Pubblica amministrazione



Da quanto illustrato nel grafico negli ultimi anni, abbiamo assistito a una trasformazione ulteriore del mondo del lavoro.

La legislazione vigente, oltre alla già citata legge 22 maggio 2017, n. 81, ferma alle disposizioni civilistiche contenute negli art. 2086 e 2104-2106, relative alla disciplina dei poteri del datore di lavoro necessitano di un aggiornamento costante con la realtà attuale.

Il datore di lavoro, anche nel contesto del lavoro agile, mantiene integri i propri poteri tipici, sanciti dal Codice Civile e dallo Statuto dei Lavoratori, nello specifico, il potere di controllo è particolarmente delicato, perché l'attività lavorativa si svolge fuori dai locali aziendali, esclusivamente con strumenti digitali, quindi deve essere esercitato nel rispetto della normativa sulla privacy, della trasparenza e della dignità del lavoratore.

L'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori (modificato dal D.Lgs. 151/2015) consente il controllo a distanza solo se gli strumenti sono necessari per l'attività lavorativa o per la sicurezza e se il lavoratore è stato informato preventivamente e in modo trasparente.

Nell'ambito dello smart working, uno degli aspetti fondamentali è l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore, che deve definire con chiarezza vari punti, inclusi i controlli a distanza. In Italia, la normativa richiede che lo smart working sia regolato da un accordo individuale che stabilisca diritti e doveri di entrambe le parti.

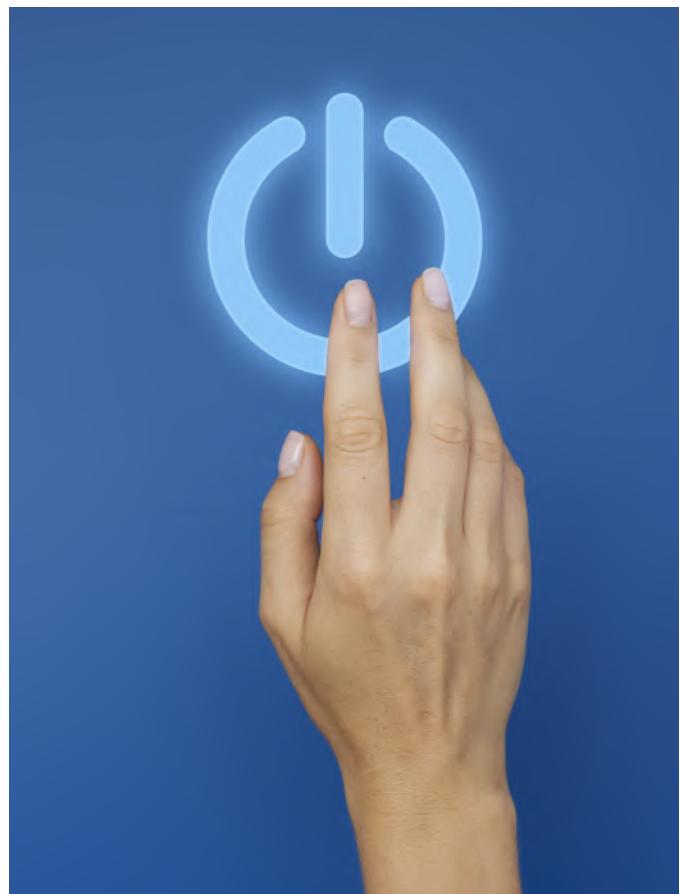
In questo accordo si dovrebbero affrontare alcuni elementi chiave. Prima di tutto, ci deve essere trasparenza sulle modalità di controllo a distanza, il datore di lavoro deve informare il lavoratore su quali strumenti verranno utilizzati, come verranno raccolti i dati e quali saranno i limiti di queste verifiche, sempre nel rispetto della privacy e della dignità del lavoratore.

L'accordo dovrebbe specificare gli orari di lavoro e le fasce di reperibilità, così da garantire il diritto alla disconnessione e impedire che il lavoratore sia costantemente sotto pressione. È importante anche stabilire come verranno gestite eventuali spese per gli strumenti di lavoro o per la connessione da casa.

Un buon accordo di smart working dovrebbe prevedere momenti di verifica periodica, per rivedere se le condizioni pattuite funzionano e se c'è bisogno di aggiustamenti.

Il legislatore sta spingendo affinché questi accordi siano dettagliati e bilanciati, così che entrambe le parti sappiano esattamente cosa aspettarsi e si crei un clima di fiducia e trasparenza.

Il tema del controllo a distanza del lavoratore in smart working rappresenta una delle sfide più delicate del diritto del lavoro contemporaneo. La disciplina vigente, consente al datore di lavoro di esercitare verifiche solo



attraverso strumenti strettamente connessi all'attività lavorativa o alla sicurezza, previa adeguata informativa al dipendente. Si tratta tuttavia di una regolamentazione elaborata in un contesto produttivo profondamente diverso da quello attuale, che non tiene pienamente conto della trasformazione digitale e della diffusione del lavoro agile.

Nel 2025, la questione non riguarda più soltanto la legittimità di un controllo a distanza, ma le modalità con cui questo può essere attuato senza sconfinare in una sorveglianza continua e invasiva. Il punto centrale diventa il bilanciamento tra due esigenze contrapposte da un lato, la necessità del datore di lavoro di garantire efficienza, coordinamento e continuità organizzativa; dall'altro, il diritto del lavoratore alla privacy, alla dignità e alla disconnessione.

4. PRINCIPI CARDINE DEL CONTROLLO IN SMARTWORKING

In questo scenario, le nuove tecnologie hanno già introdotto strumenti che consentono forme di monitoraggio indirette e meno intrusive. Piattaforme di collaborazione digitale e strumenti di analisi dei

dati permettono al datore di lavoro di verificare l'avanzamento delle attività e la qualità dei risultati senza dover necessariamente controllare la presenza "in tempo reale" del dipendente. L'attenzione si sposta così da un modello fondato sul controllo del tempo a un modello basato sulla misurazione degli obiettivi.

Un approccio moderno al controllo in smart working dovrebbe quindi poggiare su alcuni principi cardine:

- **Trasparenza:** il lavoratore deve essere informato in modo chiaro sugli strumenti utilizzati e sulle finalità del monitoraggio. A tal fine, un'azienda può informare preventivamente i dipendenti dell'utilizzo di una piattaforma per monitorare l'avanzamento delle attività ed il rispetto delle scadenze (come Microsoft teams). Inoltre, può allegare all'accordo di smart working un'informativa privacy dedicata, che descriva in modo chiaro quali dati vengono registrati, chi vi ha accesso e per quanto tempo vengono conservati.
- **Proporzionalità:** il controllo deve essere strettamente necessario e non eccedere rispetto alle esigenze organizzative. Un datore di lavoro può legittimamente verificare l'utilizzo della connessione aziendale per ragioni di sicurezza informatica, ma non può installare software di tracciamento che registrano ogni attività svolta sul computer del dipendente o scattano screenshot a intervalli regolari. Allo stesso modo, può chiedere un report settimanale sulle attività svolte o utilizzare indicatori di performance condivisi, evitando controlli costanti o eccessivamente invasivi.
- **Risultati, non presenza:** la valutazione deve concentrarsi sulle performance e sul raggiungimento dei target, piuttosto che sulle ore di connessione. Un'impresa può impostare obiettivi misurabili, come il completamento di determinate pratiche, la redazione di un certo numero di documenti o il rispetto di specifici tempi di consegna, senza richiedere al lavoratore di rimanere connesso per un numero minimo di ore al giorno. Ad esempio, un impiegato amministrativo in smart working potrebbe essere valutato sulla correttezza e puntualità nell'elaborazione delle fatture, nella registrazione delle note spese o nella gestione delle pratiche contabili, piuttosto che sul tempo trascorso collegato al sistema aziendale.
- **Policy aziendali condivise:** regolamenti interni e accordi individuali di smart working dovrebbero disciplinare con precisione i limiti e le modalità

dei controlli, prevenendo conflitti e incertezze interpretative.

5. VERSO UNA RIFORMA ORGANICA, FORMAZIONE E COMPETENZE DIGITALI

È evidente, dunque, che la disciplina attuale non sia più sufficiente a regolare questa nuova realtà. Da più parti si invoca un intervento legislativo organico che sappia conciliare le potenzialità delle tecnologie digitali con la tutela dei diritti fondamentali del lavoratore. Nel frattempo, spetta alle imprese e ai consulenti del lavoro promuovere soluzioni equilibrate, che garantiscano fiducia reciproca e rendano il lavoro agile non solo una necessità organizzativa, ma un modello sostenibile e realmente innovativo.

In definitiva, il vero punto di svolta non è tanto la tecnologia, quanto l'approccio culturale.

Il datore di lavoro deve passare da un modello di "controllo del tempo" a un modello di "valutazione del risultato".

L'esperienza maturata con la diffusione massiccia del lavoro agile ha reso evidente quanto la disciplina dei controlli a distanza sia oggi ancorata a schemi superati. La normativa, nata in un contesto industriale e manifatturiero, non è più in grado di governare pienamente le dinamiche di un lavoro digitale, flessibile e spesso svolto al di fuori dei locali aziendali. Per questo, appare sempre più urgente una revisione organica della materia che tenga conto di tre elementi chiave: la tutela dei diritti fondamentali del lavoratore (privacy, dignità, disconnessione, discriminazione), la necessità di garantire trasparenza e correttezza nei rapporti, e l'esigenza per le imprese di poter misurare e valutare la produttività con strumenti adeguati e al passo con i tempi.

Solo un intervento legislativo che aggiorni le regole, integrando principi di proporzionalità e chiarezza contrattuale con le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, potrà consentire al lavoro agile di esprimere appieno il suo potenziale, trasformandosi da soluzione emergenziale a modello stabile e maturo di organizzazione del lavoro.

La formazione dei dipendenti in smart working è oggi una delle sfide più importanti per il tessuto

imprenditoriale nazionale. L'Intelligenza Artificiale, se usata in modo etico e strategico, può diventare una leva potente per rendere l'apprendimento più efficace, motivante e centrato sui bisogni reali.

Ma la tecnologia da sola non basta il vero cambiamento passa dalle persone, dal loro coinvolgimento e dalla capacità delle aziende di accompagnare l'evoluzione digitale con visione antropocentrica, ascolto e responsabilità.

Negli ultimi anni, lo smart working è passato da soluzione emergenziale a modello strutturale per molte aziende, modificando profondamente il modo in cui si lavora, si comunica e soprattutto si apprende. In questo contesto, la formazione dei dipendenti riveste un ruolo strategico, non solo per garantire la produttività, ma anche per sostenere il benessere, l'autonomia e l'innovazione.

Lo smart working richiede un insieme di competenze diverse rispetto al lavoro tradizionale in presenza. Non basta più conoscere il proprio ruolo serve sapersi orientare in ambienti digitali, comunicare efficacemente a distanza, organizzare autonomamente il tempo e collaborare in modo virtuale.

Le recenti evoluzioni del lavoro agile impongono non solo degli ammodernamenti legislativi, ma una vera e rinnovata cultura della formazione all'interno delle aziende che si basi su sviluppi non solo di competenze tecniche ma anche di soft skills che sono fondamentali per lavorare da remoto o in modalità agile, una formazione accessibile, flessibile, modulare, compatibile con gli impegni fuori dall'ufficio e che permetta interazione, feedback continuo, supporto sociale.

6. CONCLUSIONI

L'introduzione dello smart working ha richiesto alle aziende non solo di adattarsi a nuovi strumenti, ma anche di rivedere profondamente, l'organizzazione del lavoro; le modalità di valutazione della performance; la gestione del tempo; la comunicazione interna e la tutela del benessere dei dipendenti.

In questo scenario, il Consulente del Lavoro diventa un mediatore tra l'evoluzione normativa, le esigenze aziendali e i diritti dei lavoratori, capace di affiancare l'imprenditore in modo trasversale.

Il supporto del Consulente del Lavoro si rivela imprescindibile per guidare le imprese verso un modello più moderno, produttivo e sostenibile, capace di coniugare efficienza, innovazione e tutela giuridica, lo stesso consulente non è solo un tecnico esperto di adempimenti, nel lavoro agile assume un ruolo multidisciplinare che tocca aspetti giuslavoristici, organizzativi, gestionali e anche culturali.

Il lavoro agile non è semplicemente una modalità operativa, ma è una trasformazione culturale che coinvolge regole, relazioni e responsabilità. In questo scenario in continua evoluzione, il Consulente del Lavoro non è solo un interprete della normativa, ma un vero partner strategico per l'innovazione che riesce a coniugare la necessità di formazione dei dipendenti con la regolamentazione giuridica e di regolare tutti gli aspetti normativi rilevanti.

A cura di:

Mirko Acciari e Matteo Calamai.



CENTRO STUDI ANCL DI LIVORNO

**FIDUCIA E COLLABORAZIONE RECIPROCA
ALLA BASE DEL MODERNO SMART WORKING**

— INDICE —

1. Evoluzione dei rapporti di lavoro
2. Fiducia - Collaborazione – Risultati
3. Connessione e poteri organizzativo, direttivo e di controllo
del datore di lavoro
4. Diritto alla disconnectione
5. Mansioni e smart working
6. Riflessioni sulla contrattazione
7. Conclusioni – Smart working come strumento di inclusione
e progresso sociale

1. EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO

L'evoluzione tecnologica in corso sta profondamente rimodellando i fondamenti del diritto del lavoro.

L'introduzione di strumenti e modalità operative sempre più sofisticate ne altera la tradizionale applicazione, richiedendo un'attenta riconsiderazione dei loro limiti e delle loro finalità.

Parallelamente, si assiste a una progressiva sfumatura dei connotati che definiscono il lavoro subordinato.

La realtà sostanziale del lavoro si sta allontanando dal rigido impianto dell'art. 2094 c.c., rendendo sempre più complesse le dinamiche tra le parti del rapporto di lavoro.

In questo contesto, lo smartworking si configura come il paradigma estrinseco di tale profonda trasformazione. Se da un lato questa modalità di lavoro ibrida risponde all'esigenza di contemporare la produttività aziendale con una maggiore conciliazione tra vita professionale e privata, dall'altro pone una sfida cruciale.

La questione fondamentale e la sfida che richiedono un'analisi approfondita è rappresentata dalla necessità di "governare" questa nuova modalità di svolgimento della prestazione, in cui "fasi, cicli e obiettivi" diventano i punti cardinali, al di là dei "precisi vincoli di orario o di luogo". Il Consulente del Lavoro può ricoprire in questo contesto un ruolo fondamentale di guida ed esperto normativo per traghettare aziende e lavoratori in una nuova prospettiva.

Il lavoratore può svolgere la sua prestazione in luoghi diversi, in orari diversi, è libero quindi di decidere dove e quando svolgere il suo lavoro purché raggiunga gli obiettivi fissati dall'accordo sottoscritto con il datore di lavoro, unici confini il rispetto dei limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva e la scelta del luogo che deve essere idoneo alla prestazione lavorativa.

Il lavoro in smart working porta innumerevoli vantaggi sia alle aziende che ai lavoratori, per i dipendenti sicuramente una migliore capacità di conciliare in modo soddisfacente la vita professionale con la sfera personale, riducendo, per esempio, i tempi degli spostamenti. Per le aziende una riduzione di costi

legati alla gestione degli uffici, un ridotto assenteismo con conseguente maggiore produttività.

Per funzionare al meglio lo smart working richiede però trasformazioni culturali, organizzative e di processo che vanno a rompere consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, sia da parte dei lavoratori che da parte dei datori di lavoro. Deve essere chiaro a tutti gli attori che azienda e lavoratori non si trovano più *"su barricate opposte"* bensì sulla stessa linea; è attraverso l'impresa, intesa come "casa comune" che il lavoro si esplica e permettere di raggiungere i risultati desiderati. *Attraverso l'impresa si giunge al progresso della società, come sosteneva Adriano Olivetti, "Impresa, non azienda, perché ogni progetto è un'avventura che integra idee, persone e tecnologie".*

2. FIDUCIA - COLLABORAZIONE - RISULTATI

È indispensabile un approccio orientato **ai risultati** e una valutazione legata alle reali performance. **La fiducia**, elemento fondamentale nel rapporto di lavoro subordinato, diventa qui fattore primario ed essenziale perché i poteri datoriali di organizzazione e controllo sono esercitati in una nuova modalità che



presuppone la partecipazione attiva del lavoratore stesso.

Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da dipendenti orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a “professionisti responsabili” focalizzati e valutati in base a “risultati ottenuti”. Fiducia e collaborazione reciproca diventano corollari fondamentali per la buona riuscita del rapporto. Sono i contratti collettivi che regolano gli aspetti generali dello smart working, demandando poi all'accordo individuale le specifiche da adottare per ciascuna fattispecie. Purtroppo sono ancora pochi quei CCNL che individuano obiettivi realizzabili e misurabili mentre la grande maggioranza si limita a prevedere clausole generali di applicazione.

Comunque è attraverso l'accordo individuale, redatto in conformità ai contratti collettivi, sottoscritto tra le parti, con cui vengono normate tutte le modalità operative del rapporto, compreso gli obiettivi da raggiungere, le modalità di misurazione e tutti gli altri elementi peculiari del rapporto.

Non si deve comunque perdere di vista che lo smart working, indipendentemente dall'autonomia individuale esercitata, dalla valutazione in base agli obiettivi e risultati ottenuti, rimane in ogni caso nell'alveo del rapporto di lavoro subordinato, distinguendosi solo per *la modalità di esecuzione del rapporto, stabilità mediante accordo tra le parti, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa* (art 18 L. 81/2017).

3. CONNESSIONE E POTERI ORGANIZZATIVO, DIRETTIVO E DI CONTROLLO DEL DATORE DI LAVORO

Questioni critiche e delicate, affrontate anche nei CCNL che disciplinano il rapporto di smart working sono sicuramente:

- la problematica legata ai collegamenti da remoto;
- la gestione dei poteri direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro.

L'attività da remoto comporta necessariamente che i lavoratori si colleghino a Internet utilizzando reti e dispositivi esterni all'azienda. Che si tratti della rete

domestica o di un Wi-Fi pubblico, il tratto comune è che questi punti di accesso alla rete non hanno le caratteristiche di solidità e il livello di protezione garantito dalle infrastrutture aziendali.

Per ridurre al minimo i rischi informatici è fondamentale che le imprese adottino tutte le misure raccomandate dagli esperti in materia (responsabili IT - responsabili di garantire la sicurezza dei dati dell'azienda, verificando che i sistemi di sicurezza della rete siano costantemente aggiornati e che tutti i dipendenti seguano le policy definite) quali, ad esempio, una VPN, cioè una rete di telecomunicazione privata che consente di comunicare in modo sicuro grazie a una connessione cifrata, è un servizio che crea un “tunnel” crittografato per il traffico internet, nascondendo l'indirizzo IP e proteggendo i dati online. Importante inoltre è l'autenticazione a più fattori che crea diverse fasi di accesso prima di riuscire ad entrare nel sistema. Tali strumenti, tuttavia, non sono sufficienti se non accompagnati da un'adeguata formazione dei dipendenti. È necessario, infatti, accrescere la consapevolezza dei propri dipendenti sul corretto utilizzo dei dispositivi aziendali, sui comportamenti da evitare e sui rischi in caso di violazione dei divieti.

È opportuno dotare i dipendenti di strumenti informatici idonei all'esecuzione della prestazione lavorativa e sicuri per l'accesso ai sistemi aziendali, se invece i dipendenti utilizzano i propri strumenti, le parti provvedono a stabilire i criteri e i requisiti minimi di sicurezza a cui attenersi.

Lavorando con strumenti informatici il controllo sull'attività del dipendente può avvenire anche tramite questi strumenti.

Il potere di controllo infatti, può essere esercitato anche a distanza, ma i controlli devono essere preventivamente comunicati ai lavoratori e finalizzati a verificare l'esecuzione del lavoro e la sicurezza, non a “spiare” il dipendente.

L'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, infatti, prevede che è consentito l'utilizzo delle informazioni raccolte con gli strumenti di lavoro «*a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal D.lgs. 196/2003*».

È necessario, in questo caso, introdurre procedure interne che, in maniera precisa, indichino le modalità di uso e di effettuazione dei controlli, con riferimento a tutti i software e hardware che possano consentire un controllo a distanza dell'attività lavorativa. Contemporaneamente è poi importante prevedere che le violazioni delle regole saranno sanzionate e collegare ai comportamenti irregolari le relative sanzioni disciplinari. Queste specifiche condotte illecite andranno indicate nell'accordo individuale con le relative sanzioni. Il codice disciplinare aziendale tuttavia non verrà sostituito dalle previsioni contenute nell'accordo individuale, ma si intenderà integrato da queste ultime.

Inoltre, poiché i sistemi di sicurezza informatica aziendale per loro natura profilano anche dati e informazioni personali, questi dovranno essere trattati nel rispetto della normativa privacy e, quindi, dei principi fissati dal Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR).

Quindi, il datore di lavoro, per poter esercitare al meglio le proprie prerogative, deve regolamentare bene l'accordo individuale. Sarebbe importante specificare nell'accordo non tanto forme invasive di controllo ma quali siano i risultati misurabili sugli obiettivi prefissati per sviluppare una forma di lavoro innovativa e più in linea con la filosofia introdotta dal lavoro agile.

4. DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

L'eccessivo utilizzo del lavoro in smart working può comportare potenziali criticità, prima fra tutte rischio per la salute dei lavoratori eccessivamente connessi che non rispettano i tempi di riposo.

Il legislatore ha cercato di dare risposta a questa problematica demandando ad accordi di policy aziendale o stipula di contratti collettivi e, in ultima analisi, all'accordo individuale, la disciplina specifica necessaria per assicurare i "tempi di riposo del lavoratore" e le "misure tecniche e organizzative indispensabili per la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro" (Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile 7 dicembre 2021).

Problematica che appare ancora più delicata quando ci troviamo di fronte a lavoratori agili con contratto Part Time.

Anche in questo frangente il ruolo del Consulente del Lavoro è essenziale per suggerire al datore di lavoro le misure organizzative da adottare al fine di salvaguardare il lavoratore ed assicurare la massima flessibilità al rapporto di lavoro.

Per esempio si possono prevedere fasce orarie di disconnessione (tendenzialmente coincidenti con le 11 ore di riposo notturno) in cui il dipendente non è tenuto a leggere le email, ricevere telefonate aziendali e connettersi al sistema informatico aziendale.

Oppure la pianificazione di riunioni e videocall in fasce orarie predeterminate, con tendenziale esclusione dei momenti in cui normalmente i lavoratori si dedicano al riposo, come ad es. la pausa pranzo, le ore serali, ecc.

In caso di rapporti part time, per esempio, si potrebbe prevedere che, pur lasciando libero il lavoratore di svolgere la sua prestazione nei tempi che ritiene più idonei, il datore di lavoro possa contattarlo e il dipendente sia tenuto a rispondere **solo** nella fascia oraria in cui avrebbe dovuto svolgere la sua prestazione in azienda. In questo modo si salvaguarda la libertà del lavoratore di organizzarsi autonomamente, e nel contempo, si permette al datore di lavoro di avere la sicurezza di poterlo contattare liberamente.

Interessante sistema per esercitare il diritto alla disconnessione potrebbe essere strettamente derivante dalla strumentazione tecnologica: laddove gli strumenti segnalano la "non connessione" del dipendente, allo staff aziendale dovrebbe essere inibita l'interazione con i lavoratori in smart, quando invece si trova nello stato di "connesso", responsabile e colleghi possono tranquillamente rapportarsi al lavoratore ricevendo adeguata risposta.

5. MANSIONI E SMART WORKING

È ovvio che non tutte le attività lavorative possano essere svolte con l'attivazione dell'accordo di smart working.

Tuttavia con le profonde mutazioni tecnologiche a cui stiamo assistendo, sono in aumento i casi in cui il ricorso a lavoro agile è possibile e permesso.

Assistiamo anche nei recenti rinnovi di CCNL all'individuazione di apposite mansioni strettamente connesse alla tecnologia, appartenenti al settore servizi,



che sono facilmente utilizzabili per il ricorso allo smart working (Commercio – Confcommercio Accordo di Rinnovo del 22 marzo 2024).

Ricordiamo comunque che ai lavoratori in smart working deve essere garantita la parità di trattamento rispetto ai colleghi che svolgono le mansioni con modalità ordinarie: devono avere le stesse opportunità di carriera e godere degli stessi diritti, anche sindacali.

Nel caso di smart working più che parlare di mansioni è necessario focalizzare l'intera organizzazione del lavoro sui risultati, rivedendo strutture, policy e servizi. Valorizzare nel contempo le persone: i lavoratori che, tramite lo smart working, vengono responsabilizzati, sono incentivati alla completa espressione dei loro talenti.

Ruolo fondamentale viene rivestito dal manager, la collaborazione in azienda tra manager e lavoratori diventa molto più forte, creando sinergie che migliorano la soddisfazione generale.

In questo contesto il lavoro diventa un'esperienza che viene percepita come un susseguirsi di nuove sfide da vincere, non come il puro adempimento di un dovere.

Si crea quindi un clima collaborativo e stimolante per l'intera azienda dove la formazione ed il coaching dei lavoratori sono necessari per creare consapevolezza e trasferire il know-how necessario per questa innovativa filosofia di lavoro.

In questa situazione l'utilizzo del mansionario ricavato dalle rigide declaratorie del CCNL diventa inadeguato rispetto alla dinamicità dell'impresa.

Molto più opportuno stabilire un insieme di obiettivi da raggiungere, puntando sui risultati e non sulle ore lavorate. Il mansionario tradizionale viene sostituito da un approccio basato sulla fiducia e l'autonomia, dove il lavoratore ha flessibilità nell'organizzazione del proprio tempo e spazio, ma deve anche garantire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

6. RIFLESSIONI SULLA CONTRATTAZIONE

Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, gli smart worker italiani possono lavorare da remoto in media 9 giorni al mese nelle grandi imprese, 7 giorni al mese nella PA e 6,6 giorni al mese nelle PMI. Ben pochi rinuncerebbero allo smart working: il 73% dei lavoratori che se ne avvale si opporrebbe se la propria azienda eliminasse questa tipologia di lavoro.

In questo contesto, la contrattazione collettiva prevede, specie nei recenti rinnovi, le modalità di attuazione del lavoro agile, ad esempio:

- il CCNL per il personale non dirigente di Poste Italiane prevede politiche aziendali di work-life balance che includono lo smart working come strumento per migliorare la qualità della vita dei dipendenti;
- il CCNL per i dipendenti delle piccole e medie imprese metalmeccaniche e di installazione di impianti sottolinea l'importanza di facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovere la flessibilità e aumentare la responsabilizzazione dei lavoratori verso il raggiungimento dei risultati tramite il lavoro agile;
- il CCNL per gli studi professionali riconosce il diritto alla disconnessione e promuove il telelavoro come modalità di lavoro flessibile, sottolineando l'importanza di linee guida che impediscono effetti pregiudizievoli sulla salute e sulla qualità della vita dei lavoratori.

In linea di massima comunque possiamo vedere che la contrattazione collettiva regolamenta gli aspetti generali, come la durata massima dell'orario giornaliero e settimanale, le modalità di richiesta di attivazione del lavoro agile, l'attivazione dello smart working come strumento per migliorare la conciliazione di tempi di vita e di lavoro e poco più. È l'accordo individuale che entra nel merito e stabilisce gli obiettivi, le modalità di misurazione dei risultati, l'esercizio dei poteri datoriali, in pratica tutte le condizioni operative e normative del lavoro in smart working.

Secondo alcune interpretazioni, infatti, l'assenza di rinvii da parte della Legge n. 81/2017 alla contrattazione collettiva presuppone che l'accordo individuale debba necessariamente prevalere sulla stessa. Ed è in questo ambito che il ruolo del Consulente del Lavoro, professionista deputato con funzioni di terzietà rispetto alla materia trattata, deve intervenire per normare correttamente le modalità del rapporto tra azienda e lavoratore.

7. CONCLUSIONI – SMART WORKING COME STRUMENTO DI INCLUSIONE E PROGRESSO SOCIALE

Secondo uno studio della Banca d'Italia, il lavoro da remoto ha aumentato la partecipazione al mercato del lavoro, con un impatto particolarmente positivo per le lavoratrici e nelle regioni meridionali, dando una spinta all'occupazione in quelle aree d'Italia che si stavano spopolando, anche per via delle poche opportunità lavorative.

Lo studio, pubblicato dalla Banca d'Italia nella collana "Questioni di Economia e Finanza", evidenzia come lo smart working abbia inciso in modo trasversale sulla partecipazione al mercato del lavoro soprattutto dei lavoratori tra i 25 e i 49 anni, fascia anagrafica dove le responsabilità familiari - tipo la cura dei figli - pesano di più.

Non a caso, all'interno di questo gruppo emerge con forza il dato sull'occupazione femminile. Per le

donne, lo smart working non è soltanto un'opzione di comodità, ma un vero e proprio strumento di riequilibrio tra vita professionale e privata. In un Paese in cui la partecipazione femminile al lavoro resta tra le più basse d'Europa, la possibilità di conciliare meglio lavoro e famiglia rappresenta un fattore di emancipazione economica e sociale, soprattutto al Sud Italia, dove la carenza di servizi per l'infanzia e di infrastrutture sociali è strutturale.

Lo smart working poi viene utilizzato anche da lavoratori che vogliono allontanarsi dalle città per vivere in un ambiente più green. È in quest'ottica l'emanazione della Legge 131/2025, che ha introdotto incentivi specifici per favorire il lavoro agile nei comuni montani, con l'obiettivo di contrastarne lo spopolamento.

Attraverso l'attribuzione di specifici incentivi viene sollecitato il ripopolamento di comuni montani, territori che più di altri soffrono lo spopolamento e la perdita di capitale umano. L'art. 26 della legge prevede un esonero contributivo per i datori di lavoro che assumono a tempo indeterminato lavoratori under 41 in smart working, stabilmente residenti in comuni montani con meno di 5.000 abitanti.

Tuttavia rimangono da risolvere alcune criticità: per far funzionare correttamente i rapporti in smart working occorre che ci sia una buona connessione internet e senza un piano di investimento in reti veloci e stabili, gli incentivi rischiano di rimanere sulla carta.

Quindi con un potenziamento delle infrastrutture digitali potremmo utilizzare maggiormente lo smart working nei settori dove più necessita ed incrementare l'occupazione e la produttività.

Attraverso l'opera del Consulente del Lavoro, quale guida tecnica ed organizzativa dei contratti di smart working, possiamo mettere in campo davvero un grande strumento di inclusione sociale ed ammodernamento della società lavorativa, capace di ridurre l'impatto ambientale, di migliorare la qualità della vita delle persone, di attrarre e trattenere talenti.

A cura di:

Matteo Bezzini, Cinzia Guerrieri, Valentina Paoli.



CENTRO STUDI ANCL DI PARMA

IL SILENZIO DIGITALE COME DIRITTO: EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA DISCONNESSIONE

— INDICE —

1. Origini, sviluppo e quadro normativo
2. Il ruolo della contrattazione collettiva
3. Questioni aperte

1. ORIGINI, SVILUPPO E QUADRO NORMATIVO

Nel quadro dell'innovazione digitale e della diffusione capillare post pandemica dello smart working, emerge con forza un nuovo diritto fondamentale per la tutela del lavoratore: il diritto alla disconnessione.

Per vero, la facoltà di costante collegamento agli strumenti tecnologici, da un lato, è idonea a potenziare *performance* e flessibilità della prestazione dedotta in contratto, dall'altro, può esporre il dipendente a rischi significativi, quali forme di "ipercontrollo" ovvero sovraccarico psico-fisico.

