

Edizione n. 3/2025, storico n. 410

IL CONSULENTE

1081

IL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO: implicazioni e risvolti di una scelta complessa

Atti dai Convegni ANCL e ASRI

SPECIALE ANCL ASRI



Centro Studi Nazionale

ANCL

L'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro si avvale di un proprio **Centro Studi Nazionale**, previsto in statuto quale strumento scientifico a supporto degli Associati; come tale il CSN si prefigge di ampliare le competenze e le relazioni dell'Associazione anche al fine della promozione esterna della figura professionale del CdL. L'attività è pianificata, gestita e coordinata a livello centrale ma è svolta in modalità congiunta con i componenti del Centro Studi, presenti in tutto il territorio nazionale ovvero Consulenti del Lavoro e avvocati dell'ufficio legale ANCL che si impegnano nell'accrescere il bagaglio conoscitivo degli iscritti ANCL mettendo a fattor comune le proprie esperienze nell'espletare lo svolgimento delle progettualità pianificate, individualmente o nell'ambito di gruppi di lavoro dedicati.

Fra le attività di analisi e studio documentale, **“Il tema del mese”** è l'approfondimento elaborato mensilmente dai membri del Centro Studi sugli argomenti di maggiore attualità. A questa pubblicazione si aggiunge altro materiale senza cadenza temporale prefissata, quali gli **“Approfondimenti su particolari novità normative”** ed **Infografiche**, per schematizzare e semplificare tematiche di maggior rilievo.

Il Centro Studi è responsabile inoltre della redazione e della supervisione dei contenuti della produzione editoriale ANCL de **“Il Consulente Milleottantuno”**, rivista ufficiale e storica dell'Associazione che presenta oltre ai numeri ordinari anche speciali dedicati agli eventi istituzionali dell'Associazione e della Scuola di Relazioni Industriali ANCL, ASRI; del **“Notiziario ANCL”** settimanale, newsletter diffusa settimanalmente in formato digitale sul sito ANCL e via email, raggiungendo più di 11 mila indirizzi.

La gestione della comunicazione, sia interna sia esterna, dell'Associazione si esplica primariamente attraverso l'aggiornamento e il potenziamento del portale istituzionale **www.ancl.it**. Contenuti tecnici, eventi associativi e momenti formativi, comunicati stampa: tutte le novità dell'ANCL sono comunicate in tempo reale. Tra queste, le più rilevanti sono

veicolate attraverso i **profili social** dell'Associazione su LinkedIn, Facebook, Instagram.

ANCL è anche online su YouTube e Spotify, con un **podcast** in modalità aperta e gratuita in cui, in un format a due voci, componenti del Centro Studi si sono alternati ai microfoni in sei puntate monotematiche, incentrate sull'analisi delle principali novità normative, che toccano in maniera approfondita anche temi di stretta attualità.

Nell'area dell'aggiornamento professionale e dello sviluppo delle competenze, i **webinar** sono il principale strumento del Centro Studi per la formazione a distanza. Aggiornamenti normativi, Q&A con l'Ufficio Legale ANCL e contrattazione collettiva sono temi affrontati in modo continuativo, cui si aggiungono i cicli di approfondimento su temi specifici (es.: angolo fiscale, angolo della sicurezza ecc.), che vedono coinvolti anche professionisti esterni all'Associazione, come parti sociali, e docenti universitari.

Il Centro Studi Nazionale ANCL, inoltre, mette a disposizione di tutti gli iscritti un apposito **servizio quesiti**, che, attraverso la piattaforma ANCL, raccoglie le domande poste dagli Associati su tematiche specifiche e attraverso l'apporto degli esperti del Centro Studi Nazionale elabora una risposta qualificata che viene pubblicata sul sito ANCL unitamente al quesito originario.

Attraverso il Centro Studi Nazionale, ANCL investe sui giovani e apre ai Consulenti under 30 più meritevoli, dando loro l'opportunità di diventare membro junior con la formula **Centro Studi Experience** – partita nel biennio 2022-2023 e ora alla seconda edizione - che offre un percorso formativo gratuito, sia teorico che pratico, volto all'acquisizione di competenze nella redazione di articoli, nella risposta ai quesiti degli Associati, nella formulazione di pareri per terzi e nello svolgimento di ricerche in ambito contrattuale, normativo e giurisprudenziale.