In questo contesto, si impone un ripensamento non solo organizzativo da parte delle aziende, ma anche normativo, a opera del legislatore e delle parti sociali, volto a garantire che l'evoluzione tecnologica non comporti un'eccessiva compressione del tempo "libero", così come della dignità del lavoratore, evitando cioè che il progresso digitale non divenga per il medesimo sinonimo di disponibilità illimitata.

Prima di addentrarci nell'analisi delle fonti normative e della loro portata concreta, sembra dunque essenziale inquadrare, dal punto di vista della regolazione normativa, la breve storia di questo diritto e il percorso che ha inaugurato questa nuova frontiera della relazione lavorativa.

L'evoluzione giuridica del diritto alla disconnessione affonda le proprie radici nel contesto europeo e, in particolare, nel dibattito francese.

È proprio in Francia, infatti, che si inizia a parlare di *droit à la déconnexion* come risposta all'iperconessione e ai rischi psico-sociali derivanti dall'uso massivo degli strumenti digitali di lavoro.

La riflessione giuridica di Jean-Emmanuel Ray - che sottolinea la necessità di una "disconnessione tecnica e intellettuale" per la tutela della salute psico-fisica del lavoratore - precorre l'intervento legislativo francese: la *Loi n. 2016-1088* del 2016 (legge sul lavoro o legge "El Khomri") introduce infatti, all'art. L.2242-17 del *Code du Travail*, l'obbligo per le imprese con più di 50 dipendenti di negoziare con le rappresentanze sindacali le modalità pratiche di esercizio del diritto alla disconnessione, fissando tempi e strumenti per garantire il rispetto dei periodi di riposo.

Sulla scia francese, anche la Spagna (art. 88 *Ley Orgánica 3/2018*) e il Belgio (Regio decreto 2 dicembre 2021) hanno normato espressamente il diritto dei lavoratori a non essere contattati al di fuori dell'orario di lavoro, prevedendo l'obbligo per i datori di lavoro di predisporre policy interne o accordi collettivi che ne definiscano i contorni operativi.

Questo "movimento" legislativo ha poi condotto il Parlamento europeo, con la Risoluzione del 21 gennaio 2021, a sollecitare la Commissione nell'adozione di una direttiva sul diritto alla disconnessione, richiamando l'art. 31 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, che sancisce il diritto a condizioni di lavoro giuste, sicure e dignitose oltreché a una limitazione della durata massima del lavoro, a periodi di riposo giornalieri e settimanali e a ferie annuali retribuite.

In tale contesto, il quadro regolatorio italiano, anch'esso fra i primi a intervenire sul tema, si presenta piuttosto composito, con fattispecie e disciplina dai contorni ancora incerti.

Il diritto alla disconnessione trova, infatti, una prima occasione di riconoscimento formale nella Legge 22 maggio 2017 n. 81 sul lavoro "agile", all'art. 19, che però si limita a imporre, quale specifico contenuto dell'accordo individuale, «*le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro*», lasciando così circoscritto l'ambito soggettivo di applicazione e ampia discrezionalità alle parti coinvolte da questa peculiare modalità di esecuzione della prestazione.

Questo approccio si presenta fondamentalmente confermato dal successivo art. 2 del Decreto legge 13 marzo 2021 n. 30, che tuttavia, in detta occasione, oltre a esplicitare un'espressa riserva a favore della contrattazione collettiva del pubblico impiego, ha il pregio di fornire, per il diritto in questione, alcune rilevanti specificazioni:

1. La sua recessività in caso di periodi concordati di reperibilità;
2. La sua finalità di tutela dei tempi di riposo e della salute del lavoratore;
3. La impossibilità che dal suo esercizio derivino ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi.

Nondimeno, vanno poi considerate le tangenti prescrizioni in materia di salute e sicurezza: da una parte, il ruolo chiave dell'articolo 2087 c.c., che impone al datore di lavoro di adottare tutte le misure necessarie ad assicurare «*l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro, ivi compresa il mantenimento, anche colposo, di un contesto professionale stressogeno e fonte di danno alla salute*» (Cfr. Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692, Cass. 4 gennaio 2025, n. 123), quale potrebbe configurarsi, per esempio, a seguito di costante sollecitazione - per chiedere rendiconti, aggiornamenti o anche semplici informazioni - del lavoratore, anche tramite obbligo implicito di rispondere a *mail*, telefonate o messaggi *WhatsApp*, in momenti della giornata che si collocano fuori il normale orario di lavoro; dall'altra, il Decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81, che quale punto di partenza del sistema di tutela e di predisposizione delle misure - individuali e collettive - di protezione, prevede una valutazione di tutti i rischi derivanti dall'attività lavorativa, inclusi quelli da «*stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004*» (art. 28), dunque, anche attraverso «*misure di gestione e di comunicazione in grado [...] di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro*».

2. IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Sicché, in assenza di una legislazione organica dell'istituto e in virtù del rapporto gerarchico espresso dall'art. 2077 c.c., anche nel settore privato la contrattazione collettiva potrebbe assumere un ruolo di primo piano, essendo certamente abilitata a regolarne, in modo più incisivo, i termini e le specifiche applicative.

D'altronde, in tal senso si esprime anche il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, promosso dal Ministero del Lavoro e sottoscritto dalle Parti sociali il 7 dicembre 2021, proprio in funzione di formulare linee di indirizzo per gli accordi in essere e successivi, di qualunque livello.

Invero, l'art. 3 del Protocollo, giustappunto rubricato «*Organizzazione del lavoro agile e regolazione della disconnessione*», prevede, al comma 2, di individuare «*in ogni caso, [...] la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa, [adottando] specifiche misure tecniche e/o organizzative per garantire la fascia di disconnessione*», mentre al comma 5, la facoltà per

il lavoratore «*Nei casi di assenze c.d. legittime (es. malattia, infortuni, permessi retribuiti, ferie, ecc.), [di] disattivare i propri dispositivi di connessione e, in caso di ricezione di comunicazioni aziendali, [di non] prenderle in carico prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa*».

E tuttavia, passando in rassegna la vigente e maggiormente applicata contrattazione collettiva del settore privato, deve constatarsi la scarsa diffusione di una più compiuta disciplina dell'istituto, limitandosi le parti sociali, talvolta, alla mera menzione (CCNL Legno e arredamento industria - cod. CNEL F051 e CCNL Studi professionali - cod. CNEL H442) e facendosi per lo più integrale rinvio (CCNL Abbigliamento industria - cod. CNEL D014 e CCNL Calzaturieri piccola industria - cod. CNEL D018) ovvero sostanziale copia (CCNL Ceramica artigianato - cod. CNEL V751) del summenzionato Protocollo.

Diversamente, oltre ai casi in cui la regolazione viene demandata ad apposita commissione paritetica (CCNL Metalmeccanici industria - cod. CNEL C011), solo in limitati accordi si offre qualche dettaglio degno di rilievo, andando per esempio a precisare che se, durante l'orario di lavoro in modalità «*agile*», vige per il lavoratore - fatti salvi impedimenti tempestivamente comunicati - un generale obbligo di «*contattabilità*» o *reperibilità* (CCNL Metalmeccanici piccola industria - cod. CNEL C018), al di fuori di esso, compresi i casi d'interruzione temporanea e autorizzata della prestazione, l'eventuale ricezione di comunicazioni aziendali non comporta per il medesimo alcun onere di attivazione ovvero conseguenze disciplinari in caso di mancato riscontro (CCNL Alimentari artigianato - cod. CNEL E015).

Assoluta eccezione, dunque, sono i pochissimi contratti collettivi che sembrano percorrere l'estensione del diritto alla disconnessione anche oltre il perimetro tracciato dalla L. 81/2017, riferendolo al «*dipendente*» in generale (CCNL Alimentari industria - cod. CNEL E012), magari precisando il tipo di personale, in ragione delle mansioni assegnate, eventualmente escluso (ad esempio, nel CCNL Trasporto e spedizioni merci - cod. CNEL I100, «*il personale con funzioni direttive da identificarsi con i quadri e con quello preposto alla direzione tecnica o amministrativa dell'azienda o di un reparto di essa, nonché il personale viaggiante per le comunicazioni necessarie al regolare svolgimento dell'attività lavorativa del conducente o per garantire la sicurezza del conducente stesso, del veicolo, della merce e/o del patrimonio aziendale*, ma anche arrivando

a sollecitare un certo modus delle comunicazioni aziendali inoltrate tramite strumentazione tecnologica, prescrivendone cioè un «contenuto sintetico e chiaro, evitando l'inoltro massivo a soggetti non direttamente interessati dalle comunicazioni medesime» (CCNL Credito - cod. CNEL J241).

3. QUESTIONI APERTE

In definitiva, sembra potersi affermare che il legislatore italiano, pur esponendosi su principi e finalità del diritto alla disconnessione, abbia per il momento preferito demandare la sua declinazione applicativa in prossimità del rapporto, vuoi - espressamente - per accordo delle parti interessate, vuoi - implicitamente - per il tramite della contrattazione collettiva, questo probabilmente anche nella giusta considerazione dell'infinita varietà dei modelli organizzativi che possono inverarsi, a seconda dei casi, nei contesti produttivi.

Eppure, quantomeno a livello nazionale, le parti sociali sembrano, nella maggior parte dei casi, non aver del tutto considerato l'attualità e l'importanza del diritto alla disconnessione, disponendo ad oggi, solo in sporadici casi, una disciplina dell'istituto che vada oltre quanto già previsto dalla legge o dal Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile.

Ciononostante, dalla lettura di alcune di queste "avanzate" previsioni, paiono già affiorare molte delle questioni ancora aperte in argomento con cui, ineludibilmente, occorrerà prima o dopo cimentarsi.

In primis, se il diritto del lavoratore e il corrispondente obbligo del datore di lavoro di assicurare la disconnessione, possa continuare a ritenersi appannaggio esclusivo dei prestatori subordinati impiegati in modalità "agile" oppure, anche in luce dell'art. 2087 c.c. e della più ampia nozione di "riposo" imposta dal diritto dell'Unione europea (cioè, ai sensi dell'art. 2 direttiva 88/2003/CE, periodi in cui i vincoli datoriali non siano tali «da pregiudicare in modo oggettivo e assai significativo la facoltà [...] di gestire liberamente, nel corso dello stesso periodo, il tempo durante il quale i suoi servizi professionali non sono richiesti e

di dedicare questo tempo ai propri interessi». Così, C. giust. 9 marzo 2021, causa C-344/19), non possa ritenersi "universalmente" esigibile ossia prescindendo dalla tipologia contrattuale ovvero della peculiare modalità di esecuzione convenuta nel singolo rapporto.

Questo anche perché, da secondo e leggendo a rovescio il principio di parità di trattamento disposto all'art. 20 L. 81/2017, oltre ai profili risarcitorii per danno alla salute che ben potrebbero prefigurarsi in caso di accertata violazione del diritto, non si può escludere che un lavoratore possa, altresì, avanzare pretese di tipo meramente retributivo, questo, lo si immagina, provando a sostenere un *pressing* telematico subito fuori dalle "formali" fasce orarie di assegnazione tale, da inverare frazioni temporali di vero e proprio "orario di lavoro" o, comunque, postulante un trattamento economico "maggiormente proporzionato" ex art. 36 Cost.

Ed è proprio nel solco di questi rilievi che l'intervento regolatorio della contrattazione collettiva appare non soltanto auspicabile, ma decisamente strategico.

In assenza di puntuali prescrizioni di fonte legale e con l'effetto di sottrarlo alla "soggezione" del livello individuale, gli accordi collettivi potrebbero, infatti, rappresentare il luogo privilegiato per tradurre principi generali, in regole operative, chiare e condivise.

Una cornice contrattuale ben costruita avrebbe, all'evidenza, la potenzialità di assicurare chiarezza applicativa (con particolare riferimento ai periodi di reperibilità, ferie, festività etc.), bilanciando le esigenze organizzative dell'azienda con la necessaria tutela dei tempi di vita extralavorativi, contribuire così allo sviluppo di una cultura del lavoro improntata alla sostenibilità.

Non è poi da escludere, in prospettiva, che il prodigarsi delle relazioni sindacali funga anche da rinnovato stimolo per il legislatore, favorendone un suo più incisivo intervento nella materia.

A cura di:

Tania Alberti, Federico Avanzi,
Alessandra Lamberti Zanardi, Antonietta Tognino.



PAOLO BENSAIA

ESPERTO IN DIGITAL TRASFORMAZIONE E GESTIONE DOCUMENTALE
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE PMI: UNA RIVOLUZIONE CHE PARTE DALLE PERSONE

— INDICE —

1. Un cambiamento sistematico inevitabile
2. Nuove procedure e modelli organizzativi
 3. L'impresa come piattaforma
4. Le persone al centro di questa trasformazione
 5. Il ruolo del Consulente del Lavoro
6. Esempio di innovazione: la firma elettronica
 7. Conclusione

Nel panorama economico contemporaneo, le imprese si trovano al centro di una trasformazione profonda e irreversibile. La rivoluzione tecnologica non è più una prospettiva futura, ma una realtà concreta che impone una ridefinizione radicale delle competenze, delle procedure e dell'organizzazione aziendale. Non si tratta semplicemente di adottare nuovi strumenti digitali, ma di ripensare il modo stesso in cui il valore viene creato, distribuito e percepito.

1. UN CAMBIAMENTO SISTEMICO INEVITABILE

La digitalizzazione, l'intelligenza artificiale, l'automazione dei processi, il cloud computing e l'Internet of Things (IoT) stanno modificando le fondamenta su cui si basano le imprese. Queste tecnologie non agiscono in modo isolato, ma si intrecciano in un ecosistema che richiede flessibilità, velocità di adattamento e una visione strategica orientata al futuro.

Le aziende sono obbligate ad abbracciare questo cambiamento avendo la possibilità di trasformare le sfide in opportunità, ridefinendo il proprio ruolo nel mercato e nella società.

Uno degli aspetti più critici di questa trasformazione riguarda le competenze. Le skill tecniche, come la programmazione, l'analisi dei dati e la cybersecurity, diventano sempre più centrali. Tuttavia, non sono sufficienti da sole. Le competenze trasversali – pensiero critico, capacità di apprendimento continuo, collaborazione, gestione del cambiamento – assumono un ruolo strategico.

Le imprese devono investire in formazione continua, creando ambienti di lavoro che favoriscano l'apprendimento e l'aggiornamento costante. La cultura aziendale deve evolvere verso modelli più agili, inclusivi e orientati alla sperimentazione.

2. NUOVE PROCEDURE E MODELLI ORGANIZZATIVI

La tecnologia impone anche una revisione delle procedure operative. I processi tradizionali, spesso rigidi e frammentati, vengono sostituiti da flussi digitali integrati, capaci di migliorare l'efficienza, ridurre gli errori e aumentare la trasparenza.

In parallelo, i modelli organizzativi si trasformano. Le gerarchie verticali lasciano spazio a strutture più orizzontali, dove il lavoro è distribuito in team multidisciplinari e autonomi. La leadership si evolve da controllo a facilitazione, con l'obiettivo di valorizzare le competenze e stimolare l'innovazione.

3. L'IMPRESA COME PIATTAFORMA

Un'altra conseguenza della rivoluzione tecnologica è la nascita dell'impresa-piattaforma. Le aziende non sono più semplici produttori di beni o servizi, ma diventano nodi di reti complesse, capaci di connettere clienti, fornitori, partner e comunità.

Questo modello richiede una profonda revisione del concetto di valore: non si tratta solo di vendere, ma di creare esperienze, relazioni e soluzioni personalizzate. La tecnologia diventa il mezzo per abilitare questa nuova forma di interazione.



4. LE PERSONE AL CENTRO DI QUESTA TRASFORMAZIONE

Anche se le PMI hanno una struttura snella e flessibile, la digitalizzazione richiede un investimento non solo in tecnologie, ma soprattutto in **persone**. Le competenze digitali diventano centrali: non si tratta solo di saper usare nuovi strumenti, ma di **ripensare il lavoro** in chiave collaborativa, flessibile e orientata al valore.

La riscrittura delle procedure aziendali comporta una **ridefinizione dei ruoli**, una maggiore trasparenza e una nuova cultura del dato. Le decisioni non si basano più solo sull'intuito, ma su informazioni concrete e analisi predittive.

La digitalizzazione rompe le barriere tra reparti, favorisce la comunicazione interna e promuove modelli di leadership distribuita. Ogni dipendente, grazie agli strumenti digitali, può contribuire attivamente al **core business** dell'azienda. Non è più solo esecutore, ma parte integrante della strategia. Questo porta a una maggiore motivazione, senso di appartenenza e capacità di innovare.

La sfida per le PMI non è solo tecnologica, ma **culturale**. Serve una visione chiara, una leadership capace di guidare il cambiamento e un piano di formazione continuo.

La trasformazione digitale e organizzativa delle imprese non può prescindere dalle persone. Tecnologie come l'intelligenza artificiale, la firma elettronica, i software di gestione HR e i sistemi di welfare aziendale sono potenti abilitatori, ma il vero valore nasce quando vengono messi al servizio di una cultura aziendale che riconosce e valorizza il contributo umano.

5. IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO

In questo mondo del lavoro che cambia, anche il ruolo del consulente del lavoro evolve. Non è più soltanto il professionista che offre il supporto per le buste paga, contratti e adempimenti normativi. Oggi, lo studio di consulenza del lavoro può diventare un vero e proprio partner strategico per le PMI, accompagnandole in un percorso di trasformazione che mette al centro le persone e valorizza il loro contributo al core business aziendale.

Tradizionalmente, il consulente del lavoro è stato visto come un supporto tecnico: una figura competente e affidabile, incaricata di gestire la complessità normativa e amministrativa legata al rapporto di lavoro. Ma in un contesto in cui le imprese sono chiamate a essere sempre più agili, digitali e orientate al benessere delle persone, questo ruolo si amplia e si arricchisce.

Le PMI, in particolare, vivono una fase delicata: devono innovare per restare competitive, ma spesso non dispongono di strutture interne dedicate alla gestione strategica delle risorse umane. È qui che lo studio di consulenza del lavoro può fare la differenza, offrendo non solo competenze tecniche, ma anche visione, strumenti e accompagnamento.

Il consulente del lavoro, grazie alla sua posizione privilegiata tra impresa e lavoratori, può aiutare le PMI a costruire questa cultura. Può facilitare l'adozione di strumenti digitali che semplificano i processi, ma anche promuovere pratiche che migliorano il clima aziendale, la comunicazione interna, la formazione continua e la partecipazione attiva dei dipendenti.

In questo scenario, lo studio di consulenza del lavoro assume un ruolo sempre più consulenziale. Non si limita a "fare", ma aiuta l'impresa a "capire" e a "decidere". Può supportare il management nella definizione di politiche retributive più eque e motivanti, nella gestione dei talenti, nella costruzione di percorsi di carriera, nella prevenzione dei conflitti e nella In altre parole, il consulente del lavoro diventa un **facilitatore del cambiamento**, capace di tradurre le esigenze normative in opportunità di crescita e sviluppo. E lo fa con un approccio personalizzato, costruito sulle specificità di ogni impresa.

6. ESEMPIO DI INNOVAZIONE: LA FIRMA ELETTRONICA

Un esempio concreto è il supporto alla digitalizzazione dei processi HR, come la firma elettronica dei contratti di lavoro. In Italia, questo tema è stato al centro di progetti innovativi che hanno visto la collaborazione tra consulenti del lavoro, associazioni di categoria e istituzioni.

La firma elettronica non è solo uno strumento tecnico: è una leva di semplificazione, trasparenza e velocità. Permette di ridurre i tempi di onboarding, di garantire

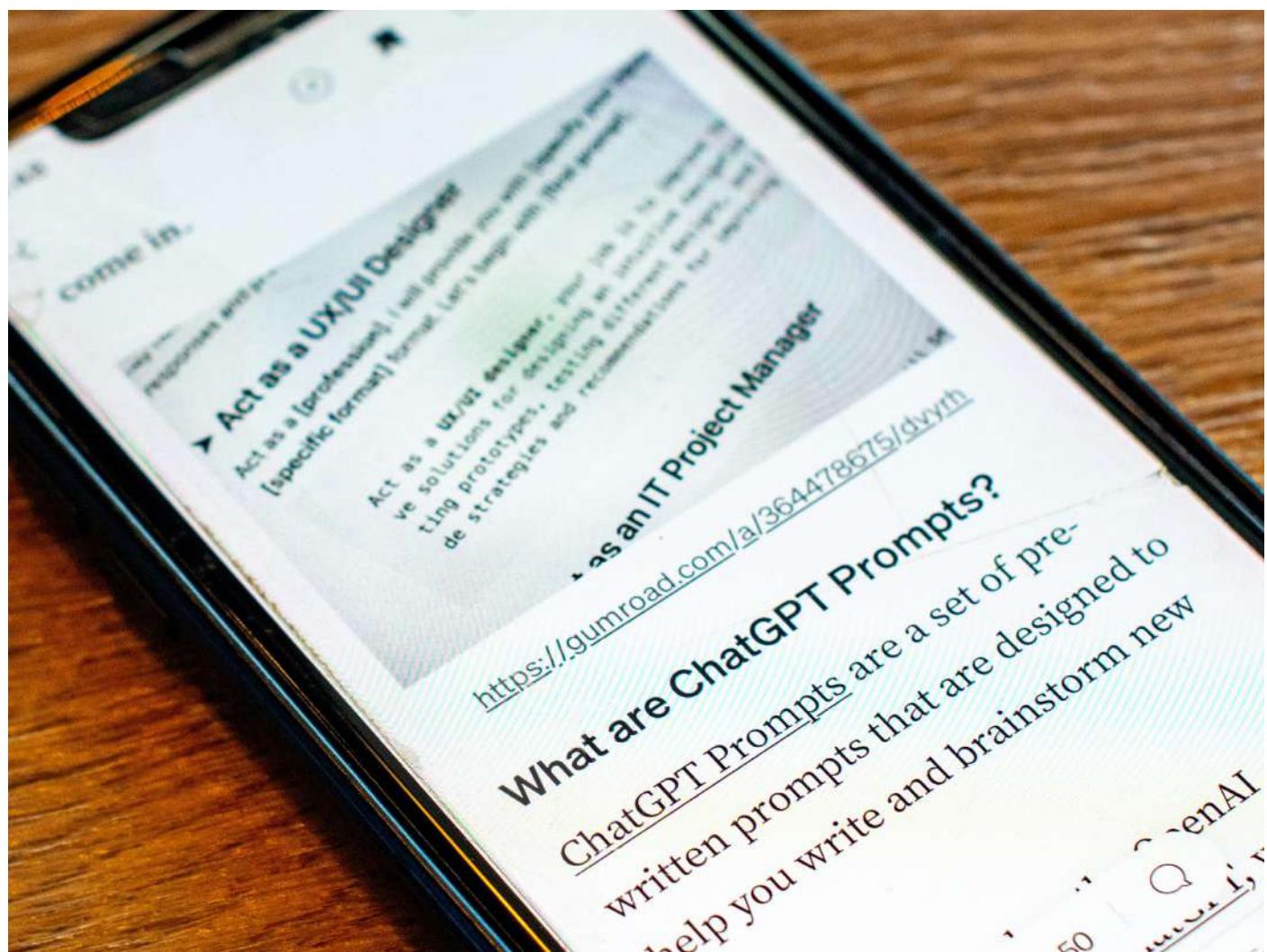
la tracciabilità dei documenti e di offrire un'esperienza più fluida ai nuovi assunti. Ma per implementarla correttamente, serve una guida esperta: il consulente del lavoro può aiutare l'impresa a scegliere la soluzione più adatta, a gestire gli aspetti normativi e a formare il personale.

7. CONCLUSIONE

La rivoluzione tecnologica non è un evento, ma un processo continuo. Le imprese che sapranno affrontarlo con consapevolezza, visione e coraggio potranno non sopravvivere, ma prosperare in un mondo in costante evoluzione. La chiave è comprendere che il cambiamento non riguarda solo la tecnologia, ma soprattutto le persone, la cultura e il modo in cui si interpreta il proprio ruolo nel futuro.

L'Intelligenza Artificiale (AI) sta rivoluzionando il mondo del lavoro, e con esso anche il ruolo del consulente del lavoro. L'AI non sostituisce il consulente del lavoro: ne **amplifica le capacità**.

La componente umana – fatta di ascolto, empatia, interpretazione del contesto – resta centrale. Il valore del consulente sta proprio nella sua capacità di integrare tecnologia e relazione, norma e strategia, dati e visione. Un'opportunità per diventare protagonisti del cambiamento, al fianco delle imprese e delle persone.





GIOVANNI CRUCIANI

*CONSULENTE DEL LAVORO IN PERUGIA, MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL
E COMPONENTE COMITATO SCIENTIFICO ASRI*

LO SMART WORKING: TRATTI GENERALI DELL'ISTITUTO FRA COSA È STATO FINO AD ORA E PROSPETTIVE PER IL FUTURO

— INDICE —

1. Le linee generali dell'Istituto
2. Telelavoro, Nomadismo digitale e Smart Working
3. Profili retributivi ed assicurativi
4. Computabilità del lavoratore agile
5. Quali sono le criticità di questa forma di prestazione lavorativa
6. Telelavoro e lavoro agile
7. Esclusione dal computo numerico
8. Conclusioni

1. LE LINEE GENERALI DELL'ISTITUTO

Il lavoro agile, Smart Working, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.

Si tratta di uno strumento che di fatto favorisce la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e si traduce in un meccanismo di incremento produttivo.

La definizione di Smart Working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentono di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).

Lo smart Working è frutto di un accordo fra le parti ma non si qualifica come contratto specifico ma quale elemento che si aggiunge al contratto individuale di lavoro al momento della sottoscrizione o anche, come accade frequentemente, in un momento successivo.

Ai lavoratori agili viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie.

È prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella Circolare 48/2017.

Vi è una flessibilità della prestazione lavorativa e operativa sui tempi e luoghi ma per INAIL è necessaria l'estensione dell'assicurazione obbligatoria, individuando una voce di tariffa apposita, se mancante nella originaria denuncia di esercizio.

Per quanto riguarda la retribuzione imponibile in virtù del principio di parità di trattamento economico operano le stesse regole previste per i lavoratori interni.

Si applicano anche al lavoratore "smart workers" il diritto di ricevere le informazioni sulla sicurezza e le dotazioni di sicurezza previste.

A partire dal 15 novembre 2017, le aziende sottoscritteci di accordi individuali di smart working potranno procedere all'invio dello stesso, attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Per accedervi, è necessario possedere SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale).

Nell'invio dell'accordo individuale dovranno essere indicati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia di lavoro agile (tempo determinato o indeterminato) e della sua durata.

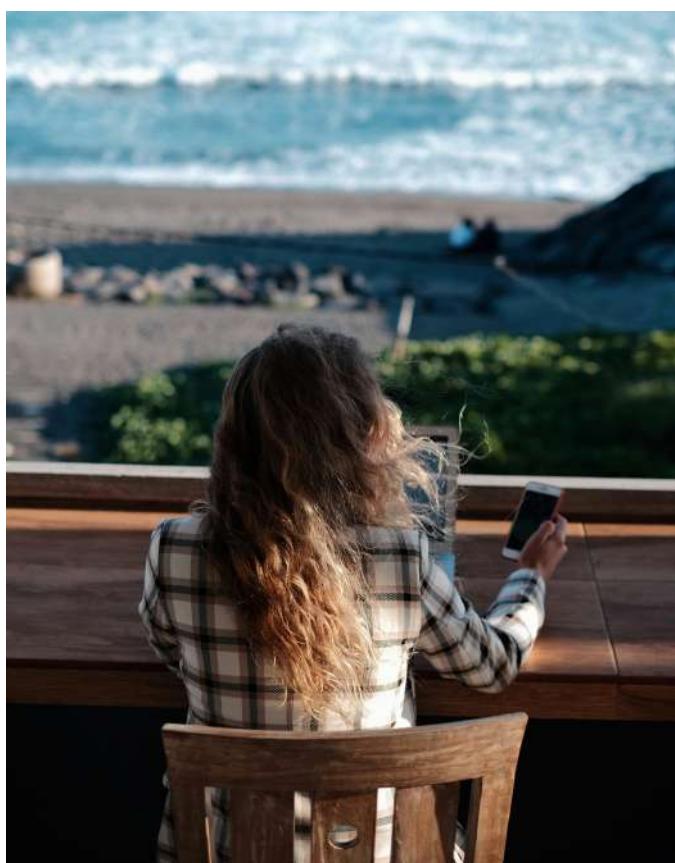
Sarà, inoltre, possibile modificare i dati già inseriti a sistema o procedere all'annullamento dell'invio.

Le aziende che sottoscrivono un numero di accordi individuali elevato potranno effettuare la comunicazione in forma massiva.

2. TELELAVORO, NOMADISMO DIGITALE E SMART WORKING

Sono nuovi modi di lavorare nati grazie alla diffusione della tecnologia che permettono al lavoratore di poter lavorare da casa o da ovunque responsabilizzandosi nell'organizzazione del tempo. Vediamo quali sono le differenze.

Il **telelavoro**, fa riferimento al caso in cui il lavoratore lavora principalmente da casa o da una filiale dell'ufficio grazie all'utilizzo della tecnologia.



Nomadismo digitale, viene definito dal manifesto del questo movimento indipendente, come: “tutte le persone che desiderano rendersi indipendenti per lavorare ovunque nel mondo”.

Lo **Smart Working** si configura quando esiste un rapporto lavorativo normato che risponde alle regole di un contratto di lavoro vero e proprio in cui il lavoratore subordinato può lavorare senza vincoli tempo-spatiali per il raggiungimento dell’obiettivo aziendale.

Da queste definizioni emerge che il lavoro agile non è altro che una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Così, infatti, la Legge 81/2017 che regolamenta il lavoro agile impone al datore di lavoro di garantire al lavoratore agile lo stesso trattamento rispetto ai lavoratori tradizionali sia a livello di compenso che di tempistica contrattuale.

In definitiva, lo **smart worker**, può essere definito come un collaboratore a distanza, che, grazie alla tecnologia, è in grado di svolgere i suoi compiti fuori dal classico ufficio potendo organizzarsi al meglio il tempo, gli spazi e l’orario di lavoro con vantaggi a livello di gestione del tempo e della produttività, oltre che ad un risparmio di costi in ambito spostamenti e trasferte e ad un miglioramento della vita personale.

Questa modalità di lavoro è probabilmente partita in sordina, anche a causa della diffidenza delle consolidate gerarchie aziendali, ma dal 2017, in Italia, lo Smart Working ha subito una crescita del 14% degli impiegati raggiungendo quota 300 mila addetti. Con un picco di crescita ovviamente in occasione dell’epidemia da Covid qualche anno fa. Per un termine di paragone in ambito europeo, Olanda ed Inghilterra sono stati i Paesi pionieri soprattutto, ovviamente, se si guarda alle big company; ad oggi in tutta Europa la percentuale dei lavoratori Smart si attesta al 17%.

Infine, per la zona Extra Europa gli Stati Uniti vincono il premio come stato più smart con una percentuale di lavoratori impiegati in questa modalità del 20%, percentuale cresciuta in termini di ore lavorate in modo flessibile del 78% tra il 2007 e il 2014.

Ovviamente la pratica di smart working non può essere applicata a tutti i settori e a tutti i lavoratori: in alcuni casi la componente fisica del lavoro è ancora maggioritaria e non tutti i membri di un team possono realisticamente essere coinvolti in un sistema di lavoro agile ed indipendente.

Ecco perché la dose di organizzazione e autogestione è fondamentale.

Il lavoratore che svolge la sua prestazione in modalità agile consente all’impresa di ridurre i costi di affitti, utenze e attrezzature, in quanto lo spazio necessario per l’organico si riduce in proporzione all’intensità e alla frequenza con cui la prestazione lavorativa si svolge in modalità agile.

Ma questo è solo uno dei tre buoni motivi che potrebbero spingere imprese e lavoratori a stipulare accordi di smart working. Quali sono gli altri?

Sono tre buoni motivi per i quali datore di lavoro e lavoratore possono trarre beneficio dal ricorso a tale modalità di lavoro:

1. incremento di competitività;
2. agevolazione della conciliazione vita lavoro, in termini di maggiore produttività;
3. riduzione dei costi per l’impresa.

Lo stesso legislatore identifica subito due motivi per i quali datore di lavoro e lavoratore possono trarre beneficio dal ricorso alle modalità di lavoro agile: si tratta dell’incremento di competitività (1) lato datore di lavoro e l’agevolazione della conciliazione vita lavoro (2), lato lavoratore. L’incremento di competitività può essere letto nella duplice sfaccettatura dell’incremento di produttività che si accomuna al lavoro agile e altresì nell’incremento della capacità attrattiva dell’azienda, capaci così di attirare la forza lavoro più talentuosa e motivata.

A questi primi due motivi, si aggiunge: la riduzione dei costi per l’impresa (3), in termini di minor costo per spazi ed attrezzature e altresì per lo svolgimento della prestazione lavorativa. In estrema sintesi: il lavoratore che svolge la sua prestazione in modalità agile consente all’impresa di ridurre i costi di affitti, utenze e attrezzature, in quanto lo spazio necessario per l’organico si riduce in proporzione all’intensità e frequenza con cui la prestazione lavorativa si svolge in modalità agile.

Relativamente alla riduzione del costo del lavoro, questa può derivare da minori oneri per lavoro straordinario, che mal si combina con questa modalità senza vincoli di orario predefiniti, di trasferte e, almeno fino al 31 agosto 2018, anche con il godimento di sgravi contributivi legati ad accordi aziendali finalizzati a realizzare politiche di conciliazione vita lavoro. Agevolazioni in questo senso andrebbero riproposte.

3. PROFILI RETRIBUTIVI ED ASSICURATIVI

L'articolo 20 al comma 1 del Jobs Act autonomi (legge 22 maggio 2017, n. 8) precisa come “Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda”.

Mentre da un lato si conserva intatto il diritto alla retribuzione nella medesima misura prevista per i lavoratori “tradizionali”, dall’altro la stessa non potrà trovare perfetta corrispondenza in un concetto di retribuzione oraria o comunque legata ai tempi della prestazione, dovendo necessariamente lasciare spazio a forme di retribuzione per obiettivi.

Verrà meno, per il lavoratore agile, il concetto di lavoro straordinario, il quale ha quale presupposto il superamento dell’orario di lavoro ordinario, verificabile dal datore di lavoro, così come tutte quelle voci retributive legate strettamente allo svolgimento della prestazione lavorativa presso una sede fissa di lavoro ed un orario rigidamente determinato (es. indennità di mensa).

Sotto un profilo assicurativo, l’INAIL – con la circolare n. 48 del 2 novembre 2017 – è intervenuta sugli obblighi assicurativi connessi al lavoro agile, precisando come la suddetta modalità, pur non prevedendo una postazione fissa di lavoro, richiede tuttavia “l'estensione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali” e che “la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda.”

L’istituto interviene anche sulla casistica dell’infortunio in itinere, per il quale si prevede l’applicazione della tutela pur nell’incertezza del luogo ove la prestazione si svolge fuori dai locali aziendali a patto che “la scelta del luogo della prestazione è dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza”.

Sotto il profilo della tutela della salute e sicurezza del lavoratore, il legislatore prevede un preciso obbligo di comunicazione da parte del datore di lavoro, il quale, con cadenza annuale è chiamato ad inviare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un’informatica scritta, nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa (art. 22, comma 1).

Deve altresì fornire al lavoratore una “adeguata informativa circa il corretto utilizzo delle attrezzature/ apparecchiature eventualmente messe a disposizione nello svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile.”

4. COMPUTABILITÀ DEL LAVORATORE AGILE

Un altro punto che di fatto costituisce un vantaggio nel ricorso al lavoratori “smart workers” è che il lavoratore agile non si computa quando rende la sua prestazione in modalità agile. Il disposto dell’articolo 23 D.lgs.80/2017, prevede infatti che “I datori di lavoro privati che facciano ricorso all’istituto del telelavoro per motivi legati ad esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in forza di accordi collettivi stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, possono escludere i lavoratori ammessi al telelavoro dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l’applicazione di particolari normative e istituti”.



5. QUALI SONO LE CRITICITÀ DI QUESTA FORMA DI PRESTAZIONE LAVORATIVA

Rispetto a questa forma di modalità di esecuzione della prestazione lavorativa sussistono comunque alcune criticità:

- L'effettiva operatività del diritto alla disconnessione
- Dubbi circa l'effettiva misurazione dello straordinario
- Esatta determinazione dell'orario di lavoro;
- Stress elevato per la impossibilità dei tempi di recupero se il lavoratore o il datore di lavoro si «fanno prendere la mano»;
- Mancanza di formazione, dei mezzi informatici, di confronto con i colleghi di lavoro;
- Protezione dei dati e Privacy;
- Corretta applicazione dell'Art. 4 L. 300/70 strumenti di controllo a distanza.

6. TELELAVORO E LAVORO AGILE

Il Legislatore opera una differenziazione tra Telelavoro e Lavoro agile, prevedendo nelle due modalità di svolgimento della prestazione lavorativa due punti di distinzione: il primo: nel lavoro agile la prestazione lavorativa è svolta con continuità ma non in esclusiva in luogo diverso dai locali aziendali; Il secondo punto è che non necessariamente il lavoro agile deve essere svolto tramite il ricorso a strumenti tecnologici.

Tuttavia, la nostra definizione di telelavoro non è la medesima che si rinvie nelle fonti comunitarie, per la quale il lavoro agile altro non è che una modalità di telelavoro.

7. ESCLUSIONE DAL COMPUTO NUMERICO

L'articolo 23 del D. Lgs. 15 giugno 2015, n. 80, dispone che i datori di lavoro privati che facciano ricorso al telelavoro per motivi legati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in forza di accordi collettivi stipulati

da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, possono escludere i lavoratori ammessi al telelavoro dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l’Esclusione dal computo numerico.

la norma appena citata – emanata 2 anni prima delle nuove disposizioni contenute nella legge 22 maggio 2017, n. 81 – fa riferimento al “telelavoro”, ma può ritenersi che in base a un’interpretazione estensiva, sia applicabile anche al lavoro agile, data la sostanziale assimilazione delle due fattispecie, posto che entrambe prevedono che la prestazione sia svolta, in tutto o in parte, al di fuori dei locali aziendali. Tuttavia, per godere dell’esenzione dal computo nell’organico, occorre che venga stipulato un accordo collettivo, anche aziendale, in cui sia evidenziata la finalità di consentire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in applicazione di particolari normative e istituti.

Il telelavoro è pensato come modalità che non prevede la presenza nei locali aziendali, svolgendosi – secondo questa interpretazione restrittiva – unicamente in modalità a distanza.

L’equiparazione di forme di lavoro agile – con giusta previsione di un minimo di giornate di lavoro

fuori azienda a settimana – al telelavoro, potrebbe certamente portare ad una più ampia diffusione di questa modalità di lavoro, con evidenti vantaggi soprattutto per le piccole imprese, che potrebbero in questo modo tentare di restare sotto la soglia dei 15 dipendenti. Soglia che per questa tipologia di datori di lavoro ancora comporta conseguenze rilevanti (si pensi all’obbligo di assunzione dal collocamento obbligatorio).

8. CONCLUSIONI

Perché funzioni davvero, il lavoro agile deve essere accompagnato da una nuova cultura organizzativa dell’impresa, sia nei confronti della leadership – pronta alla delega e al lavoro per obiettivi – che verso i collaboratori, ai quali si richiede una maggiore dose di proattività e di competenze organizzative. Pertanto, momenti di condivisione e di formazione prima dell’avvio dei progetti di lavoro agile sono certamente utili ad una buona riuscita degli stessi.

Fiducia e responsabilità sono gli ingredienti che rendono possibile questo cambiamento e devono essere presenti per entrambe le parti.



BARBARA GARBELLI

*CONSULENTE DEL LAVORO IN PAVIA, MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL
E COMPONENTE COMITATO SCIENTIFICO ASRI*

TRASFORMAZIONE DIGITALE E TUTELA DEI DIRITTI: UN EQUILIBRIO NECESSARIO NELLE IMPRESE ITALIANE

— INDICE —

1. Introduzione: la digitalizzazione del sistema produttivo italiano tra opportunità e criticità
2. La trasformazione digitale nelle PMI: ostacoli strutturali e culturali
3. Il controllo tecnologico: tra tutela della sicurezza e rispetto della dignità
 - 4. Il lavoro agile: nuove sfide per la tutela dei diritti
 - 5. Governance integrata della trasformazione digitale: strumenti e best practice
6. Verso un modello di innovazione inclusivo: il ruolo delle politiche pubbliche
7. Conclusioni: tecnologia come alleato, non come sostituto della dimensione umana

1. INTRODUZIONE: LA DIGITALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO TRA OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ

Il processo di trasformazione digitale che sta investendo il tessuto produttivo italiano rappresenta una delle sfide più complesse e rilevanti del nostro tempo. I dati elaborati dall'Istat attraverso il Digital Intensity Index (DII) evidenziano una progressiva crescita nell'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese nazionali, confermando un trend positivo che caratterizza gli ultimi anni. Tuttavia, dietro questi indicatori apparentemente incoraggianti si celano profonde asimmetrie che meritano un'analisi approfondita e una riflessione critica sul futuro del lavoro nel nostro Paese.

Le disparità più evidenti emergono nel confronto tra grandi imprese e piccole-medie imprese (PMI), queste ultime rappresentando oltre il 90% del tessuto produttivo italiano. Mentre le grandi organizzazioni dispongono di risorse economiche, competenze specialistiche e strutture dedicate per gestire la transizione digitale in modo strategico e sistematico, le PMI affrontano questa trasformazione con difficoltà

significative, spesso in modo frammentario e reattivo piuttosto che proattivo. A questa prima frattura interna si aggiunge un divario strutturale tra l'Italia e altri paesi europei più avanzati, particolarmente evidenti in termini di capacità di innovazione, maturità digitale complessiva e impatto organizzativo delle tecnologie implementate.

Questi gap non possono essere ricondotti esclusivamente a fattori economici o infrastrutturali, come potrebbe sembrare a una prima analisi superficiale. Le radici del problema affondano in una questione ben più articolata, che coinvolge dimensioni culturali, organizzative e, aspetto troppo spesso trascurato, giuridiche. La digitalizzazione, infatti, non può essere ridotta alla mera acquisizione e installazione di strumenti tecnologici all'avanguardia: essa implica una profonda riorganizzazione dei processi produttivi, un ripensamento radicale dei modelli di gestione delle risorse umane, e l'assunzione di nuove e complesse responsabilità da parte dei datori di lavoro.

In questo contesto, emerge con forza la necessità di una rilettura aggiornata e contestualizzata delle tutele già presenti nel nostro ordinamento giuridico. Il riferimento principale è allo Statuto dei Lavoratori



(Legge 300/1970), che pur essendo stato elaborato in un'epoca pre-digitale mantiene una straordinaria attualità nei suoi principi fondanti, all'articolo 2087 del Codice Civile che impone al datore di lavoro l'obbligo generale di tutela dell'integrità fisica e della personalità morale del lavoratore, al Decreto Legislativo 81/2008 sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, e al Regolamento europeo 2016/679 (GDPR) in materia di protezione dei dati personali. Questi strumenti normativi, pur concepiti in contesti tecnologici differenti, devono essere interpretati alla luce delle nuove sfide poste dalla digitalizzazione, garantendo un equilibrio sostenibile tra innovazione tecnologica e tutela dei diritti fondamentali della persona che lavora.

2. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE PMI: OSTACOLI STRUTTURALI E CULTURALI

Le piccole e medie imprese italiane si trovano ad affrontare la transizione digitale in condizioni di particolare vulnerabilità. A differenza delle grandi organizzazioni, che possono contare su dipartimenti IT strutturati, budget consistenti per l'innovazione e competenze interne specializzate, le PMI devono confrontarsi con vincoli di risorse significativi che limitano drasticamente le loro capacità di investimento e sperimentazione tecnologica.

La frammentarietà degli interventi costituisce uno dei problemi più evidenti. Troppo spesso, le PMI adottano soluzioni digitali in modo episodico e disorganico, spinte da fattori esogeni quali incentivi pubblici temporanei (come il Piano Transizione 4.0), vincoli normativi improvvisi (si pensi all'obbligo di fatturazione elettronica), o pressioni provenienti dalla filiera produttiva di appartenenza. Manca, nella maggior parte dei casi, una visione strategica complessiva che inquadri la digitalizzazione come un processo di trasformazione integrato, capace di coinvolgere simultaneamente processi produttivi, modelli organizzativi e cultura aziendale.

A questo primo ordine di problemi si sovrappone una carenza endemica di competenze digitali. Il tema del digital skills gap non riguarda soltanto i lavoratori, ma investe primariamente il management e gli imprenditori stessi. Numerose ricerche evidenziano come molti titolari di PMI non possiedano le conoscenze necessarie per valutare criticamente le opportunità

offerte dalle nuove tecnologie, per selezionare i fornitori più adeguati, o per gestire efficacemente i processi di change management che inevitabilmente accompagnano l'introduzione di innovazioni digitali significative.

La cultura organizzativa rappresenta un ulteriore elemento critico. In molte realtà imprenditoriali italiane, caratterizzate da strutture gerarchiche tradizionali e da una gestione fortemente accentrata, la digitalizzazione viene percepita come una minaccia piuttosto che come un'opportunità. Resistenze al cambiamento, diffidenza verso le novità tecnologiche, timore di perdere il controllo sui processi consolidati: questi atteggiamenti, sebbene comprensibili, ostacolano gravemente l'integrazione efficace delle tecnologie e ne vanificano le potenzialità trasformative.

Il risultato è un'adozione superficiale e poco consapevole degli strumenti digitali, che vengono utilizzati sottodimensionandone le funzionalità o, peggio ancora, in modo improprio. Le tecnologie, invece di abilitare nuove modalità di lavoro più efficienti e flessibili, finiscono per replicare in formato digitale processi analogici obsoleti, senza generare alcun reale valore aggiunto. Questo fenomeno, definito dagli studiosi "digitalizzazione passiva", rappresenta uno spreco enorme di risorse e opportunità per il sistema economico nel suo complesso.

3. IL CONTROLLO TECNOLOGICO: TRA TUTELA DELLA SICUREZZA E RISPETTO DELLA DIGNITÀ

Uno degli ambiti più delicati e controversi della trasformazione digitale riguarda il controllo tecnologico dei lavoratori. L'evoluzione degli strumenti a disposizione delle imprese ha raggiunto livelli di sofisticazione impensabili fino a pochi anni fa: dispositivi wearable in grado di monitorare parametri biometrici, sensori ambientali per la rilevazione di condizioni di pericolo, algoritmi predittivi per l'analisi del benessere psico-fisico, tecnologie "uomo a terra" per la sicurezza dei lavoratori isolati, sistemi di geolocalizzazione per la protezione del personale mobile.

Questi strumenti nascono, nella maggior parte dei casi, con finalità legittime e apprezzabili: garantire la salute e la sicurezza sul lavoro, dare concreta attuazione

all'obbligo prevenzionistico sancito dall'articolo 2087 del Codice Civile e declinato operativamente nel Decreto Legislativo 81/2008. Il datore di lavoro, infatti, è tenuto ad adottare tutte le misure necessarie per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei propri dipendenti, e le tecnologie digitali possono rappresentare strumenti preziosi per assolvere a questo dovere fondamentale.

Tuttavia, la linea di demarcazione tra tutela legittima e controllo invasivo è estremamente sottile e richiede grande attenzione. Le stesse tecnologie che permettono di intervenire tempestivamente in caso di emergenza possono trasformarsi in strumenti di sorveglianza pervasiva, capaci di monitorare costantemente ogni movimento, ogni pausa, ogni attività del lavoratore, generando una pressione psicologica insostenibile e ledendo la dignità della persona.

Il riferimento normativo principale in questa materia è l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori, profondamente riformato nel 2015 con il Jobs Act (art. 23, D.Lgs. 151/2015). La norma vieta il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, stabilendo però importanti eccezioni: gli impianti e gli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa possono essere installati previo accordo collettivo con le rappresentanze sindacali unitarie o le rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, in mancanza di accordo, è possibile ricorrere all'autorizzazione della Direzione Territoriale del Lavoro o, nelle PMI fino a quindici dipendenti, dell'Ispettorato del Lavoro.

La giurisprudenza ha progressivamente chiarito che non costituisce controllo vietato l'utilizzo di strumenti tecnologici necessari per l'esecuzione della prestazione lavorativa (si pensi ai computer aziendali, agli smartphone di servizio, ai veicoli dotati di GPS per ragioni logistiche), purché il datore di lavoro informi preventivamente i lavoratori sulle modalità d'uso e sulle possibilità di controllo. Diverso è il caso di tecnologie installate specificamente per monitorare l'attività lavorativa: in questo caso l'accordo sindacale o l'autorizzazione amministrativa diventano imprescindibili.

Parallelamente all'articolo 4 dello Statuto, opera il GDPR che impone al datore di lavoro, in qualità di titolare del trattamento, di rispettare i principi fondamentali di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione dei dati, limitazione della finalità, esattezza, limitazione

della conservazione, integrità e riservatezza. In particolare, il principio di minimizzazione impone di raccogliere solo i dati strettamente necessari rispetto alle finalità perseguitate, evitando qualsiasi forma di trattamento eccessivo o sproporzionato.

Per tutte le tecnologie potenzialmente intrusive, il GDPR richiede l'esecuzione di una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati (Data Protection Impact Assessment -DPIA), documento fondamentale che deve descrivere il trattamento previsto, valutarne la necessità e la proporzionalità, individuare i rischi per i diritti e le libertà delle persone interessate, e indicare le misure tecniche e organizzative adottate per mitigare tali rischi. La DPIA non è un adempimento burocratico, ma uno strumento di governance essenziale che consente all'impresa di effettuare scelte consapevoli e responsabili.

4. IL LAVORO AGILE: NUOVE SFIDE PER LA TUTELA DEI DIRITTI

La diffusione massiccia del lavoro agile, accelerata drammaticamente dalla pandemia di COVID-19 ma ormai consolidata come modalità organizzativa strutturale in molte realtà, ha introdotto sfide inedite per la tutela dei diritti dei lavoratori. Quando il perimetro fisico del luogo di lavoro si dissolve e la prestazione viene resa da contesti domestici, spazi di coworking, o luoghi di volta in volta diversi, l'obbligo datoriale di tutela deve necessariamente estendersi a contesti non presidiati, flessibili, "a geometria variabile".

Il legislatore italiano ha disciplinato il lavoro agile con la Legge 81/2017, successivamente integrata da numerosi interventi normativi emergenziali e, più recentemente, da un protocollo nazionale sul lavoro agile stipulato tra Governo e parti sociali. La normativa riconosce al lavoratore agile gli stessi diritti economici e normativi applicabili ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda, ma lascia aperti numerosi interrogativi sul versante della sicurezza e del controllo.

L'articolo 22 della Legge 81/2017 stabilisce che il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa, e deve consegnare al lavoratore un'informatica scritta sui rischi generali e specifici connessi alla particolare

modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Tuttavia, il datore non può evidentemente controllare direttamente le condizioni ambientali dei luoghi scelti dal lavoratore per svolgere la propria attività, né verificare il rispetto delle norme antinfortunistiche in contesti domestici o esterni all’azienda.

Questa impossibilità materiale di controllo solleva questioni complesse. Da un lato, potrebbe indurre alcuni datori di lavoro a implementare sistemi di monitoraggio tecnologico ancora più invasivi, nella convinzione (errata) di poter così assolvere agli obblighi di sicurezza. Dall’altro, genera il rischio opposto di una sostanziale deresponsabilizzazione, con imprese che si limitano a fornire l’informativa di legge senza adottare ulteriori misure preventive.

La soluzione più equilibrata richiede un cambio di paradigma: passare da un modello di controllo prescrittivo e pervasivo a un modello basato sulla responsabilizzazione del lavoratore, sulla formazione continua, sulla costruzione di una cultura della sicurezza condivisa. Il datore di lavoro deve fornire strumenti tecnologici sicuri ed ergonomici, erogare formazione specifica sui rischi del lavoro agile (affaticamento visivo, posture scorrette, sedentarietà, isolamento sociale, difficoltà nella disconnessione), e stabilire regole chiare sui tempi di lavoro e sul diritto alla disconnessione.

Quest’ultimo aspetto merita particolare attenzione. L’articolo 19 della Legge 81/2017 prevede espressamente che l’accordo individuale per il lavoro agile deve disciplinare l’esercizio del diritto alla disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche. La disconnessione non è una mera facoltà, ma un diritto fondamentale che tutela la salute psico-fisica del lavoratore, prevenendo fenomeni di sovraccarico cognitivo, stress, burnout. Le imprese devono quindi stabilire fasce orarie di irraggiungibilità, garantire che i lavoratori non siano penalizzati per non aver risposto a comunicazioni ricevute al di fuori dell’orario di lavoro, e formare il management su una gestione rispettosa dei tempi di vita dei collaboratori.

L’adozione di tecnologie di controllo nel lavoro agile – anche quando motivata da esigenze organizzative legittime o da finalità di sicurezza – rischia di trasformarsi in una sorveglianza pervasiva se non accompagnata da adeguate garanzie. Sistemi di monitoraggio dell’attività al computer, software che rilevano i tempi di utilizzo

delle applicazioni, webcam sempre attive, richieste di reportistica ossessiva: tutte queste pratiche, oltre a violare potenzialmente l’articolo 4 dello Statuto e il GDPR, generano un clima di sfiducia incompatibile con i valori di autonomia e flessibilità che dovrebbero caratterizzare il lavoro agile.

5. GOVERNANCE INTEGRATA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE: STRUMENTI E BEST PRACTICE

La complessità delle sfide analizzate nei paragrafi precedenti richiede l’adozione di un approccio di governance integrata della trasformazione digitale, capace di coniugare le esigenze di efficienza organizzativa con la tutela rigorosa dei diritti fondamentali dei lavoratori. Non si tratta di un obiettivo utopico o di un lusso che solo alcune imprese virtuose possono permettersi, ma di una necessità strategica per tutte le organizzazioni che vogliono affrontare con successo la transizione digitale.

Il primo elemento di una governance efficace è rappresentato dall’adozione di policy aziendali trasparenti e dettagliate. Ogni impresa dovrebbe



dotarsi di un regolamento interno che disciplini in modo chiaro l'utilizzo degli strumenti tecnologici, le finalità dei trattamenti di dati personali, le modalità di controllo eventualmente previste, i diritti dei lavoratori, le procedure di reclamo. Queste policy non devono essere documenti burocratici redatti per mero adempimento formale, ma strumenti di comunicazione reale, scritti in linguaggio comprensibile, facilmente accessibili, e accompagnati da sessioni informative dedicate.

La formazione continua costituisce il secondo pilastro fondamentale. Non è sufficiente erogare un corso iniziale al momento dell'introduzione di nuove tecnologie: occorre prevedere percorsi formativi ricorrenti che accompagnino i lavoratori nell'utilizzo consapevole e sicuro degli strumenti digitali, li informino sui rischi emergenti, li rendano protagonisti attivi della trasformazione. La formazione deve riguardare non solo gli aspetti tecnici, ma anche le dimensioni giuridiche (diritti e doveri), ergonomiche (uso corretto delle tecnologie per prevenire patologie), e organizzative (gestione del tempo, work-life balance).

Il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali rappresenta un elemento cruciale, spesso sottovalutato. L'articolo 4 dello Statuto, richiedendo l'accordo collettivo per l'introduzione di strumenti di controllo, attribuisce alle organizzazioni sindacali un ruolo non meramente consultivo ma decisionale. Questo coinvolgimento, lungi dall'essere un ostacolo burocratico, rappresenta un'opportunità preziosa per l'impresa: il confronto con i rappresentanti dei lavoratori consente di individuare soluzioni più equilibrate, di intercettare precocemente eventuali criticità, di costruire un clima di fiducia indispensabile per il successo di qualsiasi trasformazione organizzativa.

Gli audit periodici costituiscono un ulteriore strumento di governance essenziale. Le imprese dovrebbero sottoporsi regolarmente a verifiche interne o esterne sull'utilizzo delle tecnologie di controllo, sull'effettiva conformità al GDPR, sul rispetto dei diritti dei lavoratori. Questi audit, se condotti con serietà e indipendenza, permettono di identificare tempestivamente eventuali derive, di correggere prassi scorrette, di dimostrare l'impegno dell'azienda verso una digitalizzazione responsabile.

Sul piano tecnico, infine, è indispensabile adottare misure di sicurezza adeguate. La crittografia delle

comunicazioni, la gestione rigorosa degli accessi ai dati (princípio del “need to know”), la conservazione selettiva e temporalmente limitata dei log, la pseudonimizzazione dei dati quando possibile, l'implementazione di sistemi di alert per rilevare accessi anomali: tutte queste misure non rappresentano solo obblighi derivanti dal GDPR, ma costituiscono elementi fondamentali di una gestione responsabile dell'innovazione tecnologica.

6. VERSO UN MODELLO DI INNOVAZIONE INCLUSIVO: IL RUOLO DELLE POLITICHE PUBBLICHE

Le analisi sin qui sviluppate evidenziano come la trasformazione digitale, se lasciata alle sole dinamiche di mercato, rischi di accentuare le disuguaglianze esistenti piuttosto che ridurle. Il fenomeno della “digitalizzazione a doppia velocità” – con grandi imprese che corrono e PMI che arrancano – non è solo un problema di efficienza economica, ma una questione di equità sociale che interella direttamente le istituzioni pubbliche.

Lo Stato non può limitarsi a un ruolo passivo di regolatore post factum, intervenendo solo per sanzionare comportamenti scorretti o per dirimere controversie. È necessario un impegno proattivo volto ad accompagnare la trasformazione digitale in modo equo e inclusivo, attraverso una gamma articolata di strumenti di policy.

Gli incentivi economici rappresentano certamente un primo livello di intervento. Il Piano Nazionale Transizione 4.0, con i suoi crediti d'imposta per investimenti in beni strumentali, ricerca e sviluppo, formazione 4.0, ha rappresentato un passo importante. Tuttavia, questi strumenti rischiano di favorire principalmente le imprese già strutturate, dotate delle competenze necessarie per accedere agli incentivi e per gestire la complessità burocratica connessa. È necessario pensare a meccanismi di sostegno specificamente calibrati sulle micro e piccole imprese, eventualmente attraverso contributi a fondo perduto, voucher per servizi di consulenza specialistica, o finanziamenti agevolati a tasso zero.

Ancora più importante del sostegno finanziario è l'investimento in competenze. Il digital skills gap rappresenta il vero collo di bottiglia della trasformazione digitale italiana. Occorre potenziare l'offerta formativa

a tutti i livelli: dalla scuola secondaria, dove andrebbero rafforzati gli insegnamenti STEM e l'educazione digitale critica, all'università, con percorsi sempre più interdisciplinari che coniughino competenze tecniche, economiche e giuridiche, fino alla formazione continua degli occupati, attraverso programmi di upskilling e reskilling accessibili e di qualità.

Un ruolo particolare dovrebbe essere svolto dai fondi interprofessionali per la formazione continua, che potrebbero destinare risorse specifiche a progetti formativi sulla digitalizzazione consapevole, coinvolgendo lavoratori, rappresentanze sindacali e datori di lavoro in percorsi di apprendimento condiviso. La formazione non dovrebbe riguardare solo le competenze tecniche d'uso degli strumenti, ma anche la cultura della sicurezza digitale, la consapevolezza sui diritti e sui rischi, le competenze di change management.

Sul versante della regolazione, appare necessario un bilanciamento attento. Da un lato, un eccesso di vincoli normativi rischia di soffocare l'innovazione e di penalizzare ulteriormente le PMI, che faticano già a gestire la complessità amministrativa esistente. Dall'altro, una deregolamentazione selvaggia esporrebbe i lavoratori a rischi inaccettabili e favorirebbe una “corsa al ribasso” nelle tutele. La via più equilibrata passa attraverso l'adozione di principi guida chiari (trasparenza, proporzionalità, accountability), accompagnati da strumenti di soft law come linee guida, best practice, certificazioni volontarie che premino le imprese virtuose.

Particolarmente interessante potrebbe essere lo sviluppo di un sistema di certificazione etica delle tecnologie di controllo, sul modello di quanto già avviene in altri settori. Le imprese che adottano volontariamente standard elevati di tutela dei diritti dei lavoratori nell'implementazione di tecnologie digitali potrebbero ottenere certificazioni riconosciute pubblicamente, che costituirebbero un elemento di reputazione positiva, di attrattività per i talenti, e potenzialmente di preferenza in bandi pubblici o accesso a finanziamenti agevolati.

Fondamentale, infine, è la promozione di una cultura della fiducia, della trasparenza e della responsabilità. Questo obiettivo non si raggiunge solo attraverso norme o incentivi, ma richiede un lavoro culturale profondo che coinvolga tutti gli attori del sistema:

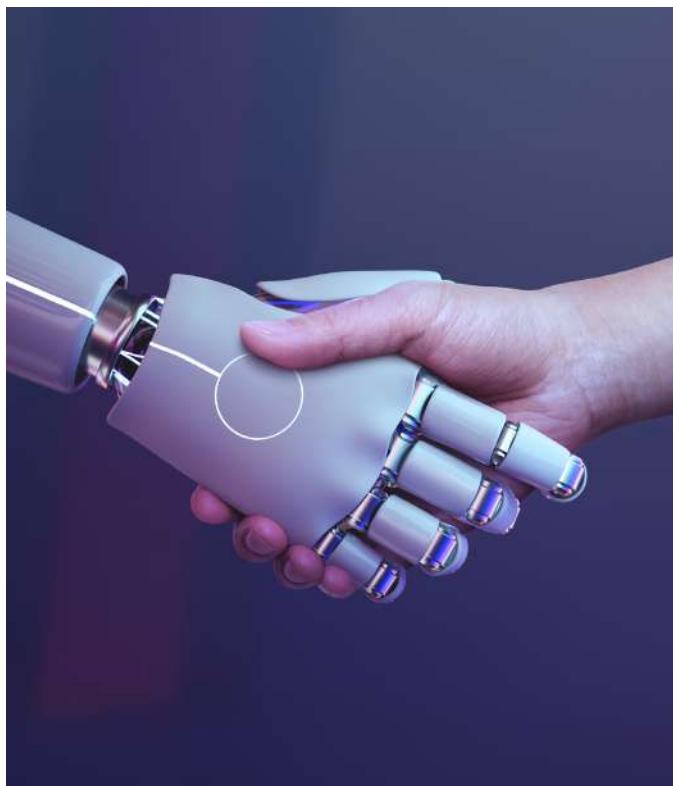
imprese, sindacati, istituzioni educative, media. È necessario superare una visione della digitalizzazione come processo puramente tecnico o economico, per riconoscerne la dimensione intrinsecamente sociale e politica. La tecnologia non è neutrale: incorpora valori, scelte, rapporti di potere. Rendere questi elementi esplicativi e dibattuti pubblicamente è condizione necessaria per una trasformazione digitale democratica e partecipata.

7. CONCLUSIONI: TECNOLOGIA COME ALLEATO, NON COME SOSTITUTO DELLA DIMENSIONE UMANA

Il percorso di analisi sviluppato in questo contributo evidenzia come la trasformazione digitale del mondo del lavoro rappresenti una sfida di straordinaria complessità, che non ammette soluzioni semplicistiche o approcci unilaterali. Non si tratta di scegliere tra innovazione tecnologica e tutela dei diritti, tra efficienza organizzativa e dignità della persona, tra competitività economica e coesione sociale. Si tratta, piuttosto, di costruire un equilibrio dinamico e sostenibile che permetta di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie senza sacrificare i valori fondamentali su cui si fonda la nostra democrazia costituzionale.