▶ **SCOPRI DI PIÙ SUL NOSTRO SITO**



ASRI

ANCL - Scuola delle Relazioni Industriali

L'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro nel marzo 2024 ha istituito la propria **Scuola delle Relazioni Industriali** (di seguito ASRI o Scuola).

L'ANCL, in coerenza con l'art. 2 dello Statuto associativo, da diversi anni favorisce la **collaborazione con altri organismi** quali Università, Fondazioni studi, organizzazioni di rappresentanza, per lo studio, la ricerca, l'interpretazione in materia giuslavoristica, previdenziale, tributaria, del diritto d'impresa e su tutti i temi di interesse professionale per gli associati.

L'Associazione si occupa, altresì, dell'arricchimento culturale e professionale degli associati attraverso l'organizzazione di **convegni, conferenze, corsi di aggiornamento** e la predisposizione di **borse di studio**. Ai sensi dell'art. 5, al fine di perseguire gli scopi statutari l'Associazione si avvale di un proprio **Centro Studi Nazionale** quale strumento scientifico al servizio della categoria.

Il Centro Studi Nazionale, anche su impulso degli associati, dell'**Ufficio di Presidenza Nazionale** e del **Consiglio Nazionale ANCL** sviluppa attività di **ricerca, studio e documentazione** in particolare nelle materie del diritto del lavoro, della legislazione sociale, del diritto sindacale e delle relazioni industriali.

ASRI inaugura la sua nuova RUBRICA EDITORIALE

Prosegue anche nel 2025 la efficace sinergia tra **ASRI** (Scuola di Relazioni Industriali di ANCL) e **Gruppo SEAC**: la collaborazione prevede la pubblicazione di contenuti a firma dei membri del Comitato Scientifico ASRI nella nuova sezione dedicata, dal titolo: **“Osservatorio ASRI: Lavoro e Relazioni industriali”** presente nella rivista mensile **“Il Mondo Paghe”** e sul sito SEAC.

L'obiettivo prioritario della rubrica è quello di analizzare e mettere in evidenza le principali tendenze e dinamiche che caratterizzano i diversi modelli di

Il Consulente del Lavoro, essendo incaricato dai datori di lavoro, ai sensi dell'art. 1 della legge n. 12/1979, di tutti gli adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale svolge un ruolo determinante nell'individuazione e nella corretta applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Inoltre, l'ANCL intende promuovere la figura del Consulente del Lavoro come professionista di riferimento in ambito di **contrattazione collettiva aziendale e territoriale**, data la conoscenza e lo stretto legame con il contesto aziendale e il tessuto economico-produttivo del territorio in cui opera.

L'**ASRI** nasce con lo scopo principale di mettere le competenze e l'esperienza dei Consulenti del Lavoro iscritti all'Associazione a disposizione delle parti sociali per trovare soluzioni efficaci e innovative per il **miglioramento dei sistemi di relazioni industriali e dei contratti collettivi**.

▶ **SCARICA IL DOCUMENTO
PROGRAMMATICO COMPLETO**

relazioni industriali, promuovendo al contempo la condivisione e la diffusione di pratiche innovative e soluzioni efficaci.

Nel **numero di Giugno 2025** de **“Il Mondo Paghe”** è disponibile il primo **articolo a cura di Dario Montanaro** - Consulente del Lavoro e Presidente ASRI - dal titolo **“La scelta del contratto collettivo: tra normativa e prassi”**.

I SUPPORTER DI ASRI

GRUPPO SEAC

Seac è una società specializzata nella produzione di software, prodotti e servizi per l'aggiornamento professionale tra cui editoria di settore, corsi di formazione oltre a consulenza aziendale, cybersecurity e prodotti assicurativi. Fondata a Trento nel 1969 come software house, Seac è oggi un Gruppo che conta più di 22.000 clienti e diverse sedi sul territorio nazionale.

Software, Editoria & Knowledge Base, ICT, Formazione e Servizi B2B rappresentano le aree strategiche che compongono la value proposition trasversale del Gruppo Seac, che punta alla costruzione di valore per il business dei clienti attraverso soluzioni digitali innovative, competenze e tecnologie.