La tecnologia può e deve essere un alleato prezioso per la protezione delle persone. Strumenti digitali ben progettati e correttamente implementati possono migliorare la sicurezza sul lavoro, ridurre i carichi fisici più gravosi, favorire modalità di lavoro più flessibili e rispettose dei tempi di vita, ampliare le opportunità di formazione e sviluppo professionale, rendere più trasparenti e oggettivi i processi di valutazione. Tuttavia, la stessa tecnologia può trasformarsi in strumento di controllo oppressivo, di intensificazione dello sfruttamento, di atomizzazione delle relazioni sociali, di precarizzazione esistenziale, se non viene governata secondo principi etici chiari e sottoposta a vincoli giuridici efficaci.

La lezione fondamentale che emerge dall'analisi è che la tecnologia non può mai sostituirsi alla relazione umana, al confronto sociale, alla regola giuridica. Gli algoritmi possono supportare le decisioni, ma non possono sostituire il giudizio umano nelle scelte che incidono sui diritti delle persone. Le piattaforme digitali possono facilitare la comunicazione, ma non possono rimpiazzare il dialogo diretto tra datori di



lavoro e rappresentanze dei lavoratori. I sistemi di monitoraggio possono fornire dati utili, ma non possono sostituire la fiducia reciproca che costituisce il fondamento di qualsiasi relazione lavorativa sana e produttiva.

In questo equilibrio delicato – tra algoritmo e diritti, tra innovazione e garanzie, tra efficienza e dignità – si gioca il futuro non solo della digitalizzazione, ma della stessa tenuta democratica del mondo del lavoro. Un futuro che dipenderà dalle scelte che compiremo nei prossimi anni: dalle politiche pubbliche che sapremo progettare, dalle regole che sapremo darci, dalla cultura che sapremo costruire, dalla capacità di dialogo che sapremo esprimere tra tutti gli attori coinvolti.

La posta in gioco è altissima. Una trasformazione digitale guidata esclusivamente dalla logica del profitto e dell'efficienza a breve termine rischia di produrre un mondo del lavoro sempre più diseguale, frammentato, precario, in cui ampi segmenti della popolazione lavorativa si troverebbero esclusi o marginalizzati. Al contrario, una trasformazione digitale inclusiva, responsabile, attenta alla dimensione umana e sociale del lavoro può contribuire a costruire un modello di sviluppo più sostenibile, equo, capace di coniugare innovazione economica e progresso sociale.

Il diritto del lavoro, con la sua tradizione secolare di tutela della parte più debole del rapporto contrattuale, è chiamato a svolgere un ruolo centrale in questa transizione. Non si tratta di difendere nostalgicamente un passato che non può tornare, né di opporre resistenze ideologiche all'inevitabile evoluzione tecnologica. Si tratta, piuttosto, di riaffermare con forza che il lavoro non è una merce, che la persona del lavoratore non può essere ridotta a puro fattore produttivo, che esistono valori non negoziabili – dignità, libertà, salute, privacy – che nessuna esigenza di efficienza può comprimere oltre un limite ragionevole.

In questa prospettiva, le norme richiamate nel presente contributo – dallo Statuto dei Lavoratori al GDPR, dall'articolo 2087 del Codice Civile alle disposizioni sulla sicurezza sul lavoro – non rappresentano vincoli obsoleti da superare o aggirare, ma costituiscono patrimonio prezioso da reinterpretare e applicare creativamente alle nuove realtà produttive. Un patrimonio che testimonia come, attraverso decenni di conquiste sociali e di elaborazione giuridica, si sia progressivamente affermata l'idea che l'economia debba essere al servizio della persona, e non viceversa.

La sfida che ci attende richiederà intelligenza, coraggio, capacità di dialogo, visione strategica. Richiederà di superare contrapposizioni sterili e di costruire alleanze inedite tra soggetti tradizionalmente distanti. Richiederà di sperimentare soluzioni innovative, di accettare il rischio dell'errore, di essere disponibili a correggere continuamente la rotta. Ma soprattutto richiederà di non smarrire mai la bussola dei valori fondamentali, di non cedere alla tentazione del determinismo tecnologico che presenta come inevitabile ciò che è invece frutto di scelte umane, di non rinunciare alla dimensione utopica e progettuale che deve animare ogni autentica trasformazione sociale.

Il futuro digitale del lavoro non è già scritto: dipende dalle scelte che faremo, dalla responsabilità che sapremo assumere, dalla visione di società che sapremo immaginare e costruire insieme. Un futuro in cui la tecnologia sia realmente al servizio dell'umano, e non l'umano asservito alla tecnologia, è possibile. Ma per realizzarlo occorre volontà politica, impegno collettivo, e la ferma convinzione che la democrazia – anche e soprattutto quella nei luoghi di lavoro – non sia un lusso da sacrificare sull'altare dell'efficienza, ma la precondizione di ogni autentico progresso.



MARIA ELISENA GATTO

CONSULENTE DEL LAVORO IN REGGIO CALABRIA
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL

UN VIAGGIO NEL LAVORO DIGITALE: STRUMENTI E VISIONI PER IL FUTURO

— INDICE —

1. Introduzione: un lavoro in continua evoluzione
2. Smart working: flessibilità con equilibrio
3. Il mansionario: da elenco statico a guida dinamica
4. Contrattazione collettiva: regole per un mondo nuovo
5. Digitalizzazione: un cambiamento condiviso
6. Conclusione

1. INTRODUZIONE: UN LAVORO IN CONTINUA EVOLUZIONE

La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale stanno rivoluzionando il mondo del lavoro a un ritmo incalzante. Nuove tecnologie, modalità operative e relazioni professionali ridisegnano il funzionamento delle aziende, sfidando i datori di lavoro a bilanciare produttività, flessibilità e tutela dei diritti. Smart working, mansionari dinamici, contrattazione collettiva e strumenti digitali guidano questa trasformazione. In questo scenario, il Consulente del Lavoro si afferma come una figura chiave, capace di tradurre il cambiamento in opportunità. Esempi virtuosi, come quelli di Veneto e Lombardia, mostrano come imprese, istituzioni e professionisti collaborino per un futuro del lavoro più moderno, inclusivo e sostenibile.

2. SMART WORKING: FLESSIBILITÀ CON EQUILIBRIO

Lo smart working rappresenta l'emblema del lavoro digitale. Piattaforme come Microsoft Teams e Zoom consentono ai dipendenti di collaborare da casa, ufficio o in mobilità, garantendo flessibilità e continuità operativa. Tuttavia, questa libertà pone una sfida: come monitorare il lavoro senza compromettere la privacy? Software di tracciamento, che registrano accessi, tempi di attività o produttività, richiedono un equilibrio tra esigenze aziendali e diritti dei lavoratori.

La normativa italiana stabilisce che il monitoraggio a distanza sia ammesso solo per motivi organizzativi o di sicurezza, previa autorizzazione sindacale o accordi specifici. Le leggi europee sulla protezione dei dati enfatizzano trasparenza e rispetto dei lavoratori. Un accordo di smart working efficace deve quindi chiarire:

- Strumenti digitali utilizzati
- Gestione dei dati raccolti
- Misure di sicurezza a tutela dei lavoratori
- Finalità del monitoraggio e condivisione dei risultati

L'obiettivo è promuovere fiducia, non controllo. Le aziende adottano dashboard condivise per aggiornare i team, trasformando il monitoraggio in un'occasione di collaborazione. Il Consulente del Lavoro svolge un ruolo cruciale: definisce accordi chiari, media tra manager e tecnici IT, e assicura che i lavoratori



comprendano la gestione dei loro dati. Quando ben gestito, lo smart working diventa un ponte verso un'organizzazione più aperta e responsabile.

3. IL MANSIONARIO: DA ELENCO STATICO A GUIDA DINAMICA

Il lavoro digitale richiede nuovi ruoli che si adattino alla tecnologia che avanza. I tradizionali mansionari, rigidi elenchi di compiti, sono superati: oggi servono guide flessibili che riflettano competenze reali e favoriscono la crescita continua. I ruoli professionali si evolvono rapidamente, diventando più ibridi e richiedendo competenze trasversali. Un esempio è il contratto nazionale metalmeccanica-industria del 2021, che introduce una classificazione moderna basata su:

- Competenze trasversali, come problem-solving e comunicazione
- Flessibilità operativa su più fronti
- Innovazione tecnologica
- Crescita continua per stare al passo con il cambiamento

La tabella seguente illustra questa evoluzione.

TABELLA – DAL PASSATO AL FUTURO: L’EVOLUZIONE DEI RUOLI

AMBITO	MANSIONI TRADIZIONALI	MANSIONI DIGITALI EVOLUTE
Produzione	Operatore macchina utensile	Programmatore CNC, supervisore di sistemi automatizzati
Logistica	Magazziniere con gestione manuale	Addetto alla logistica con sistemi ERP e RFID
Qualità	Controllo qualità visivo/manuale	Analista qualità con software di tracciabilità
Amministrazione	Inserimento dati contabili	Gestione documentale digitale e analisi con Excel/BI
Sicurezza sul lavoro	Addetto sicurezza con check-list cartacea	Monitoraggio ambientale con sensori e dashboard digitali
Formazione	Tutor tecnico	Formatore digitale con LMS e contenuti multimediali

Il Consulente del Lavoro supporta le aziende nel ridisegnare questi ruoli, allineandoli alle competenze digitali e alle normative vigenti, trasformando il mansionario in una mappa per il futuro.

4. CONTRATTAZIONE COLLETTIVA: REGOLE PER UN MONDO NUOVO

La digitalizzazione cambia anche il modo in cui regoliamo il lavoro. La contrattazione collettiva diventa uno strumento chiave per tradurre l’innovazione in regole giuste, che proteggano i lavoratori e promuovano il progresso.

Ci sono tre livelli possibili:

- **Aziendale:** è il livello più vicino al contesto operativo. Permette di costruire soluzioni su misura, adattate alle specifiche esigenze tecnologiche e organizzative dell’impresa. Sicuramente i vantaggi della contrattazione aziendale sono la personalizzazione degli accordi (es. gestione dello smart working, monitoraggio digitale, formazione), il maggiore coinvolgimento dei lavoratori e la tempestività nell’adozione di soluzioni innovative.

Presenta tuttavia delle criticità, come il rischio di frammentazione normativa tra imprese dello stesso settore e, va detto per la verità, la sua efficacia dipende molto dalla capacità negoziale interna.

- **Territoriale:** si sviluppa a livello regionale o provinciale e spesso viene promossa da enti bilaterali, associazioni datoriali e sindacati ed è particolarmente utile per le PMI, che possono accedere a modelli condivisi senza dover negoziare individualmente. Al vantaggio di una uniformità di trattamento tra imprese dello stesso territorio si oppone la criticità di una minore adattabilità alle specificità aziendali e di tempi negoziali più lunghi.
- **Di filiera:** accordi che uniscono aziende di uno stesso settore, come il tessile o la manifattura, per lavorare in sinergia. La contrattazione di filiera rappresenta sicuramente il livello più innovativo e strategico perché coinvolge più imprese appartenenti a una stessa filiera produttiva, anche se giuridicamente autonome. Si sviluppa lungo una catena produttiva integrata — ad esempio nel settore agroalimentare, moda, logistica o automotive — coinvolgendo imprese interconnesse che condividono piattaforme, competenze e obiettivi.

Possiamo vedere immediatamente i vantaggi di una contrattazione di filiera: sinergia tra imprese interconnesse e maggiore coerenza tra mansioni, formazione e classificazione contrattuale. Tuttavia non possiamo non intuire che in questi casi vi sia una elevata complessità negoziale anche per una evidente necessità di governance multilivello e coordinamento tra attori diversi.

Nessun livello è perfetto, ma insieme possono funzionare. La scelta corretta dipende dal grado di digitalizzazione dell'impresa o del settore, dalla sua struttura organizzativa, dalla cultura negoziale delle parti sociali e dalla eventuale presenza di reti territoriali o di filiera.

Un approccio “multilivello” combinerebbe la flessibilità aziendale, l'uniformità territoriale e la visione di filiera, creando soluzioni adatte a ogni contesto. Il Consulente del Lavoro può essere il regista di questo processo, aiutando imprese e sindacati a trovare un equilibrio tra innovazione e tutele.

5. DIGITALIZZAZIONE: UN CAMBIAMENTO CONDIVISO

La digitalizzazione non è solo tecnologia: è una trasformazione che ridefinisce competenze, relazioni e modalità di lavoro. Richiede regole chiare, collaborazione e una visione comune.

ESEMPI VIRTUOSI: VENETO E LOMBARDIA

In Veneto, il settore tessile e moda, tradizionalmente legato alla manualità, si evolve grazie a strumenti come **Lectra Modaris** per la progettazione 3D. Nuove figure professionali, come l'operatore tessile digitale e il designer digitale tessile, uniscono competenze sartoriali e tecnologie avanzate. La formazione, offerta da realtà come **PITS Cosmo Fashion Academy di Padova** e il **Politecnico Calzaturiero di Stra**, integra teoria, laboratori e stage aziendali, utilizzando CAD 2D/3D e prototipazione rapida. A Stra, l'**Istituto Comprensivo Alvise Pisani** promuove l'educazione digitale anche nelle scuole dell'obbligo, dimostrando che l'innovazione può nascere ovunque. **L'Agenda Digitale del Veneto 2025**, il documento strategico della Regione, punta a rafforzare le competenze digitali, migliorare le infrastrutture tecnologiche e valorizzare i dati posizionando il tessile e la manifattura come laboratorio di innovazione diffusa.

Questa evoluzione si riflette nei nuovi mansionari, che si concentrano su ruoli che integrano competenze tradizionali e digitali. Il **progetto Next Enterprise** di Confindustria Veneto SIAV, che nel 2024 ha supportato centinaia di PMI, accompagna le imprese nella transizione digitale e verde, aggiornando mansionari e modelli produttivi; ad esempio, il *fashion designer digitale* combina il savoir-faire artigianale con software di modellazione 3D come il già nominato Lectra Modaris. Oppure pensiamo all'*operatore tessile 4.0*, che non solo conosce i segreti dei tessuti, ma sa gestire macchinari connessi e tecnologie smart, controllando la produzione in tempo reale con un clic: questo ruolo richiede di saper leggere dati, risolvere problemi e collaborare in un'industria sempre più digitale, aprendo la strada a una professione che guarda avanti senza dimenticare le radici.

In Lombardia, le PMI manifatturiere si digitalizzano con il supporto della Associazione Industriali Assolombarda, che offre il **Digital Checkup gratuito** per valutare le esigenze tecnologiche. Il **consorzio M.I.A. Lombardia**, riconosciuto dalla Commissione Europea e finanziato dal PNRR, supporta aziende come Carsaniga (tessile) e Social Thingum (tecnologica) con consulenza, formazione e accesso a bandi. Il **Bando Transizione Digitale** regionale finanzia tecnologie come il cloud computing, mentre programmi come **Competenze & Innovazione** formano i lavoratori su analisi dati e cybersecurity, preparando una forza lavoro pronta per il futuro.

I mansionari si evolvono verso profili come *l'analista di processi digitali*, che utilizza strumenti di Business Intelligence per ottimizzare la produzione, e il *tecnico di manifattura avanzata*, formato su strumenti come l'automazione robotica e il cloud computing. **Assolombarda** e il consorzio M.I.A. Lombardia promuovono questi ruoli attraverso programmi di formazione specifici, allineando le competenze dei lavoratori alle esigenze di un'industria 4.0 sempre più interconnessa.

Questi esempi dimostrano che la digitalizzazione è una trasformazione culturale. Il Consulente del Lavoro guida le aziende nella scelta degli strumenti e assicura il rispetto delle normative, costruendo un ponte tra innovazione e tutele.

6. CONCLUSIONE

Il lavoro digitale è già realtà: un'opportunità per ripensare il modo in cui lavoriamo e collaboriamo. Accordi chiari, mansionari dinamici e una contrattazione lungimirante sono la chiave per un futuro più smart e inclusivo. Veneto e Lombardia mostrano la strada, unendo formazione, tecnologia e collaborazione, ma in genere tutto il Nord presenta ecosistemi digitali consolidati, fondati su governance multilivello, formazione integrata e innovazione diffusa. Al Sud si intravedono segnali promettenti e visioni strategiche, ma persistono ostacoli strutturali e discontinuità attuative.

Il Consulente del Lavoro può accompagnare imprese e lavoratori in un cambiamento che rende il lavoro più sostenibile, efficiente e vicino alle persone. La digitalizzazione, con il Consulente del Lavoro al fianco, non è solo una sfida tecnologica: è un'opportunità concreta per migliorare i processi, valorizzare le competenze e contribuire allo sviluppo del territorio.





FRANCESCO GERIA

CONSULENTE DEL LAVORO IN VICENZA
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL

INTELLIGENZA ARTIFICIALE ED EQUO COMPENSO PER LE INVENZIONI DEI LAVORATORI?

— INDICE —

1. Premessa
2. Sintesi del quadro normativo di riferimento
3. Diritti, brevetti, invenzioni e intelligenza artificiale
4. Il diritto d'autore e le invenzioni tra diritto civile e diritto del lavoro
5. L'equo compenso per le invenzioni dei lavoratori
6. Calcolare l'equo compenso
7. Considerazioni conclusive e prospettive

1. PREMESSA

L'innesto dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi di ricerca industriale e di creatività d'impresa non aggiunge semplicemente nuovi strumenti alla cassetta degli attrezzi del lavoratore: modifica la morfologia stessa dell'attività inventiva e, con essa, la trama dei diritti che ne scaturiscono. L'IA generativa, i modelli fondazionali e gli strumenti di *machine learning* vengono oggi mobilitati sia nella fase esplorativa (mappatura dello stato della tecnica, *prior art search* ampliata e assistita) sia nella fase risolutiva (individuazione di correlazioni tecniche e soluzioni progettuali), incidendo tanto sulla qualificazione della **paternità** e della **titolarità** delle invenzioni, quanto sulla spettanza di un **equo compenso** in favore del lavoratore che, con l'IA, pervenga a risultati tecnici valorizzabili.

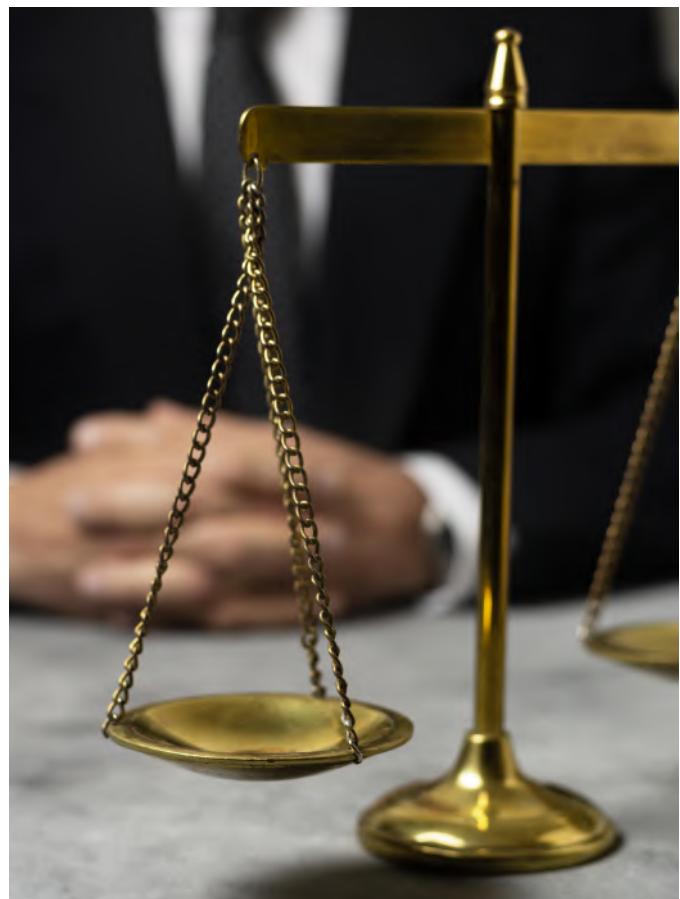
Questo scenario pone interrogativi di straordinaria attualità per il diritto del lavoro e per il diritto industriale. La questione non è teorica.

Il problema giuridico fondamentale ruota attorno a tre assi: la **paternità dell'invenzione**, la **titolarità dei diritti di sfruttamento economico** e il **riconoscimento di un equo compenso** al lavoratore inventore. Il tema, in sé classico, assume nuove sfumature quando l'invenzione o l'opera siano il risultato dell'interazione tra la capacità umana di ideare e la capacità computazionale di generare contenuti o soluzioni tramite IA.

L'obiettivo di questo studio è offrire una lettura approfondita e sistematica del tema **“IA e invenzioni dei lavoratori”**, analizzando il rapporto tra diritto industriale, diritto d'autore e diritto del lavoro, con particolare attenzione alla questione dell'**equo compenso**.

2. SINTESI DEL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La disciplina giuridica delle invenzioni generate o assistite da IA si colloca all'incrocio di tre grandi ambiti normativi: il **diritto dell'Unione Europea sull'intelligenza artificiale**, la **legislazione nazionale italiana (L. n. 132/2025)** e le **norme sulla proprietà industriale e intellettuale** (Codice della Proprietà Industriale, Codice Civile e Legge sul diritto d'autore).



A livello europeo, il **Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act)** – entrato in vigore il 1° agosto 2024 – rappresenta la prima normativa organica sull'intelligenza artificiale, fondata su un approccio basato sul rischio e sul principio della supervisione umana (*human oversight*).

L'*AI Act* stabilisce che l'IA deve essere utilizzata in modo sicuro, trasparente e tracciabile, garantendo la protezione dei diritti fondamentali delle persone. Tale quadro normativo europeo costituisce la base su cui si è innestata la successiva **legge italiana n. 132/2025**, che ha recepito e adattato questi principi alla realtà interna, estendendone l'applicazione anche ai rapporti di lavoro.

La legge italiana, composta da 28 articoli, ha una **finalità dichiaratamente antropocentrica**: come sancisce l'art. 1, essa promuove un uso corretto e responsabile dell'IA *“nel rispetto dei diritti fondamentali e della dignità umana”*, assicurando la **vigilanza pubblica** sui rischi economici, sociali e occupazionali.

In particolare, l'art. 11 impone che i sistemi di IA impiegati nelle organizzazioni siano utilizzati in modo da migliorare le condizioni di lavoro, tutelare

l'integrità psico-fisica dei lavoratori e accrescere la qualità delle prestazioni. Il comma 2 del medesimo articolo introduce un obbligo innovativo: a partire dal 10 ottobre 2025 (data di entrata in vigore della nuova normativa), **il datore di lavoro deve informare il lavoratore sull'uso dell'IA**, indicando finalità, modalità operative, rischi e garanzie di controllo umano. Tale obbligo – di natura sostanziale – integra gli obblighi di trasparenza già previsti dal D.Lgs. 152/1997 (come modificato nel 2022 per recepire la direttiva 2019/1152 sulla trasparenza delle condizioni di lavoro).

3. DIRITTI, BREVETTI, INVENZIONI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Per comprendere la natura delle invenzioni “mediate” o “generate” da sistemi di IA, è necessario rifarsi alle categorie del diritto brevettuale e ai principi sviluppati dalla dottrina più recente.

L'interessante contributo di **Laura Zoboli**, nel volume *“Diritto dei brevetti e intelligenza artificiale”* (Egea, 2023), offre una chiave di lettura fondamentale: l'autrice distingue tre piani concettuali — **IA come oggetto di brevetto, IA come strumento dell'invenzione e IA come potenziale inventore** — evidenziando come soltanto i primi due trovino spazio nel nostro ordinamento.

Quando l'IA è **oggetto di brevetto**, il diritto di privativa può sorgere se l'invenzione soddisfa i requisiti classici di brevettabilità: novità, attività inventiva e applicazione industriale. Tuttavia, l'elemento tecnico innovativo deve essere attribuibile all'apporto umano, non alla macchina. L'IA, dunque, può costituire un **mezzo di implementazione** (ad esempio un algoritmo di apprendimento automatico), ma non l'autore della soluzione tecnica.

Nel secondo caso, quando l'IA è **strumento dell'invenzione**, essa opera come ausilio alla ricerca e allo sviluppo, accelerando o ottimizzando processi che restano sotto il controllo umano. Qui il problema giuridico riguarda la **paternità** e la **titolarità** del risultato. Come osserva Zoboli, la capacità dell'IA di generare combinazioni tecniche o creative non ne fa un soggetto giuridico, poiché manca la mens creativa e la consapevolezza del processo inventivo. **L'inventore**, secondo il diritto europeo e nazionale, **deve essere una**

persona fisica: colui che concepisce e dirige la soluzione tecnica. La macchina, per quanto sofisticata, rimane un **mezzo operativo**, paragonabile a un microscopio o a un software di progettazione.

La terza ipotesi – **l'IA come inventore** – è stata esplicitamente respinta dagli uffici brevetti e dai tribunali internazionali nei casi **DABUS**, in cui si tentava di attribuire la paternità dell'invenzione a un sistema di IA autonomo.

La negazione di questa possibilità deriva non da un pregiudizio filosofico, ma da un **principio giuridico**: solo le persone possono essere titolari di diritti e obblighi. Di conseguenza, la paternità e i diritti patrimoniali relativi a un'invenzione generata con IA spettano **al soggetto umano che ha orientato e diretto il processo inventivo**, o all'impresa che ne è titolare in forza del rapporto di lavoro.

4. IL DIRITTO D'AUTORE E LE INVENZIONI TRA DIRITTO CIVILE E DIRITTO DEL LAVORO

Nel sistema italiano, l'idea che accomuna diritto d'autore e diritto delle invenzioni è che entrambi proteggono il lavoro intellettuale umano, non il mero output di un apparato tecnico. Questa impostazione, che attraversa tanto il Codice civile quanto la legislazione speciale, spiega perché la **paternità** (in senso morale) resti ancorata alla persona fisica e perché i diritti **patrimoniali** possano, invece, essere allocati diversamente in funzione dell'assetto organizzativo e del contratto (datore/committente), senza che ciò scalfisca l'attribuzione originaria del merito creativo all'autore/inventore umano. Il collocamento del diritto d'autore nel Libro V del Codice civile (“Del lavoro – artt. 2575 e 2576”) non è un dettaglio formale: segnala che l'opera dell'ingegno viene trattata dal legislatore come risultato di un'attività di lavoro (intellettuale), meritevole di tutela morale ed economica, e che dunque va letta anche alla luce delle regole del rapporto di lavoro e dei poteri organizzativi dell'impresa.

La soglia d'ingresso della protezione autoriale è la **creatività individuale**: l'opera “nasce” giuridicamente quando si manifesta una forma personale e riconoscibile di espressione, e con essa sorge **ipso iure** il titolo originario dell'autore sui diritti, senza formalità costitutive (depositi/registrazioni hanno solo funzione probatoria).

All'interno del **rappporto di lavoro** si inserisce, per il diritto d'autore, una regola di fondo: quando l'opera è creata **in esecuzione** delle mansioni, il **diritto di sfruttamento economico** può spettare direttamente al datore/committente, senza necessità di una cessione "ad hoc"; ciò in ragione dell'assetto causale del rapporto (l'opera è il risultato tipico dell'attività che il datore organizza e remunera) e del rinvio, operato dalle norme civilistiche, alla **legislazione speciale** sul diritto d'autore.

È precisamente a questo punto che il **parallelismo con le invenzioni** diventa istruttivo: il **Codice della proprietà industriale** (c.p.i.) disciplina espressamente le invenzioni del dipendente e codifica la **tripartizione** (invenzioni di servizio, aziendali, occasionali), ancorando la **paternità morale** all'inventore e distribuendo, invece, i **diritti patrimoniali** in base a mansioni, oggetto del contratto e contributo dell'organizzazione.

L'art. 64 c.p.i., prevede che, se l'attività inventiva è oggetto del contratto ed è a questo fine retribuita, i **diritti derivanti dall'invenzione** spettano al datore; se l'attività inventiva non è oggetto del contratto e non è specificamente retribuita ma l'invenzione è realizzata nell'esecuzione del rapporto, i diritti spettano comunque al datore, salvo la spettanza al lavoratore di un **equo premio** in caso di brevettazione o uso in segretezza; se, infine, l'invenzione è occasionale (fuori mansioni), i diritti restano al lavoratore, ferma la **facoltà di opzione** del datore per l'uso o l'acquisto del brevetto, con corrispettivo. In tutti i casi, la **paternità** dell'invenzione rimane al lavoratore-inventore. Questa architettura è la matrice "industriale" con cui occorre confrontare anche le dinamiche dell'IA.

Sul piano **tecnico-giuridico**, l'intervento dell'IA nell'opera o nell'invenzione sposta l'attenzione su **due profili critici**:

1. imputazione del risultato: occorre poter **dimostrare** dove e come si è collocato l'apporto umano (ideazione, scelte progettuali, selezione/curatela dei dati, validazione dei risultati) rispetto alle routine dell'IA. In assenza di un **filo rosso umano** che guida il processo, l'output rischia di non raggiungere la soglia della creatività (per il diritto d'autore) o dell'attività inventiva non ovvia (per il brevetto). La tracciabilità organizzativa e documentale diventa, quindi, decisiva per l'imputazione della paternità e per la successiva distribuzione dei diritti patrimoniali.

2. governance del rapporto di lavoro: l'IA è anche un **fatto del rapporto** che innesca obblighi informativi e regole di trasparenza. La **Legge 23 settembre 2025, n. 132** (primo quadro nazionale sull'IA) sancisce – in armonia con l'AI Act – la centralità della persona e, per l'ambito lavoristico, introduce l'**obbligo di informare** il lavoratore sull'uso dell'IA che incide su organizzazione, valutazione o produttività, a decorrere dal **10 ottobre 2025**. Questo obbligo, inserito in un tessuto di principi di **spiegabilità, sorveglianza e intervento umano**, ha risvolti probatori: una corretta informativa e una corretta **documentazione** delle fasi assistite dall'IA permettono di chiarire se l'opera o l'invenzione siano maturate **nell'adempimento** delle mansioni (con possibili effetti sulla titolarità patrimoniale) e se – nel caso delle invenzioni "non di servizio" – al lavoratore competa un **equo premio**.

La conseguenza pratica, nel **doppio binario** autore/inventore, è la seguente:

a) in ambito **autoriale**, se il contenuto è generato dal lavoratore **nell'ambito delle mansioni** e l'organizzazione ne sopporta i costi/rischi e ne governa il processo (anche tramite strumenti/asset di IA), la **titolarità patrimoniale** può essere riconosciuta **ab origine** al datore o acquisita su base causale, salvi i **diritti morali** dell'autore;

b) in ambito **brevettuale**, la distribuzione segue il **modello dell'art. 64 c.p.i.** (di servizio/aziendale/occasionale), con l'eventuale **equo premio** quando l'attività inventiva non era oggetto del contratto e non era remunerata ad hoc, ma il datore brevetta o utilizza l'invenzione.

In definitiva, nell'ecosistema aziendale "abilitato" dall'IA, la tutela del lavoro intellettuale continua a parlare un **linguaggio umano**: la paternità resta personale; la titolarità economica si misura sul **contratto** e sull'**organizzazione**; la **documentazione** dei processi IA diventa la chiave per risolvere correttamente, in concreto, le questioni di imputazione e di riparto dei diritti. E per le invenzioni, là dove l'attività inventiva non sia stata **oggetto** di retribuzione, rimane aperta – e anzi si rafforza in termini di equità – la via dell'**equo premio** al lavoratore-inventore, proprio perché l'IA, lungi dal sostituirlo, ha agito come strumento nella sua mano e come capitale dell'impresa

5. L'EQUO COMPENSO PER LE INVENZIONI DEI LAVORATORI

Il tema dell'**equo compenso** o **equo premio** costituisce il punto di contatto più delicato tra diritto industriale e diritto del lavoro. La fonte principale, come già evidenziato, è l'art. 64 del **Codice della Proprietà Industriale (D.Lgs. 30/2005)**, che distingue tre categorie di invenzioni: **di servizio, aziendali e occasionali**.