Nata come servizio di elaborazioni per il Sistema Confcommercio, la società si è progressivamente ampliata negli anni e grazie agli investimenti in M&A e ad un'efficace strategia aziendale si è evoluta nel Gruppo Seac. **Per maggiori informazioni, visitare il sito: seac.it**



EBIPRO



EBIPRO, costituito dalle parti sociali del settore studi professionali (CONFPROFESSIONI per la parte datoriale e FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTUCS per la parte sindacale) tramite le sue due Gestioni (Gestione Ordinaria e Gestione Professionisti) realizza iniziative finalizzate a favorire la crescita umana e professionale dei professionisti e dei loro collaboratori operando in ambiti strategici come la tutela della sicurezza e della salute sul lavoro, la formazione, il welfare, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e il sostegno al reddito.

Per maggiori informazioni, visitare il sito: ebipro.it

CADIPROF

CADIPROF è la cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Lavoratori degli Studi Professionali che gestisce ed eroga le prestazioni di assistenza sanitaria e socio-sanitaria a favore dei lavoratori che, in applicazione del CCNL Studi Professionali, vengono iscritti alla Cassa. I Soci fondatori della Cassa sono le Parti Sociali firmatarie del CCNL, Confprofessioni, Confedertecnica e Cipa (parte datoriale), Filcams, Fisascat e Uiltucs (parte sindacale). CADIPROF è iscritta sin dal 2010 all'Anagrafe dei Fondi Sanitari integrativi istituita presso il Ministero della Salute.

Per maggiori informazioni, visitare il sito: cadiprof.it



KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS ITALIA

Kyocera Document Solutions Italia è una società del Gruppo Kyocera Document Solutions Inc., fornitore leader di soluzioni per la gestione documentale con sede a Osaka, in Giappone. Il portfolio dell'azienda comprende sistemi multifunzione e stampanti affidabili ed eco-friendly, nonché applicazioni, soluzioni e servizi professionali che consentono ai clienti di ottimizzare e gestire il flusso dei documenti, raggiungendo nuovi livelli di efficienza.

Con competenze professionali e una cultura di partnership empatica, l'obiettivo dell'azienda è aiutare le organizzazioni a mettere in pratica le conoscenze per guidare il cambiamento.

Nel 2019 il Gruppo Kyocera ha fatto il suo ingresso nel mondo del Production Printing, con il primo dispositivo per la stampa di produzione inkjet, il sistema TASKalfa Pro 15000c. Questo sviluppo ha rappresentato un passo importante nella diversificazione dell'azienda, che oggi è in grado di offrire agli specialisti del printing e alle organizzazioni con elevate esigenze di stampa, come banche, enti ospedalieri, utility e servizi pubblici la possibilità di ottimizzare i processi in modo efficiente e affidabile.

Per maggiori informazioni, visitare il sito kyoceradocumentsolutions.it

Introduzione alla rivista

Il Consulente 1081 - edizione n. 3/2025

In questo numero della storica rivista ANCL “Il Consulente 1081” – edizione n. 3/2025, si è scelto di ripercorrere alcuni dei principali eventi formativi promossi dall’Associazione Nazionale dei Consulenti del Lavoro, con il prezioso contributo del **Centro Studi Nazionale ANCL** e della **Scuola di Relazioni Industriali, ASRI**.

Il filo conduttore di questo numero è **rappresentato dal tema della scelta e corretta applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro**: un aspetto centrale nella consulenza giuslavoristica, che richiama sia la *responsabilità del professionista*, sia il *valore strategico della contrattazione collettiva* nel contesto economico e produttivo attuale.

Il percorso si apre con l’**evento tenutosi a Brindisi**, dedicato ai *profili di legalità* e alle *implicazioni ispettive legate alla scelta del CCNL* applicato all’attività dell’impresa, con un focus sulla responsabilità del Consulente del Lavoro.

Il secondo approfondimento riguarda invece il **Festival del Lavoro**, dove è stato analizzato *l’impatto crescente dell’Intelligenza Artificiale nel sistema delle relazioni industriali*, e in particolare il ruolo che la contrattazione collettiva può ricoprire nel governare l’innovazione tecnologica nei luoghi di lavoro.

A chiudere il numero, uno spazio dedicato all’**evento del 20 giugno a Roma**, svoltosi in occasione del Congresso ordinario dell’Associazione, in cui è stato al centro *il tema del ruolo del Consulente del Lavoro nelle relazioni industriali*, con particolare attenzione alla contrattazione aziendale e al ruolo che può rivestire in tale ambito.





ATTI DAI CONVEGNI

ANCL e ASRI

Il Parere degli esperti

LA CORRETTA APPLICAZIONE DEL CONTRATTO COLLETTIVO IN AZIENDA: PRINCIPI DI LEGALITÀ E RIFLESSI ISPETTIVI TRA SISTEMA GENERALE E DISCIPLINA DEGLI APPALTI

a cura di Giuseppe Gentile - p.10

8

CONVEGNO DI BRINDISI

17

IL CONTRATTO COLLETTIVO APPLICATO IN AZIENDA: PROFILI ISPETTIVI E DI LEGALITÀ

Brindisi, 16 e 17 Maggio 2025 - p.17

La scelta del CCNL e il ruolo strategico del Consulente del Lavoro
di Michele Siliato - p.19

Il CCNL “giusto” per gli istituti
di Mauro Parisi - p.22

CCNL e responsabilità professionale: profili normativi e giurisprudenziali
di Dario Montanaro - p.27

Appalto: il ruolo sempre più arduo del Consulente del Lavoro fra normative poco chiare e contrasti fra legge, giurisprudenza e prassi ispettive
di Francesco Stolfa - p.34

“FESTIVAL DEL LAVORO” - EVENTO FORMATIVO ASRI-ANCL

40

IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA ALLA LUCE DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA DELL'IA

Genova, 31 Maggio 2025 - p.40

I sistemi di IA tra rischi e opportunità: quadro normativo e regolazioni aziendali

di Cecilia Catalano - p.42

Intelligenza Artificiale e lavoro: quali strade sta percorrendo la contrattazione collettiva?

di Francesco Lombardo - p.48



ATTI DAI CONVEGNI

ANCL e ASRI

CONVEGNO DI ROMA

55

IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI - DALL'APPLICAZIONE DEL CCNL ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

Roma, 20 Giugno 2025 - p.55

La contrattazione collettiva aziendale. I presidi del Consulente del Lavoro di Stefano Camassa - p.57

La gestione dell'orario di lavoro: tra potere organizzativo e tutele del lavoratore

di Giovanni Cruciani - p.60

Relazioni sindacali e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: sinergie, modelli e prospettive

di Barbara Garbelli - p.64

Organizzare per crescere: mansioni, relazioni industriali e contrattazione aziendale

di Beniamino Scarfone- p.68



IL PARERE DEGLI ESPERTI

**LA CORRETTA APPLICAZIONE DEL
CONTRATTO COLLETTIVO IN AZIENDA:
PRINCIPI DI LEGALITÀ E RIFLESSI
ISPETTIVI TRA SISTEMA GENERALE
E DISCIPLINA DEGLI APPALTI**

A CURA DI GIUSEPPE GENTILE

Avvocato e Professore di Diritto del lavoro
nell'Università di Napoli Federico II



Indice

degli argomenti

1. Il principio di condizionalità e l'accesso ai benefici per le imprese virtuose - **p.10**

1.1. La prassi ispettiva e i criteri di valutazione: dall'approccio formale alla verifica sostanziale - **p.10**

2. La scelta del CCNL negli appalti pubblici e privati - **p.11**

2.1. Le tutele dei lavoratori negli appalti privati nella scelta del CCNL da applicare - **p.11**

2.2. Il CCNL negli appalti pubblici alla luce del decreto correttivo D.Lgs. 209/2024 - **p.12**

2.2.1. I primi orientamenti ANAC e le nuove questioni operative - **p.14**

2.2.2. Prospettive applicative e considerazioni conclusive - **p.15**



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda:
principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e
disciplina degli appalti

La corretta applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) in azienda rappresenta una delle questioni di maggiore complessità nel panorama giuslavoristico contemporaneo. La problematica si articola, almeno, attraverso una duplice dimensione che coinvolge, da un lato, l'accesso ai benefici normativi ed economici previsti dall'ordinamento per le imprese virtuose e, dall'altro, l'osservanza delle disposizioni contrattuali collettive nell'ambito degli appalti pubblici e privati.