L'invenzione di servizio si ha quando l'attività inventiva è prevista dal contratto e retribuita a tale scopo. In questo caso, i diritti derivanti dall'invenzione appartengono al datore di lavoro, e il lavoratore conserva solo il diritto morale di essere riconosciuto come autore.

L'invenzione aziendale riguarda l'ipotesi in cui il lavoratore, pur non essendo tenuto contrattualmente all'attività inventiva, realizza un'invenzione nell'esecuzione del rapporto di lavoro. Qui, i diritti patrimoniali spettano comunque al datore, ma il lavoratore ha diritto a un **equo premio**, da determinarsi tenendo conto dell'importanza dell'invenzione, delle mansioni svolte e della retribuzione percepita.

Infine, **l'invenzione occasionale** si verifica quando il lavoratore crea qualcosa al di fuori delle proprie mansioni, ma nel campo di attività dell'impresa. In tal caso, il datore di lavoro ha un diritto di opzione per l'uso o l'acquisto del brevetto, verso pagamento di un corrispettivo.

La determinazione dell'equo premio rappresenta, in pratica, la sfida più complessa. Il legislatore non ha fornito criteri quantitativi, rimettendo la materia alla contrattazione o, in mancanza, alla giurisprudenza.

In Italia, i giudici hanno spesso fatto riferimento alla cosiddetta "formula tedesca", mutuata dalla normativa tedesca sulle invenzioni dei dipendenti (*ArbErfG*), che calcola l'equo premio sulla base del valore economico dell'invenzione, del grado di partecipazione del lavoratore e del supporto ricevuto dall'organizzazione.

Applicando questi principi al contesto dell'intelligenza artificiale, si **impone un adattamento**: quando l'invenzione nasce dall'interazione uomo-macchina, il valore dell'apporto umano deve essere valutato **in proporzione al controllo creativo esercitato** e non solo alla presenza fisica del lavoratore nel processo.

Se il dipendente concepisce il problema tecnico e indirizza l'uso dell'IA (ad esempio impostando i parametri, selezionando i dataset, interpretando i risultati), il suo contributo mantiene carattere inventivo e giustifica un **equo compenso**.

Diversamente, se l'IA elabora soluzioni autonome con minima supervisione umana, l'attività del lavoratore potrà ritenersi meramente esecutiva o ausiliaria, con conseguente assorbimento del diritto al compenso nella retribuzione ordinaria.

Nel contesto IA, le aziende dovranno prestare particolare attenzione alla corretta qualificazione economica dei premi per invenzioni assistite da IA, onde evitare contenziosi in materia tributaria o previdenziale.

6. CALCOLARE L'EQUO COMPENSO

Per poter determinare e stabilire l'equo compenso da corrispondere al lavoratore-inventore il nostro l'ordinamento italiano risulta essere del tutto scevro di riferimenti.



Ecco, quindi, solo il panorama giuridico oltre frontiera può sopperire a questa lacuna.

Richiamando la giurisprudenza di legittimità ormai conclamata e datata (cfr Cassazione 7161/1998), la soluzione al problema per la determinazione del giusto ed equo compenso al lavoratore per le invenzioni prodotte viene affrontata mutuando quanto già disciplinato dall'ordinamento giuridico tedesco (cosiddetta "formula tedesca").

Le direttive tedesche, seppur non vincolanti, definiscono l'equo premio come un istituto generalizzato che ha richiesto pertanto le cure del legislatore teutonico. Per l'ordinamento tedesco, infatti, il compenso per un'invenzione è riconosciuto a chiunque apporti una innovazione sia occasionalmente che nell'ambito di una attività di ricerca.

Da ciò è possibile ricavare la formula matematica – di diritto germanico – che può essere utilizzata per il calcolo dell'equo premio e che risulta essere la seguente:

$$\mathbf{EP} = (\mathbf{V} \times \mathbf{C}) \times \mathbf{P}$$

dove:

- **EP** = Equo Premio.
- **V** = Valore dell'invenzione.
- **C** = Abbattimento del valore dell'invenzione.
- **(VxC)** = Valore rettificato dell'invenzione
- **P** = Fattore che ne diminuisce proporzionalmente l'entità (detto anche "fattore proporzionale").

Il valore del brevetto (V) è espresso dall'attualizzazione dei benefici economici futuri, mentre il fattore C consiste in un'ulteriore abbattimento del valore rettificato dell'invenzione. Questo oscilla, convenzionalmente, fra 87,5% e 67% (abbattimento fra 12,5% e 33%).

Il fattore P misura il ruolo del dipendente rispetto al ruolo dell'impresa nel processo inventivo, combinando tra loro tre elementi:

- a. **soluzione del problema:** misura l'iniziativa del dipendente nella soluzione del problema raggiunta con ordinario sforzo, utilizzo di precedenti conoscenze, mezzi tecnici dati dall'impresa;
- b. **mansione svolta:** determina la funzione del dipendente all'interno dell'organizzazione direttore generale, lavoratori altamente specializzati, etc;
- c. **posizione del problema:** misura l'iniziativa del dipendente nell'individuazione del problema tecnico.

Ogni elemento viene quindi rapportato ad una scala numerica di riferimento da 1 a 6. Vengono sommati i valori così determinati ottenendo un nuovo valore da ricondurre, sulla base di una tavola di raccordo, ad un percentuale, determinando così il fattore P.

TAVOLA DI RACCORDO PER DEFINIZIONE FATTORE "P"

(a) + (b) + (c)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Fattore P %	2	4	7	10	13	15	18	21	25	32	39	47	55	63	72	81	90	100

Esempio

- Valore economico dell'invenzione (V): € 100.000
- Abbattimento del valore dell'invenzione (C): 25%
= € 25.000
- Valore rettificato dell'invenzione (V-C) = € 75.000
- Caratteristiche del dipendente inventore (invenzione senza richiesta del datore con sforzo di media difficoltà) = Fattore "P" pari a 11 punti quindi ad un riconoscimento del 25%.
- Equo premio (EP) = 75.000 x 25% = € 18.750.

Il trattamento contributivo fiscale

Da non sottovalutare, infine, gli aspetti fiscali e previdenziali: l'equo premio percepito dal lavoratore costituisce **reddito da lavoro dipendente**, soggetto a tassazione IRPEF e contributi, salvo i casi in cui assuma la forma di indennizzo occasionale.

Stabilito il compenso da erogare al lavoratore per la sua invenzione incombe ora il problema dell'assoggettamento a imposizione fiscale e contributiva di quanto corrisposto.

Indispensabile, pertanto, ricondurre l'invenzione all'ambito da cui questa sia scaturita al fine di poter differenziare e individuare la corretta gestione tributaria e previdenziale.

Avremo conseguentemente tre possibili ipotesi.

1. Invenzioni di servizio art. 64 c.1 c.p.i.

Non è riconoscibile alcun premio in quanto l'invenzione risulta facente parte del rapporto sinallagmatico del contesto lavorativo. Quindi non nasce alcun problema di natura fiscale e previdenziale.

2. Invenzioni aziendali art. 64 c.2 c.p.i.

L'erogazione dell'equo premio è assoggettata sia a imposizione fiscale che a contribuzione previdenziale e assistenziale in quanto riconducibile al reddito da lavoro dipendente.

3. Invenzioni occasionali art. 64 c.3 c.p.i.

La corresponsione dell'equo premio è riconducibile ad un indennizzo. Pertanto, risulta assoggettabile a imposizione fiscale ma non a quella contributiva.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E PROSPETTIVE

Il binomio *intelligenza artificiale e invenzioni dei lavoratori* rappresenta oggi un terreno di confine tra diritto industriale e diritto del lavoro, in cui la tecnologia obbliga a ripensare categorie giuridiche tradizionali.

L'IA non è – e non può essere – soggetto di diritto; ma può diventare **parte integrante del processo inventivo**. Di conseguenza, il diritto deve bilanciare la valorizzazione del capitale tecnologico dell'impresa con la tutela della creatività umana dei lavoratori.

La normativa vigente offre già un impianto adeguato, fondato su due pilastri: da un lato la **centralità della persona**, riaffermata dalla Legge n. 132/2025 e dal Regolamento (UE) 2024/1689; dall'altro la **disciplina dell'equo compenso** del Codice della Proprietà Industriale, che consente di remunerare in modo equo il contributo inventivo del lavoratore anche quando l'invenzione scaturisce da un'interazione con l'IA.

Ciò che **manca**, tuttavia, è una **regolamentazione specifica** per le "invenzioni ibride" o "mediate da IA". In attesa di interventi legislativi o giurisprudenziali chiarificatori, la via più prudente è quella **contrattuale**: le imprese dovrebbero inserire nei contratti di lavoro, nei regolamenti interni o nella contrattazione collettiva di ogni livello clausole chiare sulla proprietà intellettuale delle creazioni realizzate con IA, sul diritto di paternità morale del lavoratore e sulle modalità di riconoscimento dell'equo premio.



ALESSANDRO ROMEO

CONSULENTE DEL LAVORO IN SAPRI (SA)
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL

OLTRE IL CONTROLLO: TECNOLOGIA, LAVORO DA REMOTO E RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO TRA VIGILANZA E DIRITTO - I NUOVI STRUMENTI DEL CONTROLLO DIGITALE

— INDICE —

1. I nuovi strumenti del controllo digitale
2. Il problema dell'80%
3. La linea tra quantitativo e qualitativo
4. Governance, non sorveglianza
5. L'algoretica e la legge italiana sull'IA
6. Teramind: il caso estremo
7. Dal calcolatore all'interprete
8. Tracciare la linea
9. Software SaaS presi in considerazione

1. I NUOVI STRUMENTI DEL CONTROLLO DIGITALE

Negli ultimi anni l'offerta di software di monitoraggio dei dipendenti è cresciuta esponenzialmente: piattaforme come Hubstaff, Time Doctor, Teramind e ActivTrak, nate con finalità legittime di rilevazione delle presenze e gestione del tempo di lavoro, ideate per registrare orari di accesso, pause e attività produttive, si sono rapidamente evolute fino a includere funzioni di analisi comportamentale, screenshot automatici, registrazione delle digitazioni e persino replay video delle sessioni di lavoro.

Oggi, molti di questi software vengono commercializzati come soluzioni di “produttività totale”: dashboard centralizzate capaci di visualizzare ogni clic, ogni spostamento del cursore, ogni secondo trascorso su una finestra. In contesti come quello statunitense, dove vige il principio dell'*employment at will*, che consente al datore di lavoro un'ampia libertà di gestione, inclusa la facoltà di licenziare senza giustificazione particolare, questi sistemi si inseriscono in una cornice giuridica permissiva. Negli Stati Uniti, il controllo del lavoratore è spesso disciplinato unicamente da policy interne o disclaimer aziendali, non da norme cogenti di diritto del lavoro.

In Italia, la situazione è radicalmente diversa. Il quadro normativo fondato sull'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori e sui principi del GDPR definisce limiti precisi alla raccolta e al trattamento dei dati personali: il controllo non è vietato (anzi è una delle prerogative cardine del datore di lavoro), quello che è invece illecito è il controllo a distanza, generalizzato e non proporzionato.

In questo scenario, il ruolo del consulente del lavoro diventa netto: non più mero interprete della norma, ma guida nell'uso consapevole della tecnologia e nella prevenzione di comportamenti aziendali a rischio. L'obiettivo è distinguere ciò che aiuta a gestire da ciò che finisce per controllare.

2. IL PROBLEMA DELL'80%

L'analisi operativa mostra che circa l'80% delle funzioni offerte dai software di monitoraggio oggi in commercio sarebbe illegale da utilizzare in Italia. L'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori stabilisce che ogni sistema in grado, anche solo potenzialmente, di controllare a distanza l'attività del personale debba essere installato solo previa stipula di un accordo sindacale o autorizzazione dell'Ispettorato del Lavoro:

tal accordo o autorizzazione, su sistemi altamente invasivi, difficilmente può essere ottenuta, poiché il controllo a distanza è attività espressamente vietata. Ciò che è invece consentito riguarda sistemi necessari per l'organizzazione e la produttività, per la tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e, in ultimo, per la protezione del patrimonio aziendale. Solo in via accidentale tali strumenti possono rilevare l'attività dei lavoratori.

A ciò si aggiunge il GDPR, che impone che ogni raccolta e trattamento di dati sia non solo lecito (richiamando implicitamente l'art. 4 dello statuto) ma anche proporzionato e corretto. In sintesi, le attività ammesse o escluse possono essere rappresentate così:

ATTIVITÀ	LEGITTIMITÀ
Cattura di screenshot periodici, anche non continuativi	✗
Registrazione delle digitazioni sulla tastiera	✗
Registrazione e replay video delle sessioni di lavoro	✗
Log attività su PC (date, orari, quantità di traffico Internet)	✓

Restano lecite solo misure di tipo **quantitativo**, assimilabili al badge di ingresso e uscita. Questa è la soglia legale: registrare la **presenza**, non osservare il **comportamento**, limitandosi a una dimensione estrinseca e quantitativa, sovrapponibile a un numero anonimo che non consenta nessun accesso ai dati personali dell'interessato (lavoratore).

Il primo passo per chi valuta questi strumenti non è esaminarne le funzioni, ma definire il **perimetro legale** in cui possono essere impiegati.

Dispositivi giustificabili: quando il controllo è accidentale (esempi)

DISPOSITIVO	FINALITÀ	CONTROLLO ACCIDENTALE
Dispositivo uomo a terra	Sicurezza sul lavoro per lavoratori isolati	Il sensore rileva la posizione orizzontale del corpo e, in caso di caduta o immobilità prolungata, invia automaticamente un segnale di emergenza geolocalizzato. In casi limite, potrebbe registrare una situazione non correlata a un incidente (es. il lavoratore che si addormenta), ma la funzione resta di tutela e non di sorveglianza.
Geolocalizzazione veicoli aziendali con funzione antifurto	Tutela del patrimonio aziendale (mezzi e merci)	Il sistema può mostrare indirettamente l'itinerario o le pause del conducente, ma la finalità resta la protezione del bene e non il controllo diretto del lavoratore.
Videosorveglianza specifiche attività aziendali (es.: sale scommessa)	Pubblica Sicurezza, tutela patrimonio aziendale, Obbligo Normativo (D.M. Economia 22/01/2010)	Le riprese possono, in via indiretta, mostrare i movimenti del personale, ma l'obiettivo è aderenza al TULPS, tutela Pubblica Sicurezza e patrimonio aziendale.

Questi casi rappresentano la soglia più sottile del controllo legittimo: l'osservazione è consentita solo se **strumentale** a una finalità lecita e se l'attività di monitoraggio rimane **accessoria e non sistematica**.

3. LA LINEA TRA QUANTITATIVO E QUALITATIVO

Il test pratico è semplice: i dati descrivono che qualcuno **era presente e lavorava**, oppure **come** lavorava?

Le informazioni quantitative (orari di login, durata della connessione, numero di task completati) sono in linea di principio ammissibili. Le informazioni qualitative (screenshot, replay, analisi comportamentali) invadono invece la sfera privata e richiedono autorizzazioni che, nella maggior parte dei casi, non verrebbero concesse.

La Cassazione n. 14862/2017 ha chiarito che il **volume del traffico** e il **tempo di connessione** costituiscono prove legittime, mentre il contenuto effettivo della navigazione non lo è. È questa la linea di demarcazione che separa il monitoraggio lecito dalla sorveglianza vietata.

4. GOVERNANCE, NON SORVEGLIANZA

Molte PMI faticano a gestire la produttività nel lavoro remoto e pensano che la soluzione sia l'acquisto di un software di controllo. In realtà, questi strumenti offrono spesso un'**illusione di controllo**.

La vera alternativa è la **governance**: definire obiettivi, output e responsabilità chiare. L'impresa non ha bisogno di sapere cosa fa un dipendente ogni minuto, ma se rispetta scadenze, indicatori e standard di qualità.

La governance si costruisce con:

- **output chiari**, non ore davanti a uno schermo;
- **strumenti trasparenti**, come board di progetto o log condivisi;
- **rituali di verifica**: check-in settimanali e revisioni mensili;
- **fiducia con verifica**: affrontare i problemi, non spiare le persone.

La transizione è culturale: passare da “Dimostrami che lavori” a “Mostrami i tuoi risultati”. La governance gestisce persone, non pixel.

5. L'ALGORETICA E LA LEGGE ITALIANA SULL'IA

L'Italia è tra i primi Paesi europei ad aver introdotto una normativa specifica sull'intelligenza artificiale.

La Legge n. 132/2025, in vigore dal 10 ottobre 2025, pone principi chiari: l'uso dell'AI deve essere sicuro, affidabile e trasparente, e non può ledere la dignità della persona.

«Nessuna innovazione è neutrale». Le parole di Papa Francesco fotografano il punto: ogni tecnologia porta con sé una visione del mondo e una distribuzione di potere.

In ambito lavorativo, questo significa che algoritmi e strumenti di analisi, inclusi quelli di monitoraggio (ove legalmente utilizzabili), devono essere proporzionati e spiegabili.

L'etica non è un ornamento: è una forma di gestione del rischio.

Un algoritmo che discrimina o che sorveglia in modo occulto non è solo ingiusto, è un rischio, anche reputazionale.

L'*algoretica*, l'etica applicata agli algoritmi, diventa quindi parte della compliance aziendale.

In un tessuto produttivo come quello italiano, fondato su fiducia e reputazione, l'impatto reputazionale vale quanto la sanzione amministrativa.

Ogni strumento adottato trasmette un messaggio su come l'impresa vede i propri lavoratori.

Se il messaggio è “non mi fido di te”, la conseguenza è disimpegno e turnover.

L'innovazione tecnologica, per essere sostenibile, deve servire la persona, non sostituirla.

6. TERAMIND: IL CASO ESTREMO

Teramind nasce per mercati permissivi come quello USA, dove il controllo dei device aziendali è quasi illimitato. Negli Stati Uniti il quadro è frammentato (ECPA, Wiretap Act, leggi statali), ma prevale la regola dell’“employment at will”: il datore può monitorare strumenti aziendali con pochi vincoli, purché vi sia una policy.

Nella demo pubblica (<https://democompany.teramind.co>) si osservano dashboard che mostrano tempi attivi e inattivi, produttività per app e siti, alert comportamentali e timeline delle attività. La sezione “Behavior Alert” segnala anomalie e assegna punteggi di rischio all'utente. Il modulo “Player” consente di rivedere intere sessioni registrate, come un video: finestre aperte, passaggi tra applicazioni, sequenze temporali.

Secondo il white paper *Teramind UAM Privacy Analysis*, «Teramind consente di configurare trigger basati su regole che possono avviare registrazioni, inviare avvisi o eseguire azioni automatiche ogni volta che si verificano condizioni sensibili» (p. 6). Lo stesso documento riconosce che tali funzioni devono essere calibrate con attenzione, per non violare i principi di proporzionalità previsti dal GDPR.

Nel successivo *Privacy-First Monitoring Overview*, l'azienda sottolinea le contromisure: «La modalità Revealed Agent consente ai lavoratori di sapere quando il monitoraggio è attivo, dando loro un certo controllo sul tracciamento delle sessioni.» (p. 4). Viene anche evidenziata la possibilità di oscurare dati personali, impostare orari di non monitoraggio e limitare la conservazione dei dati (pp. 5–6). Ma la necessità di queste funzioni “privacy-first” dimostra quanto l'impianto originario sia intrinsecamente invasivo.

7. DAL CALCOLATORE ALL'INTERPRETE

Per i consulenti del lavoro la trasformazione è radicale.

La professione non si esaurisce più nel calcolo delle buste paga o nella gestione degli adempimenti: si sposta sul piano dell'interpretazione.

Essere interpreti significa:

- comprendere il funzionamento tecnico degli strumenti digitali;
- tradurre il linguaggio della tecnologia in regole giuridiche comprensibili;
- aiutare le imprese a disegnare politiche di gestione fondate sulla legalità e sulla fiducia.

La differenza tra un mero esecutore e un consulente strategico è la capacità di dire “no” quando la scorciatoia è illegale o distruttiva.

Non è solo deontologia: è valore professionale. Nel lungo periodo, le aziende ricordano chi le ha tenute fuori dai problemi, non chi ha promesso soluzioni impossibili.

Un tecnico può essere sostituito da un software; un interprete, no.

Ricordiamo anche che i consulenti del lavoro sono spesso chiamati ad operare dal minuto zero, nei terreni ancora inesplorati delle novità tecniche e normative. Devono applicare leggi prive di circolari esplicative, interpretare fenomeni nuovi (come i software di tracciamento del comportamento lavorativo) e dare risposte operative quando nessuno sa ancora come muoversi.

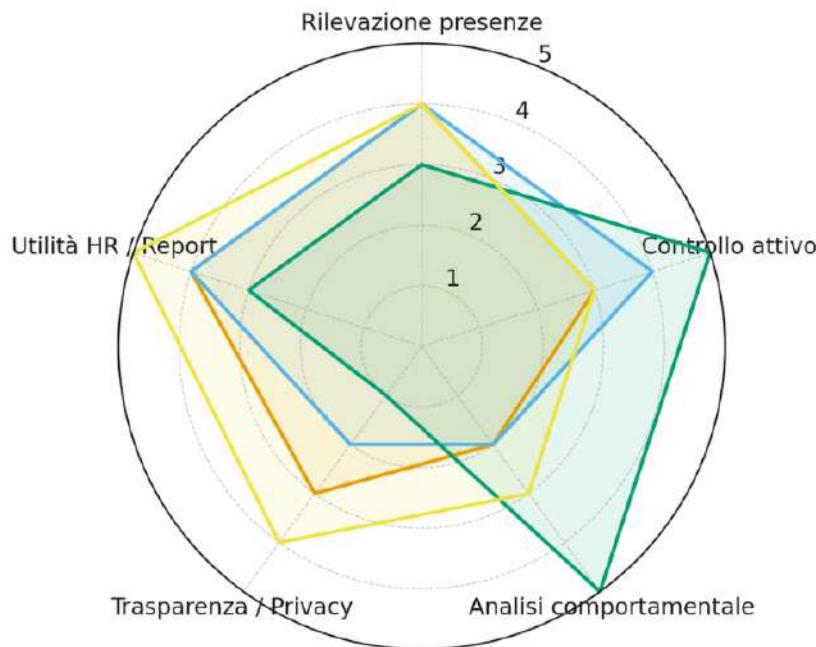
Siamo la prima linea delle aziende: da ciò che sappiamo, dai dati che gestiamo e dalla sensibilità con cui li interpretiamo, dipende la capacità di tracciare una linea di condotta che minimizzi i rischi e preservi la dignità del lavoro.

8. TRACCIARE LA LINEA

Nel lavoro digitale il problema non è solo tecnologico, ma culturale. Più dati non significano più controllo: significano più responsabilità. Il compito del consulente del lavoro oggi è aiutare le imprese a tracciare la linea tra monitoraggio e sorveglianza, tra governance e paura.

I limiti non sono vincoli, ma garanzie di dignità e fiducia. Ed è in questo equilibrio che si gioca il futuro del lavoro digitale.

9. SOFTWARE SAAS PRESI IN CONSIDERAZIONE



Servizi SaaS Monitoraggio Produttività

- Hubstaff
- Time Doctor
- Teramind
- ActivTrak

SOFTWARE	FUNZIONALITÀ PRINCIPALI	TIPI DI MONITORAGGIO AGGIUNTIVI / AGGRESSIVITÀ	PUNTI DI FORZA	RISCHI DI COMPLIANCE / CRITICITÀ
Hubstaff	Time tracking (manuale/automatico), screenshot a intervalli, mouse/tastiera attivi, gestione progetti, reportistica, integrazione payroll, app mobile	Geolocalizzazione via GPS, screenshot	Buon equilibrio tra controllo e produttività	Potenziale invasività con screenshot continui; limiti di privacy se non configurato con trasparenza
Time Doctor	Monitoraggio siti/app, rilevazione inattività, screenshot periodici, report individuali/team, alert tempo non produttivo, integrazioni con strumenti esterni	Registrazione video (nelle versioni premium)	Buona granularità nelle metriche di produttività	Se il livello di dettaglio è eccessivo può superare il limite di proporzionalità
Teramind	Monitoraggio completo: screenshot, video recording, keylogging, behavioral analytics, policy enforcement, tracking email, OCR, alert intelligenti	Trigger su eventi specifici (es. invio email a determinati indirizzi), registrazioni audio/video, monitoraggio reti, OCR dei contenuti	Estremo livello di visibilità e controllo, funzioni forensi avanzate	Elevato rischio legale se usato senza garanzie; forte invasività rispetto alla privacy
ActivTrak	Monitoraggio siti/app, screenshot su trigger, classificazione attività produttive / non produttive, dashboard di produttività, risk scoring, analisi di carico di lavoro	Controlli mirati piuttosto che video continuo, anonimizzazione dati	Più moderato rispetto ai concorrenti più invasivi, utile per analisi aggregate	Potenziale abuso nel passaggio da analisi aggregate a controlli individuali invasivi



MICHELE SILIATO

CONSULENTE DEL LAVORO IN MESSINA, MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL
E COMPONENTE COMITATO SCIENTIFICO ASRI

SMART WORKING E RIENTRO IN SEDE: LE DIMISSIONI IN BIANCO 2.0

— INDICE —

1. Brevi cenni allo Smart-working
2. Ibrido per legge, *full remote* nella prassi
3. Il mancato raccordo con l'art. 2103 Codice Civile e lo ius variandi sul luogo
4. Proposte di riforme per correggere e distinguere i *full-remote*

1. BREVI CENNI ALLO SMART WORKING

La disciplina legislativa del lavoro agile è contenuta nella legge 22 maggio 2017, n. 81, che lo configura come un modello ibrido di svolgimento della prestazione lavorativa, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, organizzato per fasi, cicli e obiettivi e privo di stringenti vincoli di orario o di luogo.

La prassi post-pandemica ha però cristallizzato, in un numero crescente di rapporti, prestazioni integralmente da remoto (c.d. *full-remote*) per periodi particolarmente ampi o pressoché totali, con una conseguente distorsione della tipizzazione legale in commento.

La legge 22 maggio 2017, n. 81, affida alla consensualità dell'accordo individuale svariati profili dell'intesa, tra cui la definizione, anche ampia, del luogo di lavoro, dei tempi di lavoro e di riposo, il diritto alla disconnessione, le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa e dell'esercizio del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro, nonché la durata dell'accordo.

Su tale ultimo aspetto, l'art. 19 pone particolari limiti alla volontà delle parti: se l'accordo è a tempo indeterminato, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni, estesi fino a novanta per i lavoratori disabili di cui all'art. 1, legge 12 marzo 1999, n. 68. Vieppiù, nei casi in cui sussista un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine ovvero senza preavviso.

2. IBRIDO PER LEGGE, FULL REMOTE NELLA PRASSI

Come anticipato in premessa, l'art. 18, legge 22 maggio 2017, n. 81, enuncia una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa ibrida (...*in parte...*...*in parte*). Nella prassi, molte organizzazioni hanno però *esasperato* tale definizione, stabilizzando sotto le mentite spoglie dello *smart-working* un lavoro integralmente svolto da remoto, in cui l'alternanza è solo teorica o del tutto assente. Si tratta di una particolare struttura tecnico - organizzativa che consente al lavoratore di *modulare* o *rimodulare* i propri assetti di gestione della vita familiare, sulla base di una prestazione quasi integralmente svolta a distanza.



La dematerializzazione degli spazi di lavoro impatta, altresì, positivamente sull'occupazione femminile e giovanile e incide sullo sviluppo di dinamiche occupazionali e sociali dei territori svantaggiati o a bassa densità abitativa. Sempre più spesso, insomma, si riscontrano lavoratori che tornano nel proprio paese di origine o che scelgono di condurre la propria vita in comuni o borghi distanti dal caos cittadino, riuscendo a riequilibrare la vita professionale e privata.

In tale contesto vi è però l'elemento chiave della reversibilità, sicché la revoca dell'accordo e il contestuale ordine di rientro in sede hanno un effetto quanto più analogicamente assimilabile a un vero e proprio trasferimento di sede: una modifica peggiorativa del luogo di lavoro che spesso può rivelarsi oggettivamente impraticabile, con conseguente costrizione a rassegnare dimissioni "indotte", formalmente volontarie, ma causalmente collegate a una volontà datoria che sfrutta già lacunose previsioni della norma. Siamo dinanzi al nuovo fenomeno delle *dimissioni in bianco* 2.0.

3. IL MANCATO RACCORDO CON L'ART. 2103 CODICE CIVILE E LO IUS VARIANDI SUL LUOGO

La questione sollevata evoca le disposizioni codistiche contenute nell'art. 2103, Codice Civile, relative all'esercizio del c.d. *ius variandi*, con specifico riferimento all'ottavo comma della norma in argomento, secondo cui il datore di lavoro può disporre il trasferimento del lavoratore subordinato – quale variazione ad altra sede aziendale senza limiti di durata – laddove sussistano comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.

Si tratta di una disciplina che, naturalmente, ancorché applicabile anche ai lavoratori in *smart-working*, limitatamente all'ipotesi di variazione della sede di lavoro “contrattuale”, non coincide perfettamente con la fattispecie in cui, dopo un ampio periodo di *full remote*, il lavoratore debba *rientrare* fisicamente presso la sede stabilita nel contratto individuale di lavoro. In tal senso, il recesso dall'accordo di *smart-working* e il successivo ordine di rientro presso la sede contrattuale possono comportare un rilevante spostamento geografico idoneo a incidere notevolmente sulle

condizioni di lavoro. L'assenza nella legge 22 maggio 2017, n. 81, di un collegamento espresso con l'art. 2103 lascia spazio ad applicazioni puramente formalistiche, rivelandosi sufficiente un *mero* recesso dall'accordo ex art. 19 per pretendere la presenza in sede, senza ulteriori oneri motivazionali proporzionati all'impatto che tali evenienze possono avere sul lavoratore.

Tale *reversibilità* “semplice” assicura, da un lato, un'autonoma tutela delle parti, ma ignora – di fatto – forme di *full-remote* divenute un assetto organizzativo stabile del rapporto contrattuale-civilistico instaurato sul quale il lavoratore dipendente ha posto un affidamento legittimo, nonché il *costo sociale* del rientro “forzato” che può, talvolta, essere sproporzionato, tanto da rendere il mantenimento del rapporto stesso irragionevole.

In assenza di un obbligo motivazionale rafforzato o di indennità dedicate, la revoca dell'accordo di lavoro agile, in contesti *full-remote*, funziona come una vera e propria “uscita incentivata occulta”, che consente al datore di lavoro di non esporsi agli oneri e ai rischi derivanti da atti di recesso, ma spinge – in concreto – alle dimissioni volontarie.



4. PROPOSTE DI RIFORME PER CORREGGERE E DISTINGUERE I *FULL REMOTE*

Alla correzione dell'asimmetria in argomento è certamente chiamato ad agire il legislatore, che dovrebbe, a parere di chi scrive, adoperarsi per adeguare le disposizioni della legge 22 maggio 2017, n. 81, eventualmente:

- tipizzando *ex lege*, il lavoro agile “ibrido” e il lavoro da remoto “puro” o prevalentemente tale, con indicazione di soglie quantitative di lavoro fuori dai locali aziendali;
- prevendendo regole speciali su preavvisi, rientri e costi al raggiungimento di una specifica soglia di lavoro “in smart”, ovvero prevedendo l'inserimento di clausole di localizzazione rispetto al perimetro geografico entro cui la prestazione può essere resa al “rientro” in sede;
- subordinando il rientro in sede dopo “x” mesi continuativi di *full-remote*, alle comprovate ragioni tecniche, organizzative o produttive opportunamente documentate, e con preavviso rafforzato, anche eventualmente modellando la disciplina di cui all'art. 2103, Codice Civile;

- demandando alla contrattazione collettiva la possibilità di prevedere una “*Indennità di rientro*”, laddove il rientro comporti gravi oneri per il lavoratore, anche parametrata su base chilometrica rispetto alla residenza del lavoratore;
- stabilendo una opzione di *recesso tutelato* nei casi in cui il rientro disposto dal datore di lavoro sia incompatibile con la vita familiare o abitativa, riconoscendo la c.d. *giusta causa di dimissioni*, con conseguente accesso al sussidio di disoccupazione;
- introducendo, tra gli obblighi di comunicazione, una specifica evidenza dell'accordo caratterizzato da prestazioni in “remoto puro”.

La funzione di tale intervento punterebbe a una riduzione del possibile contenzioso, oggi non ancora significativa rilevante, mirando a stabilizzare e mitigare in via preventiva le possibili pretese giudiziarie, oltre che arginare un nuovo fenomeno di dimissioni indotte, sostituendolo con soluzioni accomodative o, in ultima *ratio*, con uscite maggiormente tutelate. Viepiù, favorirebbe la consapevolezza degli accordi di lavoro agile sottoscritti e l'attrazione di talenti geograficamente distanti, mantenendo una leva di rientro giustificata da effettive esigenze di servizio.



CADIPROF

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA
PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI

PIANO SANITARIO

In collaborazione con UniSalute

- Ricovero e interventi chirurgici
- Accertamenti diagnostici e terapie
- Gravidanza
- Trattamenti fisioterapici
- Visite specialistiche
- Prevenzione

PACCHETTO FAMIGLIA

Rimborsi effettuati da Cadiprof

- Spese pediatriche
- Tutela della maternità e della paternità
- Assistenza a familiare non autosufficiente
- Gravi eventi
- Vaccinazioni facoltative
- Lenti da vista
- Supporto psicologico
- Video consulto per orientamento medico

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE

In collaborazione con Fondazione Andi Salute

- Cure odontoiatriche
- Impianti osteointegrati
- Riabilitazione protesica
- Ortodonzia
- Emergenze odontoiatriche

PER SAPERNE DI PIÙ,
SCANSIONA IL QR-CODE



PER SAPERNE DI PIÙ



CADIPROF

Viale Pasteur, 65 - 00144 ROMA

t. 06.54210812 - 06.5910526

f. 06.5918506

info@cadiprof.it

CCNL STUDI PROFESSIONALI



TEMA C

Partecipazione dei lavoratori all'impresa



CENTRO STUDI ANCL UP DI BARI "FRANCESCO E VINCENZO LEGGIADRO"

**LA LEGGE 15 MAGGIO 2025, N. 76 SULLA
PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA GESTIONE,
AL CAPITALE E AGLI UTILI DELLE IMPRESE: QUALI
PROSPETTIVE PER LE PMI?**

— INDICE —

1. *De iure condito*: partiamo dalla partecipazione degli utili e dalle forme più semplici di consultazione
2. *De iure condendo*: i correttivi auspicabili
3. Il caso Elettrolux e i possibili adeguamenti alle PMI

La legge n. 76/2025, deriva da un disegno di legge di iniziativa popolare, di fatto promosso dalla CISL che, in coerenza con la sua tradizionale concezione delle relazioni intersindacali, ha deciso di “rompere gli indugi” e muoversi autonomamente rispetto alle altre due maggiori confederazioni sindacali. Ma neanche in Parlamento le altre due maggiori organizzazioni sindacali confederali hanno appoggiato il ddl. Tutto questo non lascia intravvedere prospettive di facile attuazione della riforma che, nel nostro sistema intersindacale si scontrerà con la tradizionale propensione CGIL e UIL a privilegiare relazioni di tipo “confittuale” anziché di tipo “collaborativo”. Un atteggiamento, in fondo, a ben vedere, condiviso anche dalle organizzazioni imprenditoriali. Perché una riforma di questo genere possa ricevere una concreta e diffusa attuazione occorrerebbe, quindi, una vera rivoluzione “copernicana” nei tradizionali rapporti fra datori di lavoro e lavoratori e fra le rispettive organizzazioni collettive.

Un secondo ostacolo che si è sempre, storicamente frapposto alla diffusione di forma di partecipazione economica e gestionale dei lavoratori nel panorama italico è dato dalle ridotte dimensioni delle aziende. È nell’ambito delle PMI che si gioca la vera partita italiana della partecipazione, che sarà vinta solo se la legge e la contrattazione collettiva sapranno mettere in campo strumenti adeguati alla realtà delle imprese minori sia nel senso di incidere con la dovuta prudenza sul potere organizzativo e gestionale dell’imprenditore piccolo o medio sia nel senso di attivare meccanismi incentivanti che sappiano interpretare lo specifico momento contingente del mercato del lavoro.

Il nostro lavoro si concentrerà, dunque, nel cogliere tutti gli spunti de iure condito (nella legge in vigore) e de iure condendo (nella normativa integrativa cui essa rinvia ma anche in possibili correttivi auspicabili) che possano favorire la diffusione delle varie forme di partecipazione nelle PMI.

1. DE IURE CONDITO: PARTIAMO DALLA PARTECIPAZIONE DEGLI UTILI E DALLE FORME PIÙ SEMPLICI DI CONSULTAZIONE

In un momento di crisi della contrattazione collettiva che non riesce neanche a compensare l’incremento del costo vita (da più parti si parla di “lavoro povero”)

le aziende stanno ricorrendo a forme sempre più articolate di welfare aziendale che certamente può costituire un contributo a quello che definiamo benessere lavorativo. Ma il welfare, da un lato, non costituisce un incentivo alla fidelizzazione del lavoratore, dall’altro, va a integrare solo limitatamente il reddito del lavoratore. La partecipazione agli utili consegue invece entrambi questi obiettivi perché è strettamente legata all’andamento aziendale e perché immette denaro liquido nelle *tasche* dei lavoratori.

La legge, all’art. 5, incentiva la distribuzione degli utili ai lavoratori prevedendo, esclusivamente per l’anno 2025, una imposta sostitutiva agevolata pari al 10 per cento alle seguenti condizioni:

- la quota degli utili distribuiti ai lavoratori non deve essere inferiore al 10 per cento degli utili complessivi registrati dall’impresa;
- la distribuzione deve essere effettuata in esecuzione di contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81;
- il limite dell’importo complessivo di utili soggetto all’imposta sostitutiva è (elevato a) 5.000 euro lordi (rispetto ai 3.000 ordinariamente previsti).
- deve trattarsi di titolari di reddito di lavoro dipendente di importo non superiore, nell’anno precedente quello di percezione degli utili, a euro 80.000.

Occorre peraltro aggiungere quanto previsto dal Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 25 marzo 2016 (espressamente richiamato dal comma 188 della L. 28 dicembre 2015 n. 208, a sua volta richiamato dall’art. 5 della L. 76/2025) che, all’art. 4, condiziona la possibilità di usufruire dell’imposta sostitutiva agevolata sugli utili distribuiti ai lavoratori al fatto che i contratti collettivi leader “*prevedano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro*”. E aggiunge, al secondo comma che “*Non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini di cui al comma 1 i gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione*”.

Questo per quanto riguarda le agevolazioni fiscali.

Dal punto di vista **contributivo**, il co. 189, sempre a condizione che vengano introdotte le forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro di cui all’art. 4 del DM



25 marzo 2016, prevede ulteriori agevolazioni e cioè la riduzione di *“venti punti percentuali dell’aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all’invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal comma 182 non superiore a 800 euro”*. Aggiunge, poi, che *“sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore”*.

Per ottenere tali agevolazioni fiscali e contributive l’azienda deve predisporre un piano che stabilisca la costituzione di organismi paritetici che operino in modo permanente sulla base di un piano di *consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nell’organizzazione del lavoro e che mediante, rapporti periodici, illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti*. Il comma 2 del medesimo art. 4 precisa che non deve trattarsi di consultazioni meramente occasionali e informali.

La *partecipazione organizzativa* prevista e disciplinata dal capo IV della legge 76/25 pare soddisfare puntualmente tali condizioni. Essa si sostanzia nell’istituzione di **commissioni paritetiche**, composte da rappresentanti dell’impresa e dei lavoratori, finalizzate alla predisposizione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell’organizzazione del lavoro.

Se l’azienda presenta le necessarie caratteristiche strutturali (e culturali) si potrà attivare una più articolata *Partecipazione consultiva dei lavoratori* in merito alle scelte aziendali, per la quale l’art. 10 della legge 76/25 prevede, invece, precise regole procedurali. Anche in questo caso, peraltro, è previsto un possibile ruolo degli enti bilaterali.

Per tutti i lavoratori coinvolti nelle varie forme di partecipazione è previsto uno specifico obbligo formativo a carico del datore di lavoro (10 ore annue retribuite).

Per una corretta definizione e specificazione di tali adempimenti occorrerà non solo attendere le circolari applicative ministeriali ma consultare attentamente anche le norme già esistenti nei contratti collettivi nazionali e aziendali che, in molti casi, già prevedono forme di consultazione e partecipazione dei lavoratori, perché esse saranno certamente considerate condizioni imprescindibili per la fruizione delle agevolazioni fiscali e contributive sugli utili distribuiti.

Occorre anche considerare che il Decreto legislativo 6 febbraio 2007 n. 25, richiamato anche nella normativa innanzi illustrata, prevede due disposizioni da considerare con attenzione:

- l’art. 6 prescrive che i rappresentanti dei lavoratori inseriti negli organismi paritetici fruiscono, nell’esercizio delle loro funzioni, della stessa protezione e delle stesse **garanzie** previste per i rappresentanti dei lavoratori dalla normativa vigente (quindi permessi retribuiti e tutela ex art. 28, L. 300/70 contro i comportamenti antisindacali);
- l’art. 7, inoltre, **sanziona** la violazione da parte del datore di lavoro degli obblighi di comunicare le informazioni o procedere alla consultazione previste dai contratti collettivi, con la sanzione amministrativa del pagamento di una somma da euro 3.000,00 a euro 18.000,00 per ciascuna violazione (applicate dall’ITL).

Ne deriva un quadro normativo che rende applicabile agevolmente alle PMI questo tipo di strumenti di partecipazione e quindi di fruire delle agevolazioni fiscali e contributive sugli utili netti distribuiti ai lavoratori.

2. DE IURE CONDENDO: I CORRETTIVI AUSPICABILI

Ferma restando la concreta possibilità di utilizzare gli strumenti innanzi descritti quale primo passo per introdurre nelle PMI forme di coinvolgimento consultivo e di partecipazione agli utili dei lavoratori, non è chi non veda come siano fortemente auspicabili interventi correttivi e integrativi sia da parte della legge che da parte dalla contrattazione collettiva.

Le agevolazioni previste attualmente sono di portata ridotta e comunque limitata solo al 2025. Esse, dopo questa breve fase iniziale, andranno nettamente incrementate per diventare uno strumento efficace di incentivazione del coinvolgimento dei lavoratori nei destini dell'impresa moderna al fine di far registrare effetti virtuosi in termini di fidelizzazione delle maestranze e di incrementi di produttività; elementi indispensabili, a loro volta, per superare la diffidenza delle piccole e medie imprese, quasi sempre a conduzione familiare, quindi gelose delle prerogative della proprietà e diffidenti verso qualsiasi tipo di ingerenza.

Non a caso, è stato impossibile reperire, nella provincia di Bari, esempi concreti di partecipazione dei lavoratori nelle imprese minori. Si è anzi riscontrato che taluni esperimenti che pure erano stati avviati in passato (vedasi la commissione paritetica sugli investimenti del Pastificio Granoro di Corato) sono stati poi abbandonati nel corso degli anni.

Nelle PMI gli ingredienti da utilizzare per promuovere la partecipazione sono indubbiamente due: incentivi significativi di carattere fiscale e contributivo connessi a forme di partecipazione organizzativa/consultiva inizialmente blandi e non invasivi.

Allo stato non appaiono, invece, implementabili nelle PMI sistemi di partecipazione sporadicamente adottati nel nostro paese da parte di aziende maggiori.

3. IL CASO ELETTROLUX E I POSSIBILI ADEGUAMENTI ALLE PMI

Il nostro Centro Studi, tuttavia, ha voluto esaminare un caso concreto, il contratto collettivo aziendale caso siglato il 23 aprile 2021 a Mestre tra il gruppo Electrolux, leader globale nel settore degli elettrodomestici e delle apparecchiature per uso professionale, e le segreterie

nazionali e provinciali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil in una con il coordinamento delle RSU del gruppo Electrolux. Ciò al fine di valutarne i possibili adattamenti alla realtà di una PMI.

In tale accordo, il coinvolgimento dei lavoratori si snoda su due binari:

1. il sistema partecipativo disciplinato dal T.U. sulla partecipazione sottoscritto sempre in data 23 aprile 2021;
2. tramite gli strumenti previsti dall'EMS (Electrolux Manufacturing System).

Questo secondo canale rappresenta la declinazione del sistema *Lean manufacturing* all'interno del gruppo Electrolux ed è basato sul pieno coinvolgimento dei lavoratori e sulla condivisione a tutti i livelli degli obiettivi fissati e del loro raggiungimento.

L'EMS nasce come un sistema per implementare una produzione "snella" finalizzato a monitorare ed eliminare gli sprechi e aumentare la sicurezza e la qualità nei processi di produzione. Esso integra il piano di innovazione di cui al comma 189, art. 1 della Legge 208/2015.

Il tutto avviene secondo uno schema preciso relativamente ai contenuti del piano che richiama le richieste della Circolare dell'Agenzia delle entrate: a) identificazione annuale del contesto di partenza sulla base dei risultati ottenuti nell'anno precedente; b) definizione degli obiettivi in miglioramento sui parametri di produttività, sicurezza, qualità, costi, consegne e persone; c) i risultati attesi in termini di produttività, sicurezza, qualità, costi, consegne e persone. È una metodologia di lavoro che permette a ciascun team di lavorare in autonomia per raggiungere determinati obiettivi. Si mira a costruire una routine all'interno di ciascun gruppo che permetta il miglioramento costante delle performance aziendali attraverso il continuo e regolare affiancamento tra manager e EMS Focused Team.

Un sistema troppo complesso e inattuabile in una PMI.

Più praticabile appare il sistema di gestione dei **suggerimenti**. Tutte le iniziative di miglioramento e di partecipazione suggerite dai lavoratori possono essere poi condivise anche attraverso i canali di comunicazione interni (es. bacheche, monitor, App). Occorre inoltre favorire il lavoro di squadra creando un

ambiente comunicativo valido: chiedere suggerimenti ai lavoratori ed attuarne immediatamente un paio o tre può creare un clima di fiducia dimostrando che la partecipazione funziona e questo sia dal lato lavoratori che dal lato imprenditore; insegnare all'interno dei reparti a condividere i problemi; organizzare sessioni di problem solving.

Si potrebbe inoltre creare pian piano una struttura verticale in modo che le decisioni non siano affidate al singolo. È necessario, comunque, coinvolgere gradualmente i lavoratori in modo da dare alle parti la possibilità di abituarsi.

Si può pensare a una struttura partecipativa snella e senza troppa burocrazia e formalità.

In mancanza di una rappresentanza sindacale aziendale e di un responsabile di HR, si può pensare alla introduzione di un facilitatore. Non necessariamente

un manager. Potrebbe trattarsi di un soggetto che già lavora in azienda particolarmente propenso ai rapporti umani che faciliti il dialogo e lo scambio di idee tra lavoratori e tra essi e il vertice aziendale.

Nelle comunicazioni si possono adottare strumenti semplici creati senza troppi investimenti. Invece dei sistemi di info-board, ad es., si potrebbero utilizzare un foglio Excel, una bacheca aziendale, un quaderno condiviso su cui ognuno può annotare i propri suggerimenti.

Sul versante della formazione si può pensare a micro sessioni formative, piccoli riconoscimenti economici ai lavoratori senza impegni economici importanti, riunioni brevi ogni 15 giorni che non distolgano troppo i lavoratori dall'attività a cui sono destinati.



A cura di:

CdL Giuseppe De Biase, coordinatore Centro Studi,
CdL Ezia Forleo, componente Centro Studi,
Avv. Francesco Stolfa, direttore scientifico Centro Studi.



CENTRO STUDI ANCL DI BERGAMO

IL COINVOLGIMENTO PARITETICO TRA TEORIA E PRATICA: LO STATO DELL'ARTE DELLE AZIENDE BERGAMASCHE E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

— INDICE —

1. Introduzione
2. Il contesto bergamasco: tra teoria e prassi
3. Il caso W&H Sterilization: “People are Priority” come filosofia gestionale
4. Le esperienze multinazionali a confronto
5. Conclusioni

1. INTRODUZIONE

Il tema del coinvolgimento paritetico dei lavoratori rappresenta una delle più significative evoluzioni del diritto e della cultura del lavoro contemporaneo. Esso nasce dall'esigenza di superare il tradizionale dualismo tra datore e prestatore d'opera, in favore di una visione collaborativa dell'impresa, in cui ogni lavoratore sia riconosciuto come parte integrante del processo decisionale e produttivo.

La Legge n. 76/2025, che introduce strumenti di incentivazione alla partecipazione dei lavoratori, costituisce un passaggio cruciale in questo percorso. L'obiettivo è duplice: da un lato, rafforzare la tutela dei lavoratori e la coesione interna; dall'altro, promuovere modelli di governance fondati su fiducia, corresponsabilità e sostenibilità organizzativa.

Dal punto di vista operativo, l'applicazione del coinvolgimento paritetico si traduce generalmente nell'istituzione di comitati bilaterali o organismi paritetici, sedi deputate alla consultazione e alla collaborazione tra le parti, che dovrebbero consentire un dialogo strutturato e continuativo, favorendo la prevenzione dei conflitti e l'individuazione di soluzioni organizzative condivise.

In questa prospettiva, il coinvolgimento paritetico non deve essere inteso come mero adempimento normativo, ma come leva strategica per la competitività e la qualità del lavoro, capace di incidere positivamente sul benessere aziendale e sui risultati economici.

2. IL CONTESTO BERGAMASCO: TRA TEORIA E PRASSI

Un'indagine condotta da ANCL Bergamo su un campione di circa 2.000 aziende del territorio bergamasco, appartenenti a tutte le fasce dimensionali — dalle microimprese alle aziende medio-grandi — ha evidenziato un marcato scarto tra il modello teorico delineato dal legislatore e la sua effettiva applicazione nelle imprese del territorio.

Ne è emerso, infatti, che, nonostante l'ampio campione oggetto di indagine, in nessuna azienda vengono adottati meccanismi strutturati di partecipazione paritetica. Tuttavia, è interessante come, de facto, emergano forme spontanee e informali di coinvolgimento, soprattutto nelle piccole e medie imprese, dove la

vicinanza tra imprenditore e lavoratori favorisce un dialogo diretto e una collaborazione diffusa.

In tali contesti, la partecipazione si manifesta come atteggiamento culturale più che come procedura formale: un modo di vivere l'impresa basato su fiducia, ascolto e valorizzazione reciproca. Tra i casi più significativi spicca quello di W&H Sterilization, filiale di una multinazionale del settore dentale che ha saputo costruire, nel tempo, un modello partecipativo maturo, coerente e profondamente umano.

3. IL CASO W&H STERILIZATION: “PEOPLE ARE PRIORITY” COME FILOSOFIA GESTIONALE

3.1. L'impresa e il contesto organizzativo

W&H Sterilization, filiale italiana di un gruppo multinazionale austriaco leader nella produzione di macchinari e strumenti dentali, impiega circa 200 dipendenti e si distingue per un approccio manageriale centrato sulla valorizzazione delle persone.

Pur prendendo ispirazione dalla casa madre, la sede italiana ha sviluppato un modello di coinvolgimento paritetico ancora più avanzato e spontaneo, maturato nel tempo grazie alla convinzione che ascoltare e responsabilizzare le persone rappresenti il motore principale della produttività e del benessere.

Fin dall'ingresso in azienda, i valori sono chiaramente espressi: campeggia il motto “People are Priority”, che sintetizza la visione culturale di W&H Sterilization. Questa dichiarazione d'intenti non è meramente simbolica, ma si riflette concretamente nelle politiche interne, nella gestione quotidiana e nelle scelte organizzative.

3.2. Partecipazione diffusa e autonomia organizzativa

In W&H Sterilization il coinvolgimento dei lavoratori è parte integrante della governance. Ogni collaboratore è coinvolto attivamente nei processi decisionali e operativi, partecipando a riunioni periodiche di confronto e scambio, dove il dialogo è libero e paritario.

La struttura organizzativa è volutamente orizzontale: non esistono capi ufficio o capi produzione, ma referenti e coordinatori che esercitano una leadership

di tipo partecipativo, orientata alla guida e non al comando.

In caso di assenze prolungate, come nei periodi di maternità, i team sono in grado di autogestirsi completamente, segno di una maturità organizzativa consolidata. La gestione delle ferie, degli straordinari e della banca ore avviene in autonomia da parte dei gruppi di lavoro, che si organizzano secondo criteri di equità e responsabilità condivisa.

Questa impostazione favorisce una cultura di autonomia e fiducia reciproca, capace di alimentare motivazione, senso di appartenenza e spirito imprenditoriale. Non sorprende, dunque, che W&H Sterilization registri un turnover estremamente basso, indice di soddisfazione e stabilità interna.

3.3. Formazione e crescita: un investimento sulle competenze

La formazione rappresenta un pilastro strategico della filosofia aziendale. W&H Sterilization investe oltre 200.000 euro l'anno in programmi di aggiornamento e sviluppo, con un focus mirato sulle soft skills, considerate essenziali anche per le figure operative.

Il percorso formativo inizia già nella fase di selezione, con un bilancio delle competenze che analizza sia le capacità tecniche (*hard skills*) sia quelle relazionali (*soft skills*). Ogni anno, attraverso colloqui dedicati, si ridefiniscono gli obiettivi di crescita individuale, con percorsi di apprendimento personalizzati e on demand, in base alle esigenze espresse dai dipendenti stessi.

L'attenzione alle soft skills – comunicazione, collaborazione, empatia, problem solving – contribuisce a diffondere un clima di crescita condivisa e di empowerment che favorisce la maturazione personale e collettiva. Anche le problematiche relazionali vengono affrontate in modo proattivo attraverso sessioni di coaching individuale e di gruppo, rafforzando la qualità delle relazioni interne.

3.4. Benessere, welfare e work-life balance

Il benessere dei lavoratori in W&H Sterilization non è un concetto astratto, ma una politica aziendale strutturata. La filiale aderisce al programma WHP (Workplace Health Promotion) promosso da ATS Bergamo, organizzando – tramite un team interno di 5-6 persone – attività sportive, escursioni, tornei

interaziendali e iniziative per la salute fisica e mentale.

Accanto a ciò, l'azienda propone corsi di yoga, zumba e tornei di padel, con spese interamente sostenute dalla direzione. In collaborazione con la Fondazione Umberto Veronesi, W&H promuove campagne di prevenzione oncologica e di sensibilizzazione alla salute, mentre specifici corsi affrontano il tema della dipendenza da social e smartphone, oggi tra le nuove forme di rischio psicosociale.

Un esempio emblematico di attenzione alla conciliazione vita-lavoro è la saletta familiare all'ingresso dell'azienda: uno spazio accogliente dotato di giochi, libri e tavoli dedicato ai figli dei dipendenti, che possono restare anche per l'intera giornata. Questa iniziativa, molto apprezzata e frequentemente utilizzata, testimonia la concreta volontà dell'impresa di sostenere i genitori-lavoratori, favorendo un equilibrio armonico tra vita privata e impegno professionale.

Completano il quadro iniziative di team building, spesso nate su proposta dei dipendenti stessi, che rafforzano la coesione interna e il senso di comunità. Il tutto all'interno di un sistema di welfare aziendale e premi di risultato che premia la collaborazione e l'impegno collettivo, consolidando un autentico clima di benessere e fiducia.

3.5. Innovazione, sostenibilità e prospettive future

Il modello di W&H Sterilization non si limita all'ambito sociale: l'impresa integra i principi del coinvolgimento con una visione di lungo periodo orientata alla sostenibilità e ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance).

Tra i vari progetti che l'azienda vorrebbe sviluppare, inoltre, troviamo molto interessante quello in cui si prevede che ciascun team possa gestire autonomamente un proprio budget, con la possibilità di scambi interni tra reparti in base alle necessità operative. Questo schema, ispirato alla casa madre austriaca ma che verrebbe tradotto in chiave italiana, mirerebbe a rafforzare il senso di responsabilità collettiva e la cultura del risultato condiviso.

In tal modo, la partecipazione diventa non solo un valore etico, ma anche una pratica gestionale innovativa, che contribuisce alla competitività e alla resilienza dell'impresa nel mercato globale.

4. LE ESPERIENZE MULTINAZIONALI A CONFRONTO

Accanto al caso W&H Sterilization, la ricerca ANCL Bergamo ha analizzato due grandi realtà multinazionali: Schneider Electric Italia e WindTre. Entrambe adottano modelli di coinvolgimento paritetico personalizzati, coerenti con la propria identità organizzativa. Anche in queste aziende di grandi dimensioni il coinvolgimento paritetico non è strutturato e applicato secondo i dettami normativi, ma ancora una volta viene applicato secondo le esigenze aziendali e la sensibilità della direzione.

Schneider Electric privilegia una partecipazione formalizzata attraverso comitati paritetici e strumenti di consultazione strutturata, in un'ottica di sostenibilità e innovazione tecnologica. WindTre, invece, si concentra su flessibilità e benessere psicologico, favorendo il dialogo attraverso piattaforme digitali e percorsi di sviluppo individuale.

In entrambi i casi, come in W&H Sterilization, emerge la convinzione che la partecipazione autentica dei lavoratori rappresenti una leva strategica per l'innovazione, la retention e la produttività.

5. CONCLUSIONI

L'indagine condotta da ANCL Bergamo mette in luce come il coinvolgimento paritetico dei lavoratori rappresenti oggi un principio riconosciuto ma ancora in fase di piena maturazione applicativa. Se da un lato il quadro normativo, a partire dalla Legge n. 76/2025, fornisce un importante riferimento per promuovere la partecipazione, dall'altro emerge come il vero motore di innovazione sia spesso la cultura organizzativa interna delle imprese.

Nel tessuto bergamasco, caratterizzato da una forte presenza di PMI, l'adozione di modelli partecipativi avviene prevalentemente in modo spontaneo e adattivo, come risultato di una sensibilità crescente verso il valore del capitale umano. È proprio in questo

scenario che il caso di W&H Sterilization assume rilievo paradigmatico: l'azienda ha dimostrato che un modello partecipativo autentico può generare benessere, efficienza e senso di appartenenza, traducendo il principio giuridico del coinvolgimento in una prassi quotidiana di fiducia e corresponsabilità.

Il successo di questa esperienza dimostra come la centralità della persona non sia un'utopia, ma una concreta leva di competitività. Attraverso politiche di ascolto, autonomia, formazione e welfare diffuso, W&H Sterilization ha costruito un ecosistema organizzativo capace di coniugare produttività e benessere, visione aziendale e libertà individuale, creando un ambiente di lavoro inclusivo e partecipativo.

Guardando al futuro, il coinvolgimento paritetico appare destinato a divenire un pilastro essenziale dei nuovi modelli di impresa sostenibile. Perché ciò avvenga in modo diffuso, occorrerà agire su due fronti complementari:

- Sul piano normativo, favorendo incentivi, premialità e riconoscimenti per le imprese che adottano modelli partecipativi reali e misurabili.
- Sul piano culturale, promuovendo un'evoluzione del pensiero manageriale, che superi definitivamente la logica verticale del comando a favore di un paradigma collaborativo, etico e partecipativo.

Il futuro del lavoro – e con esso la sfida per i consulenti del lavoro e i professionisti delle relazioni industriali – sarà quello di accompagnare le imprese in questo percorso di partecipazione consapevole, in cui la governance condivisa e la cura delle persone diventino parte integrante delle strategie di crescita.

Come insegna l'esperienza di W&H Sterilization, investire sulle persone non è un costo, ma il più saldo degli investimenti: quello che genera valore nel lungo periodo, rafforza la coesione sociale e costruisce imprese resilienti, responsabili e davvero sostenibili.

A cura di:

Paola Bernardi Locatelli e Lucia Caccia.



CENTRO STUDI CPO - UP ANCL DI MACERATA

LA PARTECIPAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA NELLA LEGGE N. 76/2025: PROFILI FISCALI E COMPARAZIONE EUROPEA

INDICE

1. La partecipazione economica e finanziaria alla vita dell'impresa
2. Partecipazione economica e finanziaria alla vita dell'impresa:
comparazione giuridica ed esperienze europee

La Legge 15 maggio 2025, n. 76, ha segnato un passaggio fondamentale nell'attuazione del principio costituzionale sancito dall'articolo 46 Cost., disciplinando le molteplici forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione, all'organizzazione, ai risultati e al capitale delle imprese. Tale intervento normativo non si configura come un provvedimento di portata settoriale, ma si colloca in una prospettiva di democrazia economica e di rafforzamento della collaborazione tra datore di lavoro e lavoratore, in linea con i principi europei e con le direttive in materia di *environmental, social and corporate governance*.

In questo contesto, la funzione del Consulente del Lavoro assume un rilievo strategico, al fine di interpretare e tradurre le nuove disposizioni nell'ambito delle moderne relazioni industriali, guidando imprese e lavoratori verso modelli di partecipazione efficaci, consapevoli e correttamente strutturati; un professionista che, passando dalla norma alle buone prassi operative, possa supportare le imprese nell'adozione di statuti e regolamenti conformi, nella negoziazione dei contratti collettivi di secondo livello e nella predisposizione di piani di partecipazione finanziaria e organizzativa, garantendo una corretta partecipazione del lavoratore e promuovendo soluzioni in grado di coniugare produttività, benessere e inclusione.

In un contesto nazionale caratterizzato da un tessuto economico a prevalenza di PMI, la sfida principale per la nostra Categoria si traduce oggi nella necessità di adattare la citata normativa alle esigenze e alle modalità applicative dei nostri Clienti, contemporando flessibilità e sostenibilità economica. Da qui la volontà con il presente approfondimento di illustrare i risvolti tecnico-pratici della normativa in ambito fiscale, valutandone la portata e gli effetti in un'ottica di costo/ opportunità sia per le aziende sia per i dipendenti, fino ad analizzare l'esperienza comparata di altri ordinamenti europei sul tema in oggetto, evidenziando come la partecipazione dei lavoratori possa costituire un fattore di resilienza e competitività, richiedendo un profondo cambiamento culturale tanto nella governance imprenditoriale quanto nell'approccio sindacale.

1. LA PARTECIPAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA ALLA VITA DELL'IMPRESA

Al fine di inquadrare correttamente la portata della nuova normativa, punto di partenza imprescindibile è la definizione del perimetro di operatività della stessa, partendo dal concetto di distribuzione degli utili e valutando le agevolazioni fiscali previste dal legislatore sia per l'azienda sia per il lavoratore destinatario di tali misure.

1.1 La distribuzione degli utili

La distribuzione degli utili ai lavoratori dipendenti è una delle forme di partecipazione degli stessi alla vita dell'impresa. Di particolare interesse è l'aspetto fiscale della misura, regolato dal legislatore già con l'art. 1 comma 182 della Legge n. 208 del 2015, che ha introdotto una parziale detassazione mediante l'applicazione, salvo rinuncia del lavoratore, dell'imposta sostitutiva del 5% di IRPEF e addizionali entro il limite complessivo di € 3.000. I beneficiari di tale agevolazione sono i titolari di reddito di lavoro dipendente di importo non superiore a € 80.000 nell'anno precedente all'erogazione degli utili.