1. Il principio di condizionalità e l'accesso ai benefici per le imprese virtuose

La legislazione degli ultimi anni ha consolidato quello che può definirsi principio di condizionalità, secondo il quale l'accesso a determinati benefici normativi ed economici da parte delle imprese è subordinato al rispetto di specifiche condizioni tra cui, in posizione preminente, il rispetto dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Tale principio configura un **sistema premiale** che lega l'erogazione di agevolazioni contributive e altri benefici economici non solo al possesso della regolarità contributiva (DURC positivo), ma anche alla garanzia del rispetto dei contratti collettivi nazionali, territoriali e aziendali sottoscritti dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 1, co. 1175, legge n. 296/2006).

La complessità del sistema emerge con particolare evidenza nel momento in cui si consideri che tale meccanismo di condizionalità si inserisce nel più ampio tema della **rappresentatività sindacale**, generando un vastissimo **contenzioso ispettivo** che vede protagonista, in particolare, il nucleo ispettivo dell'INPS nel recupero delle risorse indebitamente percepite dalle imprese non rispettose dei principi suddetti.

1.1. La prassi ispettiva e i criteri di valutazione: dall'approccio formale alla verifica sostanziale

L'evoluzione della prassi ispettiva ha segnato un passaggio significativo da un approccio meramente formale, basato sulla verifica dell'esistenza di un contratto collettivo formalmente applicato, a una **valutazione sostanziale** che privilegia l'accertamento dell'effettivo trattamento economico e normativo garantito ai lavoratori.

Questo cambio di paradigma trova la sua codificazione più significativa nella **Circolare INL n. 7/2019**, che ha precisato come, ai fini della verifica della corretta fruizione delle agevolazioni contributive, sia necessario svolgere *“un accertamento sul merito del trattamento economico/normativo effettivamente garantito ai lavoratori e non solo un accertamento legato ad una formale applicazione del contratto*



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda: principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e disciplina degli appalti

sottoscritto dalle OO.SS. dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale”.

Il riferimento normativo al “rispetto” degli accordi, per l’INL sta a significare che l’obbligo che sorge in capo al datore di lavoro – che intenda accedere a benefici normativi e contributivi – sia quello di **garantire ai lavoratori il solo trattamento economico e normativo** previsto dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Dunque, **non sarebbe necessario che vi sia “una formale applicazione del contratto”** ma lo stesso, liberamente scelto dal datore di lavoro, dovrà contenere un trattamento economico e normativo egualitario ai contratti collettivi richiamati dalla norma.

Nel caso in cui non vi sia questa sostanziale equivalenza, la circolare conclude per la perdita del beneficio concesso.

Tale approccio metodologico ha trovato ulteriore specificazione nella **Circolare INL n. 2/2020**, che ha fornito un sistema di **indici di valutazione** per verificare l’**equivalenza** della disciplina normativa dei contratti collettivi. Il sistema, articolato su **nove parametri** con possibilità di scostamento per un solo indice, abbraccia gli aspetti fondamentali del rapporto di lavoro: dalla disciplina del lavoro supplementare e delle clausole elastiche nel part-time, alla regolamentazione del lavoro straordinario, dalla disciplina compensativa delle ex festività soppresse alla durata del periodo di prova, di preavviso e di comporto, fino alla disciplina di malattia, infortunio, maternità e permessi retribuiti.

2. La scelta del CCNL negli appalti pubblici e privati

Di maggiore complessità è, evidentemente, la questione se traslata nel sistema degli appalti.

2.1. Le tutele dei lavoratori negli appalti privati nella scelta del CCNL da applicare

L’art. 29, d.l. 2 marzo 2024, n. 19 (convertito con modificazioni in legge 29 aprile 2024, n. 56) ha introdotto il nuovo comma 1-bis all’art. 29 del d.lgs. n. 276/2003, il quale stabilisce che *“al personale impiegato nell’appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l’attività oggetto dell’appalto e del subappalto”.*



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda:
principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e
disciplina degli appalti

L'obiettivo di uniformazione delle condizioni economiche e normative complessive da garantire in un appalto (o in un sub-appalto) viene declinato con il postulato secondo cui l'appaltatore (o il subappaltatore) non sarà tenuto ad applicare formalmente il contratto collettivo nazionale e territoriale a firma delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (c.d. "leader") applicato nel settore/zona dell'appalto (o del subappalto), quanto, invece, corrispondere al proprio personale impegnato un **trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore** a quello previsto dalla contrattazione collettiva c.d. "leader" ivi applicata.