L'articolo 5 della Legge n. 76/2025 ha introdotto la deroga solo per l'anno 2025 al limite massimo degli utili distribuiti ai lavoratori dipendenti che possono essere assoggettati ad imposta sostitutiva del 5%. Il limite è stato innalzato ad € 5.000,00 per il 2025 quando la quota di utili distribuita ai lavoratori dipendenti non è inferiore al 10% degli utili complessivi in esecuzione di contratti collettivi aziendali o territoriali comparativamente più rappresentativi.

1.2. I premi di risultato

Altra forma di partecipazione alla vita dell'impresa è l'erogazione da parte dell'Azienda di premi di risultato. La normativa di riferimento principale è contenuta nei commi da 182 a 191 della legge 208 del 2015, integrata per il 2025 dalla disciplina dell'articolo 5 della legge n. 76/2025, che ha lasciato invariato il limite per i premi di risultato assoggettati ad imposta sostitutiva di IRPEF e addizionali a 3.000 euro. L'agevolazione è applicabile solo se i premi sono collegati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione.

La normativa 2025 rafforza la leva della partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori, ampliando i limiti di detassazione e incentivando la conversione dei premi in welfare e strumenti finanziari. Infatti, ove previsto dalla contrattazione di secondo livello, il dipendente può trasformare il premio detassato spettante (anche in misura parziale) in servizi di welfare aziendale, potendo fruire dell'abbattimento contributivo e fiscale totale nei limiti di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR. L'eventuale trasformazione, oltre ad operare in regime di esenzione fiscale, consente di

non assoggettare la somma corrisposta a imposizione contributiva, azzerando il cuneo fiscale.

L'accesso ai benefici di cui sopra, è subordinato alla stipula di un accordo collettivo come previsto dall'art. 51 D.lgs. 81/2015 e al suo deposito entro 30 giorni dalla stipula tramite apposita procedura interministeriale di cui al decreto del 25 marzo 2016.

Di seguito una tabella riassuntiva con evidenziate le novità introdotte alla Legge n. 76/2025:

ART. 5 L. 76/2025 – EX ART. 1, CC 182-191 L. 208/2015

	DISTRIBUZIONE UTILI	PREMI DI RISULTATO
SOGGETTI BENEFICIARI	Titolari reddito lavoro dipendente di importo non superiore nell'anno precedente a Euro 80.000	
OGGETTO	Somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili	Premi di risultato anche convertibili in welfare aziendale
ASPETTI FISCALI	<p>Somme assoggettate ad imposta sostitutiva di IRPEF e addizionali del 5%, salvo rinuncia del lavoratore.</p> <p>Limite massimo somme agevolabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • euro 3.000 • euro 4.000 per i lavoratori coinvolti nell'organizzazione del lavoro • euro 5.000 in caso di distribuzione utili non inferiore al 10% degli utili complessivi <p>SOLO ANNO 2025</p>	<p>Limite massimo somme agevolabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • euro 3.000 • euro 4.000 per i lavoratori coinvolti nell'organizzazione del lavoro
	<p>Necessario accordo in esecuzione di contratti aziendali/territoriali (art. 51 D. Lgs. 81/2015) e deposito presso ITL.</p>	
ASPETTI CONTRIBUTIVI	<p>REQUISITI: aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro.</p> <p>È applicabile anche se il lavoratore rinuncia al regime di tassazione agevolata.</p> <p>AZIENDA: sgravio di 20 punti percentuali della contribuzione IVS nel limite di 800 euro.</p> <p>LAVORATORE: esonero totale della contribuzione (ad eccezione del contributo ai fondi di solidarietà di cui agli artt. 26 e ss del D. Lgs 148/2015 e i contributi di solidarietà e aggiuntivo dell'1%).</p>	

L'articolo 5 della Legge n. 76/2025, dedicato alla distribuzione degli utili, affronta il tema della partecipazione economica dei lavoratori senza introdurre innovazioni sostanziali.

L'agevolazione fiscale così introdotta rappresenta formalmente un incentivo alla partecipazione, ma presenta alcune criticità operative. La prima riguarda la temporalità della norma; l'efficacia dell'aliquota ridotta, infatti, è al momento circoscritta al solo anno 2025 e non configura una misura strutturale. Ulteriore limite deriva dalla necessità imprescindibile del ricorso alla contrattazione collettiva, poiché la distribuzione agevolata degli utili è ammessa solo nei casi in cui i contratti collettivi ne prevedano l'accesso.

Inoltre, l'adesione a forme di partecipazione "individuali" potrebbe generare squilibri tra i lavoratori che possono beneficiare dell'agevolazione e quelli che ne restano esclusi.

Da ultimo, il fatto che gli utili distribuiti non concorrono alla formazione della contribuzione previdenziale potrebbe comportare, nel lungo periodo, una riduzione della pensione futura del lavoratore.

1.3 L'attribuzione di azioni in sostituzione dei premi di risultato

Come anticipato, l'articolo 6 della Legge n. 76/2025 prevede la possibilità per le aziende di attuare piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori. I piani possono individuare, oltre agli strumenti di partecipazione dei lavoratori al capitale disciplinati dagli articoli 2349, 2357, 2358 e 2441 co. 8 c.c. (azioni e strumenti finanziari a favore dei prestatori di lavoro, acquisto di azioni proprie, altre operazioni su azioni proprie e offerta di azioni in sottoscrizione ai dipendenti con esclusione del diritto di opzione) anche l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato.

La disciplina fiscale di riferimento per l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato è quella prevista dall'art. 1 co. 184-bis lett. c) della L. 208/2015 con cui si stabilisce che il valore delle azioni di cui all'art. 51 co. 2 lett. g) TUIR ricevute per scelta del lavoratore in sostituzione in tutto o in parte delle somme erogate sotto forma di premi di risultato o partecipazione agli utili non concorre alla formazione del reddito da lavoro dipendente e non è assoggettato ad imposta sostitutiva.

Solo per l'anno 2025 l'art. 6 co. 1 terzo periodo della L. n. 76/2025 prevede l'esenzione dalle imposte sui redditi per il 50% dell'ammontare dei dividendi corrisposti ai lavoratori derivanti dalle azioni attribuite in sostituzione dei premi di risultato per un importo non superiore a 1.500 euro annui.

Tanto premesso, l'articolo 6 della Legge n. 76/2025 non introduce nuove modalità di partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa, ma prevede solamente una agevolazione di natura fiscale relativa ai dividendi derivanti da azioni attribuite ai lavoratori in sostituzione dei premi di risultato distribuiti nell'anno 2025.

2. PARTECIPAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA ALLA VITA DELL'IMPRESA: COMPARAZIONE GIURIDICA ED ESPERIENZE EUROPEE

Al termine del presente articolo, è intenzione mettere a confronto le nuove disposizioni introdotte dal legislatore nazionale in un'ottica comparistica, evidenziando le esperienze europee sul tema, i punti di contatto e le eventuali tipicità dei singoli ordinamenti analizzati.

Un confronto, sia pur sintetico, con tali esperienze consente di collocare la Legge n. 76/2025 nel solco di un'evoluzione sovranazionale che da tempo riconosce alla partecipazione dei lavoratori un ruolo strategico nei modelli di governance d'impresa. In Germania, il sistema della *Mitbestimmung* rappresenta uno degli esempi più avanzati di cogestione: i lavoratori, attraverso i propri rappresentanti, siedono nei consigli di sorveglianza delle imprese di maggiori dimensioni, esercitando poteri decisionali diretti e contribuendo all'elaborazione delle strategie aziendali. Le imprese con oltre 500 dipendenti sono obbligate a riservare fino a un terzo dei seggi ai rappresentanti dei lavoratori, quota che può salire fino al 50% oltre la soglia dei 2.000 dipendenti. A questo si aggiunge il ruolo dei *Betriebsrat* (consigli di fabbrica); organismi consultivi attivi in ambiti quali la formazione, la sicurezza e l'organizzazione del lavoro, che rafforzano ulteriormente il coinvolgimento strutturale dei dipendenti.

Guardando all'esperienza francese, invece, la normativa prevede un modello composito, che affianca alla rappresentanza istituzionale la partecipazione economico-finanziaria. Le imprese con più di 50 lavoratori sono tenute ad attivare strumenti di *intéressement* e *participation*, che prevedono l'erogazione ai dipendenti di una quota degli utili e di bonus incentivanti, mentre le società che superano determinate soglie dimensionali (1.000 dipendenti in Francia o 5.000 nel mondo) devono includere 1 o 2 amministratori eletti dai lavoratori nei consigli di amministrazione. Parimenti, i *Comités sociaux et économiques* (CSE) svolgono funzioni articolate di informazione, consultazione e proposta, partecipando alle decisioni su piani industriali, politiche del personale e strategie organizzative.

Analizzando i contesti scandinavi come Svezia e Danimarca, il diritto dei lavoratori di eleggere membri del consiglio di amministrazione è riconosciuto al superamento di specifici limiti occupazionali, con due rappresentanti previsti nelle imprese con almeno 25 dipendenti in Svezia e fino a un terzo dei membri nei consigli danesi per le imprese con almeno 35 lavoratori. Sebbene tali modelli abbiano una natura prevalentemente consultiva, risultano efficaci in sistemi di relazioni industriali caratterizzati da un elevato livello di fiducia reciproca, cooperazione e welfare aziendale sviluppato.

Anche i Paesi Bassi offrono un modello significativo, fondato sulla legge sui consigli d'impresa (*Wet op de Ondernemingsraad*), che prevede l'istituzione obbligatoria degli *Ondernemingsraad* nelle imprese con più di 50 dipendenti. Questi organi dispongono di poteri consultivi e, in taluni casi, di consenso vincolante su decisioni strategiche quali fusioni, ristrutturazioni e modifiche organizzative. La loro azione si inserisce nella tradizione della *“polder economy”*, ossia un modello di concertazione e compromesso tra parti sociali tipico dei Paesi Bassi, nato dalla gestione collettiva dei territori bonificati e divenuto nel tempo principio cardine delle politiche economiche e delle relazioni industriali, basato sulla collaborazione e sulla ricerca di soluzioni condivise.

Le esperienze sopra elencate delineano modelli nei quali la partecipazione dei lavoratori assume carattere cogente e strutturale, configurandosi come un elemento ordinario della governance e della strategia d'impresa. Rispetto a tali sistemi, l'ordinamento italiano si distingue per un approccio più incentivante e flessibile, nel quale l'attuazione concreta degli istituti partecipativi delineati dalla Legge n. 76/2025 è rimessa alla contrattazione collettiva, alle previsioni statutarie e alla scelta volontaria delle imprese, sostenuta da misure fiscali agevolative. Alla luce di tali modelli, l'efficacia della Legge n. 76/2025 potrà essere valutata alla stregua della capacità delle parti sociali e delle imprese italiane di ridefinire le relazioni industriali secondo logiche di collaborazione strategica e corresponsabilità, valorizzando le leve fiscali e contrattuali come strumenti di attuazione concreta dei principi partecipativi e di adattamento alle specificità del tessuto produttivo nazionale, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese. In questa prospettiva, la partecipazione può divenire una leva di competitività, innovazione e crescita sostenibile, in piena coerenza con i principi costituzionali e con le direttive sociali ed ESG che orientano le politiche dell'Unione europea.

La Legge n. 76/2025 segna un passaggio significativo nell'evoluzione del rapporto tra impresa e lavoro, apre prospettive di rinnovata partecipazione ma al tempo stesso ponendo sfide applicative di rilievo. La piena attuazione degli istituti partecipativi delineati dal legislatore richiede un approccio strategico fondato su progettualità, competenze tecniche e un dialogo strutturato tra le parti sociali. In tale contesto, il Consulente del Lavoro è chiamato a svolgere una funzione di raccordo tra la dimensione normativa e quella operativa, traducendo il dettato legislativo in strumenti concretamente adattabili dalle imprese e coerenti con le loro specificità organizzative. Solo attraverso un simile percorso sarà possibile valorizzare appieno il potenziale della riforma, facendo della partecipazione un elemento strutturale delle relazioni industriali e una leva di competitività, innovazione e sviluppo sostenibile, in coerenza con i principi costituzionali e con le direttive sociali ed ESG promosse a livello europeo.



CENTRO STUDI DELLA FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

**FRA PARTECIPAZIONE E (BUONE)
INTENZIONI: LUCI E OMBRE DELLA L.
76/2025. E UNA PROPOSTA.**

— INDICE —

1. Una modalità di guardare al lavoro
2. Cosa prevede la norma in tema di partecipazione
3. Luci ed ombre della norma
4. La proposta della Fondazione dei Consulenti del Lavoro di Milano:
il Patto Aziendale Certificato

1. UNA MODALITÀ DI GUARDARE AL LAVORO

In un momento storico particolarmente complesso, con una parte del sindacato schierata con i *referendum* del giugno 2025, prima, e con le critiche al disegno di legge sul salario poi, in un'ottica di contrapposizione politica e comunque tendenzialmente conflittuale, una legge di iniziativa popolare che parla di partecipazione - promossa da un sindacato certamente rappresentativo quale la CISL - rappresenta uno sguardo differente sul mondo del lavoro.

Volendo trovare un parallelo ideale che pesca nel passato, andando addirittura alla *Rerum Novarum* di Leone XIII (ma non a caso il Papa neo eletto ha scelto il nome di Leone XIV) e via via a tutta la dottrina sociale - anche recente - della Chiesa, la norma ha anzitutto, in linea con i lavori costituzionali, una “dimensione antropologica”, suggerendo una soluzione “conciliativa” fra capitale e lavoro: in luogo di un’antitesi conflittuale, vi è la ricerca di una “terza via” fra liberismo e socialismo.

Se non è questo il luogo più adatto per analizzare compiutamente tale dimensione, è importante notare che *tal tendenza rappresenta un’urgenza del mondo del lavoro*: lo si osserva non solo constatando le esperienze e le buone prassi in tema di relazioni industriali, variamente distribuite ma sempre più presenti, ma anche solo pensando alla crescente attenzione che anima la riflessione organizzativa più attenta intorno al tema della considerazione della persona e dei suoi bisogni, che porta alle idee del coinvolgimento dei lavoratori - a vario titolo e in svariate declinazioni - e della dimensione dell’impresa come luogo dell’accoglienza e della realizzazione di benessere e sostenibilità (a 360 gradi, quindi anche verso *stakeholders* esterni). Il tutto non in termini astrattamente filosofici ma con iniziative concrete e strategie organizzative, che superano il conflitto legalistico fra diritti e doveri, (o, se vogliamo, di utile e di oneri), concetti che ovviamente continuano a sussistere, ma (nelle esperienze più lungimiranti) in un’ottica non di mera contrapposizione o di “convivenza separata” ma di sinergia e superamento delle rigidità di posizione.

2. COSA PREVEDE LA NORMA IN TEMA DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione prevista dalla norma (si ricorda che l’art. 46 della Costituzione ha previsto che la partecipazione sia attuata in forza di legge e fino alla norma in commento non si registravano azioni in tal senso) si declina su quattro fronti, che qui non analizzeremo compiutamente ma che è opportuno almeno accennare:

2.1 La partecipazione *gestionale*, declinata secondo i due modelli di *governance*: nelle società con struttura c.d. “dualistica” (CDA e organismo di sorveglianza) è prevista la partecipazione di un rappresentante dei lavori nel consiglio di sorveglianza, in quella a struttura tradizionale è previsto l’ingresso nel CDA (o nel comitato di gestione) di uno o più amministratori rappresentanti gli interessi dei lavoratori¹.

La regolazione in concreto di tali aspetti viene condizionata alla disciplina dei contratti collettivi (anche di secondo livello) purchè stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o dalle loro RSA o RSU.

2.2 La partecipazione *economica* si divide in distribuzione degli utili e piani di partecipazione azionari.

La norma sembra ricalcare in parte quanto previsto per i premi di risultato (l’attribuzione di azioni è in conversione di premi di risultato), in entrambe le ipotesi è prevista necessariamente una contrattazione collettiva. In caso di distribuzioni di utili almeno nella misura del 10% di quello conseguito dall’impresa è elevato a 5000 euro *pro-capite* di limite soggetto all’imposta sostitutiva (attualmente nelle imprese con il coinvolgimento paritetico dei lavoratori il limite di 3000 euro era già elevato a 4.000). Evidenziamo che in assenza di ulteriore definizione, il termine di “utile di impresa” pare riferirsi (ma sarebbe stato meglio specificarlo) al concetto di utile civilistico, tuttavia nelle imprese a contabilità semplificata la determinazione dell’utile segue criteri prevalentemente fiscali.

¹ Si noti la terminologia differente nei due casi: nel sistema dualistico si parla di un “rappresentante dei lavoratori”, nel sistema monistico si parla di un “rappresentante degli interessi dei lavoratori”; a differenza della prima, la seconda espressione suggerirebbe che tale rappresentante possa anche non essere un lavoratore.

2.3 La partecipazione *organizzativa* prevede, su iniziativa delle imprese², l'ingresso dei lavoratori in commissioni paritetiche per piani di innovazione dei prodotti, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro. È invece in esito a contrattazione collettiva che negli organigrammi aziendali le aziende possano prevedere le figure dei referenti (si suppone che siano lavoratori, ma non è precisato) per la formazione del *welfare aziendale*, delle politiche retributive, della conciliazione, della genitorialità e dell'inclusione. Nelle aziende fino a 35 dipendenti la partecipazione organizzativa può avvenire "anche attraverso gli enti bilaterali".

2.4 La partecipazione *consultiva*, infine, ricalca in parte quanto già previsto dal D.lgs. n. 25/2007 (ma qui non sono previsti vincoli numerici), prevedendo la possibilità (sempre su disciplina della contrattazione collettiva) della consultazione dei rappresentanti dei lavoratori – attraverso commissioni paritetiche – nell'ambito di scelte o decisioni dell'impresa (si suppone rilevanti per la vita o gestione della stessa). È qui prevista una particolare declinazione della tempistica di convocazione e comunicazione degli esiti della consultazione.

2.5 A chiusura della norma sono previste infine:

- una formazione obbligatoria di almeno 10 ore annue per i partecipanti alla gestione e per quelli che faranno parte delle commissioni paritetiche per l'organizzazione nell'innovazione di prodotti, servizi ed organizzazione del lavoro;
- la costituzione di una "commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori" per monitorare l'attuazione della legge, fornire pareri interpretativi o di indirizzo, gestire eventuali controversie applicative, raccogliere buone prassi e redigere una relazione biennale sullo stato dell'arte della partecipazione.

3. LUCI ED OMBRE DELLA NORMA

L'impianto normativo qui in commento è stato da alcuni indirizzi aspramente criticato in quanto poco incisivo e di fatto rimandante, in buona parte, alla discrezionalità delle aziende e delle parti sociali, non rendendo pienamente operativo il diritto sancito dalla Costituzione. In effetti, la norma ricorda altre simili

(in particolare, sovviene quella sul lavoro agile) che più che disciplinare in maniera rigida una fattispecie forniscono una cornice interpretativa entro la quale le parti possano agire. Tuttavia, a parere di chi scrive, quando si parla di partecipazione, coinvolgimento, pariteticità non ci si può muovere se non in un'ottica di condivisione e di relazioni. Sicuramente, a riprova della delicatezza che impone la questione, non è a caso che stiamo parlando di una norma che ha inteso, per prima, disciplinare la materia dopo quasi ottant'anni dalla formulazione dell'articolo costituzionale e del resto chi ha qualche anno sulle spalle può ricordare senz'altro le esperienze per lo più fallimentari che - dai c.d. "consigli di fabbrica" nati nell'intorno dell'autunno caldo fino alle attuali R.S.U. – agivano e agiscono quasi sempre in un'ottica di pura contrapposizione. È quindi del tutto apprezzabile l'approccio *soft*, volto a promuovere la partecipazione invece che imporla, approccio tipico delle relazioni industriali più mature. Sotto questo profilo non può non mettersi in evidenza come cruciale sia la normativa sulla **formazione** dei rappresentanti dei lavoratori, prevista all'art. 10, che riguarda non solo le competenze specifiche ma anche quelle trasversali, quali quelle comunicativo-relazionali, indispensabili per un'efficace promozione della cultura partecipativa.

Al di là dell'impianto apprezzabile, cionondimeno la norma risente anche di diverse criticità, alcune proprio nella stesura del testo normativo (in parte probabilmente dovute ai rimaneggiamenti in fase di approvazione parlamentare), altre di carattere più generale.

Notiamo ad esempio che agli artt. 6 e 7 si fa riferimento alle "aziende di cui all'art. 1", senza tuttavia che sia possibile discernere nel suddetto articolo, né in quello successivo di finalità definitiva, una qualsiasi definizione di azienda che possa in alcun modo utilmente interpretare tale riferimento.

E questo pone una prima domanda, ovvero quale sia il perimetro di azione della legge. Il riferimento oscilla in tutta la norma utilizzando quasi come sinonimi i termini di "azienda", "società", "impresa", ma in realtà ci si dovrebbe chiedere se tali espressioni possano essere rivolte anche a datori di lavori normalmente non rientranti in tale definizione (solo

²Letteralmente la norma prevede che "le aziende possano promuovere" tali forme di partecipazione.

a titolo indicativo e non esaustivo: associazioni, enti del terzo settore, studi professionali) ma verso i quali le finalità partecipative potrebbero avere risultati estremamente positivi. La domanda non è così scontata se poi all'art. 14 si specifica che le disposizioni della norma “si applicano alle società cooperative in quanto compatibili”. La frase in questione suona un po' come un rigurgito di amaro realismo: lo scopo mutualistico delle società cooperative (sancito dall'art. 45 della Costituzione, proprio quello che precede il 46) dovrebbe determinarne una dimensione naturalmente partecipativa. Forse chi ha proposto la norma si è posto il problema e ha di fatto riconosciuto che la realtà è ben differente e che non sono poi così rare le cooperative spurie?

Un altro tema riguarda la responsabilità: inserire rappresentanti dei lavoratori nei CDA e nei consigli di sorveglianza significa attribuire agli stessi le medesime responsabilità (quantomeno per la parte condivisa) di chiunque vi sieda. Questo concetto non è in alcun modo disciplinato o affrontato dalla norma, siamo sicuri che dieci ore annue di formazione siano sufficienti a rendere edotto un lavoratore dei rischi a cui va incontro? Molti operatori conoscono il dramma, ad esempio, di lavoratori cooptati nel Cda di una qualche cooperativa, anche in assoluta buona fede, e che poi, a causa di dinamiche negative, sono trovati a gestire, trascinate nel tempo, problematiche pesanti di natura economica, in qualche caso anche penale.

E ancora, sempre sul fronte gestionale, notando la differenza di espressione fra l'art. 3 (“*uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti*”) e l'art. 4 (“*uno o più amministratori, rappresentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti*”) è possibile ipotizzare che nel secondo caso la rappresentanza possa essere esercitata anche da soggetti non dipendenti dell'azienda?

Chi legge risponderà che, dal momento che tutto (in ognuna delle forme di partecipazione declinate) è demandato a specifiche discipline dei contratti collettivi, le risposte verranno dalle intese concesse dalle parti. Beninteso, contratti collettivi (di qualsiasi livello) purchè stipulati da soggetti dotati di maggiore rappresentatività sul piano nazionale.

Il problema, annoso, che qui si pone è quello della misurazione della rappresentatività, talmente irrisolto da suggerire (nell'ultimissime proposte normative in tema di retribuzione equa e dignitosa) la sua sostituzione

con quella, più empirica, di CCNL “maggiormente applicati”.

Ma vi è un altro problema di natura non squisitamente formale, ma sostanziale, ed è quello della reale rappresentatività ed incidenza delle forze sindacali nel tessuto economico italiano, ove oltre il 90% è costituito da piccole aziende, e dove anche in diverse aziende di media dimensione il sindacato è del tutto assente.

E probabilmente non basterà una norma a livello nazionale ad incentivare le forme di partecipazione, che devono poi essere opportunamente declinate sul singolo caso, o l'invocato intervento degli enti bilaterali (art. 8 comma 2) per le aziende fino a 35 dipendenti, che dimostra inequivocabilmente come i proponenti siano ben consci di questa scarsa penetrazione sindacale nel tessuto produttivo (ma su questo torneremo nel prossimo paragrafo).

Da ultimo, un aspetto che ha un po' deluso chi scrive, è la mancata previsione di incentivazioni per le forme di partecipazione declinate, salvo blandi interventi per quelle di partecipazione economica. Incentivazioni che, nella più pura ottica partecipativa ed organizzativa, non devono necessariamente constare in provvedimenti dai contenuti direttamente economici, ma avrebbero ben potuto avere un riconoscimento sotto un profilo organizzativo: solo per fare qualche esempio, l'acquisizione di punteggi utili per le varie certificazioni oggi esistenti (quasi tutte di fatto basate su modelli organizzativo-gestionali) oppure per la partecipazione a bandi o concorsi.



4. LA PROPOSTA DELLA FONDAZIONE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO: IL PATTO AZIENDALE CERTIFICATO

Le osservazioni sin qui fatte sono offerte in un'ottica proattiva, in vista di una possibile futura evoluzione e di un miglioramento della norma, che deve vedere impegnati anche i Consulenti del Lavoro nella promozione di relazioni industriali positive, concrete ed efficaci.

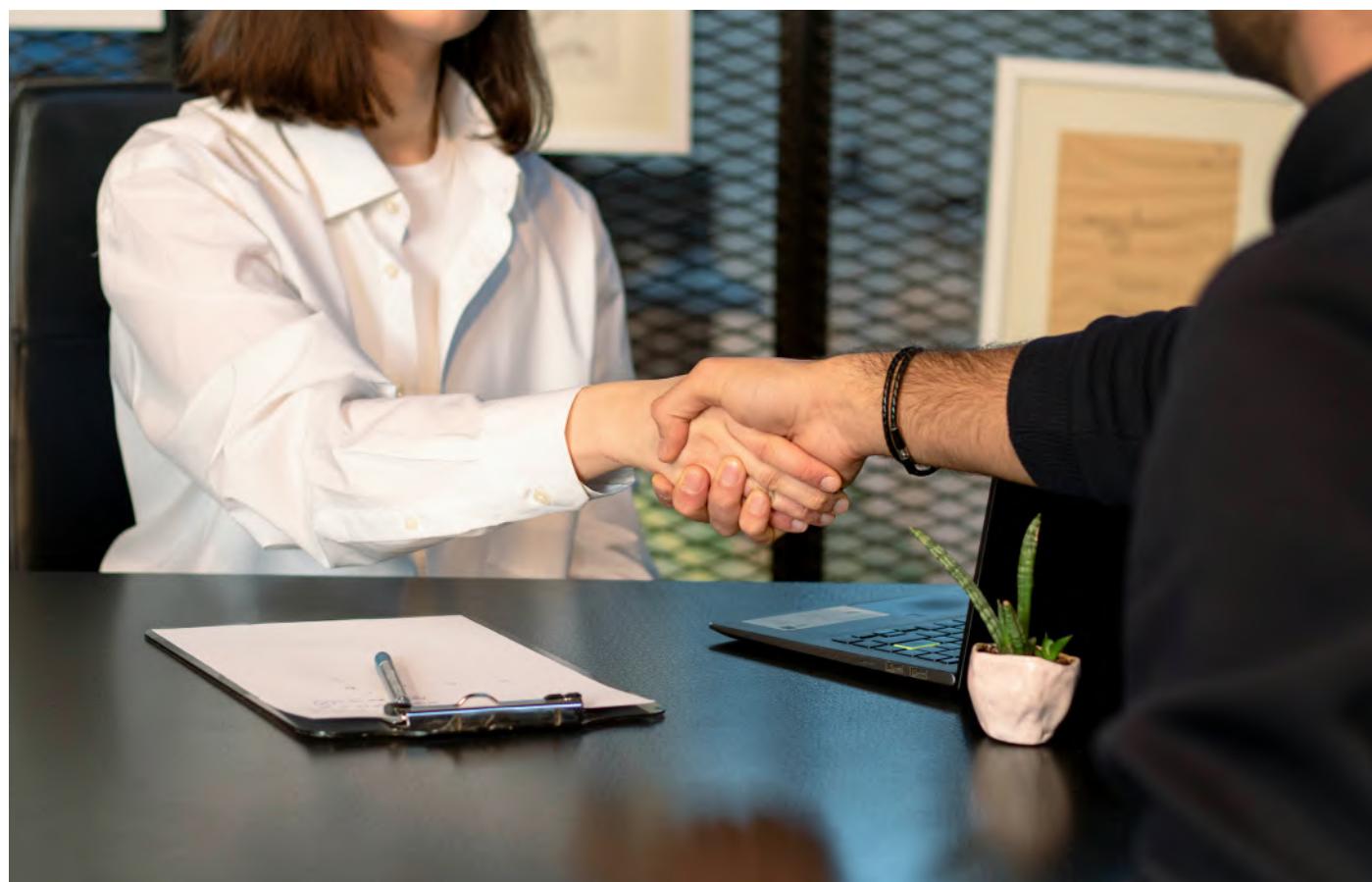
Ma un nodo che ci sembra imprescindibile sciogliere è quella della mancanza di rappresentatività e di presenza nelle piccole imprese, che per ciò stesso si troverebbero tagliate fuori (e con loro, i loro lavoratori) da proposte ed iniziative che sono realizzate in aziende di maggiori dimensioni. Non è, ovviamente solo un problema di grandezze, tuttavia la dimensione aziendale è spesso il limite più importante allo sviluppo di meccanismi partecipativi. Meccanismi per i quali, volendo attuarli, la presenza di un sindacato è ovviamente posticcia, con il rappresentante chiamato per passaparola (non di rado dal consulente stesso). Facciamo un esempio, forse il più immediato ma non l'unico (e che peraltro sarebbe replicabile a tutta la normativa sui premi di risultato):

perché un datore di lavoro che decidesse di destinare una certa percentuale dei propri utili ai lavoratori, magari quella prevista dalla norma in commento, dovrebbe necessariamente passare da un accordo di secondo livello per adempiere alla norma e soprattutto per far fruire ai lavoratori delle agevolazioni fiscali?

Con un ragionamento analogico, potremmo estendere questa domanda alla gran parte delle misure previste dalla L. n. 76/2025: in un momento in cui le migliori riflessioni organizzative individuano la chiave del loro successo nel coinvolgimento, anche attivo, dei lavoratori, per quale motivo tale coinvolgimento può essere attuato solo attraverso la contrattazione collettiva e solo nei limiti da essa stabiliti?

Al riguardo, a quanto previsto dalla legge potrebbe essere affiancato un ruolo proattivo della certificazione dei contratti ex. artt. 75 e segg. del D.lgs. n. 276/2003.

Senza contrapporsi, come vedremo, alle relazioni sindacali, ma intervenendo dove esse mancano del tutto (non di rado) attuando la logica della sussidiarietà istituzionale, la certificazione potrebbe sancire e presidiare accordi spontanei fra le parti volti a favorire, fra le altre cose, meccanismi partecipativi.



Nella nostra proposta, che richiede una modifica normativa in tal senso, il Patto Aziendale Certificato (P.A.C.), sarebbe realizzabile solo nelle realtà piccolo-imprenditoriali: datori di lavoro sino a 50 dipendenti (la soglia europea che definisce il piccolo imprenditore), che non abbiano al loro interno RSU o i cui lavoratori non richiedano espressamente l'assistenza di uno o più sindacati maggiormente rappresentativi.

Sottoposto il P.A.C. obbligatoriamente a:

- certificazione,
- approvazione da parte di almeno due terzi dei lavoratori (oppure la maggioranza semplice per aziende sino a 10 lavoratori),

la commissione di certificazione adita (come avviene nelle attuali procedure di certificazione) si preoccuperebbe di verificare, insieme alla congruità legale e alla ragionevolezza delle misure concordate, le condizioni di cui sopra, assumendo a tutti gli effetti la medesima valenza di una contrattazione di secondo livello.

Il P.A.C. tuttavia non avrebbe assoluta libertà di azione: la legge che lo istituirebbe ne andrebbe anche a fissare i limiti di intervento, che peraltro (pur estendendosi nella nostra idea anche ad altro) in buona parte richiamerebbero gli obiettivi e gli ambiti di intervento previsti dalla norma in commento:

- regolazione di servizi aziendali, benefit, welfare aziendale, solidarietà ed assistenza;
- trasparenza di gestione dell'impresa, partecipazione;

- *work for equity*, premi di risultato, percentuali sugli utili, produttività;
- accordi sull'uso di strumenti di controllo, videosorveglianza etc.
- conciliazione dei tempi di vita e lavoro, gestioni della flessibilità oraria, *smart working*.

Quello che ci accompagna in questa proposta è l'idea anzitutto dell'impresa (qui intesa nel senso più lato possibile) come di un'**avventura comune**, in cui va privilegiato l'incontro dei bisogni e delle esigenze reciproche, con sistemi “a somma positiva” per gli attori (in particolare il lavoratore), senza trascurare le esigenze di trasparenza e legalità che verrebbero assicurate dalla certificazione.

Crediamo che la certificazione (ovviamente esperita nelle sedi qualificate) possa ben attuare tale compito e crediamo che sia ingiusto sia tralasciare il (tanto necessario) processo di modernizzazione ed evoluzione organizzativa delle PMI, sia imporre loro di attuarlo solo attraverso forme di relazione coatta e strumentale, talvolta lontana - se non del tutto estranea - dalla mentalità delle parti che vi agiscono, causando così inevitabilmente un ritardo o un'inattuazione di tale processo.

A cura di:

Andrea Asnaghi.



STEFANO CAMASSA

*CONSULENTE DEL LAVORO IN MONZA E BRIANZA, MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL
E COMPONENTE COMITATO SCIENTIFICO ASRI*



ALESSANDRA LAZZATI

*CONSULENTE DEL LAVORO IN COMO
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

L'ATTUAZIONE DELL'ARTICOLO 46 DELLA COSTITUZIONE NELLE SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI

— INDICE —

1. La cornice storico-giuridica della legge 76/2025
2. Trasformare il veleno in medicina
3. Una nuova sfida economica e culturale che passa attraverso la fidelizzazione delle risorse
4. Il benessere negli studi professionali – verso la Legge 76/2025 e oltre
5. Le STP: normativa, funzionamento, tipologie di soci, prestazioni accessorie
6. Come attuare il principio di compartecipazione alle STP per vivere tutti felici e contenti?

1. LA CORNICE STORICO-GIURIDICA DELLA LEGGE 76/2025

Quasi ottant'anni fa il legislatore costituente collocò un'importante forma di libertà positiva nell'ambito della disciplina dei rapporti economici, all'articolo 46 della nostra Carta costituzionale: “*al fine della elevazione economica e sociale del lavoro ed in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, alla gestione delle aziende*”.

Nel primo dopoguerra si diffuse l'esigenza di dare riconoscimento ad alcuni diritti cosiddetti “sociali” accanto alle tradizionali libertà negative e di rimarcare il principio di egualanza sostanziale accanto a quello di egualanza formale. L'obiettivo era quello di portare la persona umana al pieno sviluppo grazie a situazioni giuridiche (anche se non sempre di immediata realizzazione) volte a promuovere l'effettiva partecipazione dei singoli alle sedi ed ai processi nei quali venivano operate scelte politiche e sociali, ma anche economiche.

Il principio costituzionale dell'articolo 46 ha trovato attuazione soltanto quest'anno, con la Legge 76 del 15 maggio scorso, approvata col 63% dei voti favorevoli, ed in vigore dal 10 giugno. Le forme di partecipazioni dei lavoratori alle imprese, introdotte come mere facoltà e non obblighi, sono quella **economica, gestionale, organizzativa e consultiva**, il tutto basato su accordi aziendali e sindacali.

Sul fronte **economico**, per il 2025 è stato previsto uno stanziamento di 70 milioni di euro, necessario per finanziare le agevolazioni fiscali destinate alla detassazione al 5% (fino ad un massimo di euro 5.000) degli utili distribuiti ai dipendenti, col vincolo che l'utile a loro distribuito debba essere almeno il 10% del totale, nonché alla detassazione dei dividendi derivanti da azioni attribuite in sostituzione dei premi di risultato.

Ma la partecipazione dei lavoratori che, si ricorda, dovrà essere espressamente prevista e disciplinata anche a livello statutario e di Ccnl, potrà collocarsi anche a livello **gestionale**, nell'ambito del consiglio di sorveglianza nelle imprese dove vige un sistema dualistico oppure in realtà in cui la governance è più tradizionale, nel Consiglio di amministrazione.

Il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese potrà avvenire anche nell'ambito di commissioni paritetiche appositamente costituite per proporre piani di miglioramento e di innovazione (partecipazione **organizzativa**) o ancora mediante la redazione di pareri non vincolanti (partecipazione **consultiva**)

Gli strumenti introdotti per attuare il principio costituzionale sancito dall'articolo 46 implicano quindi la necessità di una fase propedeutica piuttosto articolata, caratterizzata da processi di revisione della contrattazione collettiva di riferimento (e maggiormente rappresentativa), dalla costituzione di commissioni paritetiche rispondenti a determinati requisiti e anche dalla revisione degli statuti e regolamenti interni aziendali.

Un'importante mole di lavoro per aziende, consulenti e parti sociali che rischiano di tradursi agli occhi dei lavoratori, in un mero (e nemmeno così alto) risparmio fiscale su somme erogate *una tantum*, e agli occhi degli imprenditori come ulteriori complicati adempimenti.

Lo sforzo per noi Consulenti del Lavoro, che, ricordiamo, siamo richiamati dal primo articolo del nostro codice deontologico a promuovere il diritto del lavoro secondo i principi costituzionali, sarà quindi soprattutto quello di far percepire ai nostri clienti il valore aggiunto di tutto l'impianto normativo (che poi ne è anche la *ratio*) ossia fidelizzare il personale dipendente, renderlo partecipe della vita aziendale, accoglierne le idee ed i suggerimenti al fine di percepirla come vero valore aggiunto sul piano della responsabilità sociale e della sostenibilità.

2. TRASFORMARE IL VELENO IN MEDICINA

La reale possibilità per ogni persona di una profonda trasformazione rende il buddismo una religione e una filosofia di vita profondamente ottimistica. I buddisti usano spesso l'espressione “trasformare il veleno in medicina” quando si riferiscono al processo di trasformazione delle illusioni in illuminazione. In un'accezione vicina alla vita quotidiana, è corretto pensare che qualsiasi situazione sfavorevole possa essere cambiata in una situazione positiva o, ancora più profondamente, che affrontando e superando eventi difficili, cresciamo come esseri umani.

Una chiave di lettura perfetta per noi Consulenti del Lavoro che siamo chiamati pressoché quotidianamente ad avere a che fare con leggi difficili e complicate che, a seconda delle letture, scontentano sia coloro i quali sarebbero i tutelati, sia coloro i quali dovrebbero esserne i promotori. In ogni luogo di lavoro, allorquando si instaurano rapporti sinallagmatici e si vive giorno per giorno, si crea un ambiente. Mutuando ancora dai principi buddisti fondamentali, la felicità delle persone è intrinsecamente legata ad un equilibrio armonico con l'ambiente in cui vivono.

Quella dell'attuazione della compartecipazione dei lavoratori alle imprese sarà una strada complicata da adempimenti, contrattazioni, analisi normative, ampie consultazioni, ma queste fatiche potrebbero efficacemente essere trasformate in opportunità di crescita a livello economico e umano.

3. UNA NUOVA SFIDA ECONOMICA E CULTURALE CHE PASSA ATTRAVERSO LA FIDELIZZAZIONE DELLE RISORSE

Molti ricercatori, già da anni, parlano di “economia della felicità”: un’economia che abbia come scopo ultimo quello di perseguire la felicità delle persone, non intesa meramente dal punto di vista economico. Il piccolo Stato asiatico del Bhutan è diventato famoso per aver introdotto un nuovo indicatore: il FIL ossia la Felicità interna Lorda. Anziché misurare lo sviluppo in termini di ricchezza, si misura in base alla felicità delle persone. Al di là degli aspetti anacronistici della vicenda, sicuramente è possibile dare risalto al fatto che il popolo bhutanese valorizza davvero il concetto di “relazione”. Questa lettura umanistica può e deve essere data anche ai rapporti di lavoro.

La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende ha un acclarato effetto fidelizzante. Sarà assolutamente interessante ragionarci con i nostri clienti, ma potremmo attuarlo anche noi nelle nostre realtà di studio?

4. IL BENESSERE NEGLI STUDI PROFESSIONALI – VERSO LA LEGGE 76/2025 E OLTRE

Un interessante sperimentazione ed evoluzione, in tal senso, potrebbe essere costituita da nuove e più

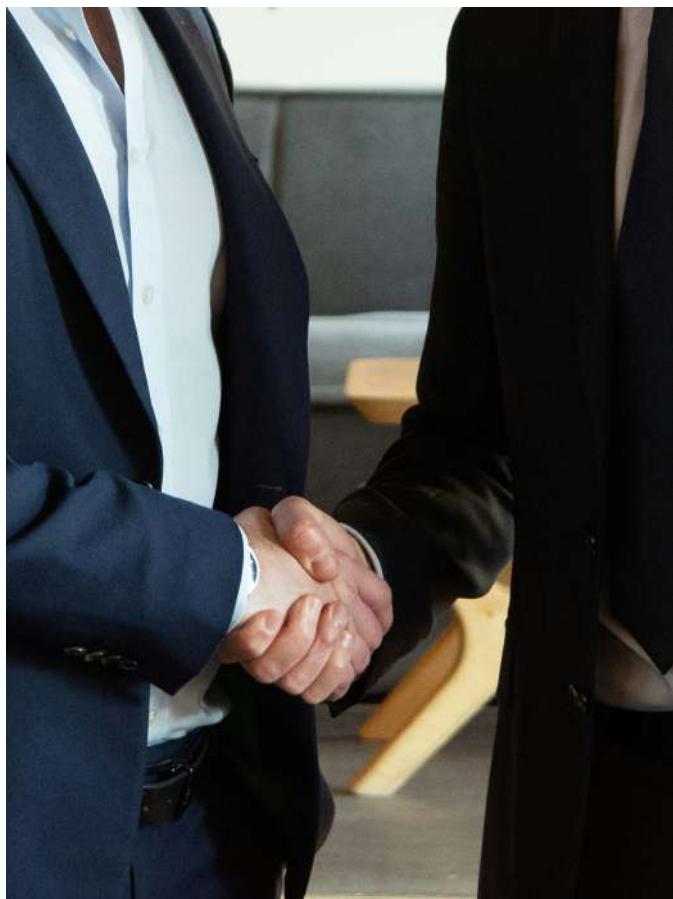
coinvolgenti forme di *retention* e fidelizzazione, capaci di trasmettere e far percepire l'appartenenza ad una “comunità lavorativa”. Stiamo qui ragionando di un’evoluzione del welfare, inteso appunto come benessere lavorativo. Da questo punto di vista si possono immaginare appositi **fondi volontari**, accantonati dal datore di lavoro e finalizzati al benessere dei lavoratori, secondo regolamenti unilaterali o accordi sindacali, che via via sostituiscano forme retributive dirette, per integrare la retribuzione in momenti particolarmente significativi della vita personale dei dipendenti. Su base volontaria, il fondo potrebbe essere alimentato anche dal lavoratore. In ogni caso di può immaginare un **coinvolgimento paritetico** dei lavoratori nella gestione del fondo. A titolo esemplificativo e non esaustivo, possiamo ipotizzare le seguenti causalità di intervento: prepensionamento, matrimonio, nascite, banca del tempo, istruzione dei figli, disbrigo pratiche...

La progettazione del fondo e la gestione paritetica costituirebbero un punto di forza nella collocazione del datore di lavoro degli studi professionali nel mercato del lavoro, tale da renderne appetibile lo svolgimento nei nostri studi. La prospettiva del mercato del lavoro, come è noto, è cambiata e oggi il datore di lavoro, nell’ambito della gestione del capitale umano, deve essere capace di elaborare piani di marketing strategico, in primo luogo, nei confronti dei propri collaboratori. Dalla crisi si esce con l’innovazione e non ripetendo schemi stantii, non più adeguati, attendendosi che miracolosamente quel che non funzionava ieri, improvvisamente funzioni oggi.

Il regolamento o l'accordo sin qui idealizzati, andrebbero opportunamente studiati e disciplinati anche al fine di rendere gli **accantonamenti fiscalmente deducibili**, considerandoli così a pieno diritto tra i costi aziendali, per non perdere di vista l'economicità dello strumento.

5. LE STP: NORMATIVA, FUNZIONAMENTO, TIPOLOGIE DI SOCI, PRESTAZIONI ACCESSORIE

Sappiamo bene come e quanto sia cambiata la professione nel corso degli anni. Non solo a livello pratico di lavoro quotidiano grazie all’informatizzazione dei processi e alla galoppante innovazione tecnologica, ma anche a livello organizzativo-strutturale. Magari si cresce, magari ci si associa, magari si condivide. Tutto può avvenire sotto



il cappello giuridico delle Società Tra Professionisti, introdotte dalla famosa Legge 83/2011, costituite come società di persone o, più frequentemente, di capitali.

La normativa ha inteso favorire l'aggregazione professionale, al fine di una maggiore apertura del mercato dei servizi, salvaguardando al tempo stesso i principi fondamentali della deontologia e dell'indipendenza professionale. L'articolo 10 al comma 4 della Legge 83/2011, infatti dispone che l'atto costitutivo della STP possa prevedere l'ammissione in qualità di soci a tre tipologie di soggetti ben distinti ossia **soci professionisti** iscritti ad ordini o collegi, **soci non professionisti per prestazioni tecniche** e **soci non professionisti per finalità di investimento**.

Il socio non professionista con finalità di investimento è un soggetto che apporta capitale, che non svolge attività professionale ma che deve essere in possesso di requisiti specifici di onorabilità.

Il socio non professionista per prestazioni tecniche è il socio che ha mansioni ausiliare e di servizio rispetto all'attività delle STP (ad esempio la gestione dei sistemi informatici), mansioni che spesso vengono attribuite al nostro personale più esperto e qualificato.

Per amor del vero, a livello generale, il conferimento delle prestazioni tecniche è previsto solo per i tipi societari in cui è consentita la prestazione d'opera ossia le società per azioni. La disciplina è individuabile nel nostro ordinamento giuridico dal Codice civile, all'articolo 2345 (Capo V del Titolo V sulle Società, relativo alle Spa) che così dispone:

“Oltre l'obbligo dei conferimenti, l'atto costitutivo può stabilire l'obbligo dei soci di eseguire prestazioni accessorie non consistenti in danaro, determinandone il contenuto, la durata, le modalità e il compenso, e stabilendo particolari sanzioni per il caso di inadempimento. Nella determinazione del compenso devono essere osservate le norme applicabili ai rapporti aventi per oggetto le stesse prestazioni. Le azioni alle quali è connesso l'obbligo delle prestazioni anzidette devono essere nominative e non sono trasferibili senza il consenso degli amministratori. Se non è diversamente disposto dall'atto costitutivo, gli obblighi previsti in questo articolo non possono essere modificati senza il consenso di tutti i soci”

La ratio della norma va ricercata nell'opportunità per le società di poter beneficiare del contributo personale dei soci, al di là delle limitazioni della disciplina dei conferimenti, valorizzando così l'elemento personale, che pure è intrinseco nella partecipazione sociale.

Non è ancora stato chiarito se le prestazioni accessorie possano essere applicate anche in altri tipi di società. Va detto che con la riforma del diritto societario realizzata con il D. Lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, in vigore dal 1° gennaio 2004, la società a responsabilità limitata è pienamente dotata di autonomia statutaria e dunque, poiché le prestazioni accessorie in alcun modo contravvengono o sono incoerenti rispetto alle altre previsioni, si deve ritenere ammissibile un'apposita clausola statutaria, anche successiva all'atto costitutivo, che disciplini l'istituto.

Di recente in dottrina si sta sollevando un interessante dibattito circa l'applicabilità dell'istituto delle prestazioni accessorie alle società tra professionisti, in particolare in quelle costituite sottoforma di società a responsabilità limitata, più frequentemente utilizzata rispetto alle società per azioni.

Nella valutazione sull'eventuale apertura delle nostre STP a soci non professionisti, magari dipendenti delle stesse, va tenuta ben presente la disposizione dell'articolo 10 comma 4 lettera (b) delle Legge 83/2011 che garantisce al socio professionista di poter

esercitare un potere ‘dominante’ sull’esplicitamento dell’attività professionale:

(..) In ogni caso il numero dei soci professionisti e la partecipazione al capitale sociale dei professionisti deve essere tale da determinare la maggioranza di due terzi nelle deliberazioni o decisioni dei soci; il venir meno di tale condizione costituisce causa di scioglimento della società e il consiglio dell’ordine o collegio professionale presso il quale è iscritta la società procede alla cancellazione della stessa dall’albo, salvo che la società non abbia provveduto a ristabilire la prevalenza dei soci professionisti nel termine perentorio di sei mesi.

Posta la suddetta limitazione, che dovrebbe rasserenare gli animi, nulla esclude di poter adottare clausole statutarie volette ad incrementare la partecipazione agli utili dei singoli soci, professionisti e non, magari a compensazione del lavoro svolto o a compensazione del ruolo dominante dei soci professionisti (cit. – studio del Consiglio Nazionale del Notariato n. 106-2022).

6. COME ATTUARE IL PRINCIPIO DI COMPARTECIPAZIONE ALLE STP PER VIVERE TUTTI FELICI E CONTENTI?

Sempre maggiore è la fatica nel trovare giovani attratti dal lavoro negli studi professionali, visti come trincee in cui parare i colpi delle scadenze e degli adempimenti e sempre maggiore è la fatica nel trovare risorse qualificate, ma quando si trovano è indispensabile per il buon funzionamento di uno studio (e per la salute mentale del professionista) tenersele strette.

L’articolo 46 della Costituzione incoraggia la partecipazione dei lavoratori nelle “aziende”. L’azienda in base all’art. 2555 del Codice civile è definita come “il complesso dei beni organizzati dall’imprenditore per l’esercizio dell’impresa”. Spesso le nostre STP non sono distanti da questa definizione, anzi la incarnano in pieno.

Ma questo non è l’unico paragone per valutare come calare la partecipazione di lavoratori al contesto. È necessario leggere in combinato disposto le norme della Legge 76/2025 con quelle della Legge 83/2011, poste a tutela della fatispecie nata per il mondo delle professioni. Alcune possibilità ci sono: nelle STP srl, ad esempio, si possono assegnare delle quote di capitale sociale ai dipendenti creando responsabilizzazione e fidelizzazione. Vero, non sono applicabili detassazioni, ma è possibile comunque erogare dei compensi per prestazioni accessorie o anche degli utili a fine anno in base all’andamento dei bilanci, che costituiscono ‘redditi netti’ per il lavoratore perché già tassati alla fonte dalle stp stesse.

Anche se non si costituiranno commissioni paritetiche, sarà comunque possibile coinvolgere i lavoratori nelle scelte operative, ad esempio consultandoli nella valutazione del cambio software, nella gestione degli orari di studio, nel valutare l’inserimento di nuovi servizi da offrire ai clienti...

Anche se non c’è ancora la norma, noi possiamo esserne i precursori. Non bisogna avere paura di aprire, potrebbe crearsi un ambiente meraviglioso.



EMANUELA DE PALMA

*CONSULENTE DEL LAVORO IN CAGLIARI
E MEMBRO CENTRO STUDI NAZIONALE ANCL*

LA LEGGE 76/2025 UNA LEVA DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

— INDICE —

1. Introduzione
2. Il quadro normativo della legge 76/2025
3. I modelli di partecipazione tedesco e francese
4. Conclusioni

1. INTRODUZIONE

La partecipazione dei lavoratori all'interno delle imprese rappresenta oggi un elemento fondamentale per garantire un ambiente di lavoro equo, motivante e produttivo. Con questa espressione si intende quel complesso di istituti e pratiche che consentono ai dipendenti non solo di esprimere le proprie opinioni sulle condizioni di lavoro, ma anche di essere coinvolti nella gestione, nelle decisioni strategiche e nei risultati economici delle aziende. Questo principio, fortemente radicato nella Costituzione italiana (art. 46), ha trovato nel 2025 una disciplina organica con la Legge n. 76, primo tentativo di tradurre in norme efficaci il diritto alla partecipazione.

La partecipazione va ben oltre la semplice rappresentanza sindacale tradizionale: si configura oggi come un modello integrato che coinvolge i lavoratori attraverso diversi canali, dallo sguardo alla governance aziendale fino al coinvolgimento economico diretto, passando per una consultazione attiva su temi organizzativi e produttivi. Questo approccio mira a superare il tradizionale rapporto contrattuale nitidamente separato tra datore di lavoro e lavoratore, per costruire un clima di fiducia e collaborazione duratura. Tuttavia, affinché la norma possa produrre i benefici attesi, sarà necessario guardare con attenzione ai processi ed alle procedure pratiche di applicazione, per evitare effettivi opposti a quelli sperati.

2. IL QUADRO NORMATIVO DELLA LEGGE 76/2025

La Legge 76, promulgata il 15 maggio 2025 ed entrata in vigore dal mese di giugno successivo, rappresenta un'importante svolta nell'ordinamento giuridico italiano e nel sistema delle relazioni industriali, poiché definisce chiaramente la partecipazione come diritto e opportunità concreta per i lavoratori, in conformità all'articolo 46 della Costituzione. Essa stabilisce:

- L'obbligo per le imprese di adottare modalità di partecipazione definite dai contratti collettivi e dagli statuti.
- L'introduzione di rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di amministrazione e sorveglianza.
- L'istituzione di commissioni paritetiche con funzioni consultive e innovative.

- Incentivi fiscali per la partecipazione economica, volti a superare resistenze culturali
- La legge rappresenta così un passo importante per modernizzare il rapporto tra lavoro e impresa, orientandolo verso una maggiore coesione sociale e sostenibilità economica.

Tale norma ha introdotto quattro forme principali di partecipazione dei lavoratori:

Partecipazione gestionale (Capo II artt. 3 e 4). Questa forma permette ai lavoratori di essere rappresentati negli organi di amministrazione e controllo delle imprese. Il modello si differenzia a seconda della governance aziendale adottata:

- Nel modello dualistico previsto dall'artt. 2409-octies e segg. del Codice Civile, i lavoratori possono essere eletti nel consiglio di sorveglianza, a condizione che sia previsto dallo Statuto dell'impresa e dal contratto collettivo applicato. La contrattazione assume un ruolo fondamentale, stabilendo i criteri di individuazione dei rappresentanti dei lavoratori.
- Nel modello tradizionale e monistico, è possibile inserire rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio di amministrazione o nei comitati con funzioni di controllo. Anche in questo caso, sono i contratti collettivi a definire i criteri di individuazione.

Le modalità precise sono definite da contratti collettivi e dallo statuto societario. Questa presenza consente di portare la prospettiva dei lavoratori nelle decisioni strategiche e di governance, assicurando una maggiore trasparenza e condivisione degli obiettivi.

Partecipazione economica e finanziaria (Capo III artt. 5 e 6). Prevede diversi strumenti finalizzati a rendere i lavoratori partecipi dei risultati economici dell'impresa. Il risultato atteso è duplice: da una parte il legislatore ha inteso rimuovere la tradizionale dicotomia datore di lavoro-lavoratore, motivando i lavoratori e le lavoratrici ad impegnarsi attivamente per favorire la produttività aziendale traendone diretto beneficio, dall'altra ha introdotto dei vantaggi fiscali a beneficio dell'impresa che intenda attuare tali strumenti di partecipazione. In caso di distribuzione degli utili ai lavoratori e alle lavoratrici, sono previsti per l'azienda degli incentivi fiscali, la quota di utili distribuita è soggetta a una imposta sostitutiva agevolata al 5%, fino a un massimo di 5.000 euro lordi. In caso di piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti attraverso la partecipazione al capitale o l'attribuzione di azioni in sostituzione dei



premi di risultato. I dividendi corrisposti ai lavoratori e derivanti da azioni distribuite godono di una esenzione IRPEF del 50% fino a 1.500 euro annui.

Anche in questo caso è rilevante il ruolo della contrattazione collettiva che deve disciplinare e regolamentare tale opzione.

La partecipazione economica e finanziaria si pone l'obiettivo di favorire un rafforzamento del legame tra impresa e dipendenti, con effetti positivi sulla produttività e la stabilità occupazionale attraverso la riduzione del tasso di turn-over e dell'aumento del tasso di retention.

Partecipazione organizzativa (artt. 7 e 8) Questa forma prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi organizzativi mediante la creazione di commissioni paritetiche o gruppi di lavoro dedicati all'innovazione, alla sicurezza e alla qualità. Possono inoltre individuare all'interno del proprio organigramma dei referenti nell'ambito della formazione, dei piani di welfare, delle misure di conciliazione vita lavoro ecc.

L'obiettivo è far emergere idee e soluzioni dal basso per migliorare il funzionamento dell'azienda e le condizioni

di lavoro, attraverso un'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori. Anche in questo caso il ruolo della contrattazione collettiva è fondamentale, poiché le aziende che intendono attuare la partecipazione organizzativa dei propri dipendenti, devono farlo in attuazione di contrattivi collettivi aziendali.

Partecipazione consultiva (artt. 9-11) Questa modalità garantisce un dialogo strutturato tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori su tematiche aziendali rilevanti, con obblighi precisi di convocazione e comunicazione, anche tramite strumenti come la PEC. Sebbene il dettato normativo preveda la consultazione delle rappresentanze sindacali come "possibile" e non obbligatoria, è certo che lo stesso apra la strada ad un importante cambiamento delle relazioni industriali, che tradizionalmente si sono fondate sulla dicotomia tra datore di lavoro e sindacati dei lavoratori focalizzati principalmente a tutelare interessi divergenti. La norma, pur non mancando di criticità come vedremo più avanti, introduce un modello di relazioni industriali di tipo "partecipativo" e finalizzato all'obiettivo comune di migliorare il benessere dei lavoratori e contestualmente di aumentare la produttività e la solidità dell'azienda.

La consultazione preventiva, oltre a contribuire a prevenire i conflitti, potrebbe infatti avere importanti risvolti positivi sul clima aziendale ed il benessere dei lavoratori, riuscendo ad intercettare bisogni specifici del capitale umano dell'organizzazione non solo soggettivi ma anche collegati al contesto territoriale (welfare territoriale) in cui la stessa è ubicata e a consolidare una gestione partecipata e condivisa. È ormai noto come gli effetti positivi sul benessere dei lavoratori abbiano un impatto per l'azienda in termini di aumento della produttività, redditività e competitività nei mercati globali, creando un circolo virtuoso: migliorano i risultati aziendali, che a loro volta consentono maggiori riconoscimenti economici e misure di conciliazione vita-lavoro ai lavoratori, alimentando la fiducia reciproca.

3. I MODELLI DI PARTECIPAZIONE TEDESCO E FRANCESE

La Germania offre il modello più strutturato e storicamente consolidato di partecipazione, noto come *Mitbestimmung*, che può tradursi con il termine cogestione e consiste nell'aver resa obbligatoria

nelle aziende con più di 500 dipendenti la presenza di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, con quote che possono arrivare al 50% nelle grandi imprese, benché il presidente rimanga nominato dai datori di lavoro e abbia il voto decisivo. Inoltre, i consigli di fabbrica (Betriebsrat) godono di ampi diritti consultivi e decisionali su questioni organizzative, formazione, sicurezza e orari. Questo sistema ha radici storiche che risalgono a oltre 150 anni fa ed è considerato un pilastro della coesione sociale e della competitività tedesca. Oltre al consolidato modello di partecipazione, la Germania si distingue anche per aver introdotto nel 1995 un sistema di welfare territoriale denominato “Familie und Beruf” volto a verificare e sviluppare politiche aziendali che favoriscano l’equilibrio tra vita familiare e lavorativa. Sul modello tedesco è stato sviluppato in Italia il Family Audit, promosso dal Dipartimento delle pari opportunità e della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il modello francese si caratterizza invece per un sistema di rappresentanza dei lavoratori a doppio canale. Nei luoghi di lavoro convivono organi eletti come i “délégués du personnel” e i “comités d’entreprise”, che hanno diritti di informazione e consultazione su temi aziendali, e rappresentanti sindacali (délégués syndicaux) che negoziano a livello decentrato le condizioni di lavoro. Questo sistema garantisce un forte ruolo di negoziazione collettiva e di concertazione sociale, con diritti esercitati in modo più formalizzato rispetto all’Italia, ma con una partecipazione meno diretta nei Consigli di amministrazione rispetto alla Germania. Il modello francese punta molto sulla concertazione sociale e sulla contrattazione collettiva come strumenti di valorizzazione della partecipazione.

4. CONCLUSIONI

La partecipazione dei lavoratori si configura come uno strumento strategico per affrontare le sfide contemporanee di competitività, innovazione e benessere organizzativo. La sfida attuale è la diffusione e l’attuazione concreta di questi modelli, superando barriere culturali e strutturali tipiche di molte realtà aziendali italiane.

In prospettiva, la partecipazione potrà contribuire a creare imprese più resilienti, trasparenti e inclusive, elementi indispensabili per rispondere efficacemente ai mutamenti tecnologici e globali. L’esperienza di altri Paesi europei conferma che la strada è percorribile e che il coinvolgimento vero dei lavoratori migliora sensibilmente i risultati economici e sociali. Tuttavia, è importante tenere conto delle criticità e dei possibili strumenti per rimuoverle. L’aspetto più delicato riguarda certamente l’inserimento nella gestione delle scelte e delle strategie aziendali di figure storicamente non coinvolte (i dipendenti) o addirittura contrapposte (i sindacati dei lavoratori), poiché ciò potrebbe rallentare notevolmente o avere dei risvolti negativi sul processo strategico-decisionale. Non a caso il legislatore ha dedicato il Capo VI della norma alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori nelle commissioni paritetiche e per coloro che partecipano agli organi societari, al fine di poter acquisire le competenze necessarie per gestire al meglio le varie forme di partecipazione e ridurre i possibili effetti negativi sul regolare funzionamento dell’organizzazione e sulla produttività aziendale.



eASY WORK, Life

Ogni pagina conta per l'efficienza e la sicurezza in ufficio!

Con la soluzione documentale Kyocera Cloud Information Manager l'efficienza e la sicurezza in ufficio sono garantite, grazie alla gestione strutturata dei contratti di lavoro e la tracciabilità operativa.

Non lasciare che il tuo successo sia ostacolato da un mare di documenti sparsi.

Affida a Kyocera Document Solutions l'efficientamento della tua quotidianità per focalizzarti solo sul tuo "core business".

Ogni pagina conta e noi siamo qui per farle contare al meglio.

 **KYOCERA**

www.kyoceradocumentsolutions.it

CON IL PATROCINIO DEL COMUNE DI ATRI



SUPPORTATO DA:

SEAC

KYOCERA



CADIPROF

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA
PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI



GESTIONE
PROFESSIONISTI
EBIPRO



EBIPRO

ENTE BILATERALE NAZIONALE
PER GLI STUDI PROFESSIONALI

MAIN SPONSOR:



FederTerziario



Gruppo Centro Paghe

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

TeleConsul

SPONSOR:

eUROINTERIM
Agenzia per il Lavoro

smartprovider