Di fatto, quindi, l'operatore economico che si aggiudichi un appalto (o un sub-appalto) non dovrà cambiare il CCNL applicato nella sua azienda, se diverso da quello applicato nell'appalto (o sub-appalto), ma soltanto garantire *"un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore"*.

Per chiarire con un esempio pratico: se un subappaltatore operante nel settore metalmeccanico (ad esempio impiantistica) viene coinvolto in un appalto per la costruzione di un immobile (settore edilizia), sarà tenuto a riconoscere ai propri dipendenti interessati all'appalto un trattamento economico e normativo complessivo non inferiore a quello previsto dal CCNL Edilizia, per tutta la durata dell'appalto, senza dover necessariamente applicare formalmente tale contratto. Questo approccio evita le complicazioni empiriche che deriverebbero dall'applicazione formale di un CCNL diverso da quello del settore di appartenenza dell'azienda subappaltatrice; anche in ragione del fatto che quest'ultima è comunque tenuta a considerare il CCNL del proprio settore produttivo per la determinazione della retribuzione imponibile ai fini contributivi, in ossequio all'art. 1, d.l. n. 338/1989

2.2. Il CCNL negli appalti pubblici alla luce del decreto correttivo D.Lgs. 209/2024

Il sistema degli appalti pubblici ha attraversato una fase di profonda revisione con l'emanazione, il 31 dicembre 2024, del **D.Lgs. n. 209/2024 (c.d. "correttivo" al "Codice dei contratti pubblici" d.lgs. n. 36/2023)**, che ha ridisegnato in modo sostanziale la disciplina relativa all'identificazione del CCNL da applicare.

Il decreto correttivo preserva il principio basilare sancito dall'art. 11, comma 1, d.lgs. n. 36/2023, che prevede l'obbligo in capo all'operatore economico di *"applicare"*, nei confronti del personale dipendente impiegato nell'appalto e/o concessione, il CCNL sottoscritto dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (c.d. leader), del settore connesso all'attività oggetto dell'appalto o della concessione. A tale fine, le stazioni appaltanti sono tenute ad inserire, nei bandi di gara, un puntuale riferimento al CCNL.



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda: principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e disciplina degli appalti

Con il successivo comma 3 – onde evitare censure di incostituzionalità della locuzione “è applicato”, stante l’indirizzo consolidato secondo cui l’art. 39, comma 1, Cost. non consente di poter imporre al datore di lavoro “l’applicazione” di un contratto collettivo di diritto comune (così, cfr. Cons. Stato, sez. V, n. 10886/2023) – è stato specificato che l’operatore economico può anche applicare un contratto collettivo differente purché “*garantisca ai dipendenti le stesse tutele di quello indicato dalla stazione appaltante o dall’ente concedente*”.

A rafforzare l’effettività di tale articolato viene previsto che le stazioni appaltanti e gli enti concedenti, prima di procedere all’affidamento o all’aggiudicazione, dovranno acquisire una dichiarazione con la quale l’operatore economico si impegna ad applicare il CCNL indicato nel bando, ovvero, in alternativa, a rilasciare una “**dichiarazione di equivalenza**” delle tutele, che sarà verificata con le modalità di cui all’art. 110 del Codice (cfr. Delibera ANAC 27 giugno 2023, n. 309).

Sull’impianto normativo de qua, il “correttivo appalti” approvato con D.lgs. n. 209/2024 ha chiarito meglio il concetto di “**equivalenza**”.

Innanzitutto, quest’ultima si considera **acquisita in via presuntiva** allorché l’appaltatore applichi un CCNL diverso rispetto a quello richiesto dalla stazione appaltante, ma **sottoscritto dalle stesse OO.SS di categoria dei lavoratori**. La presunzione si attiva quando il **contratto applicato è appropriato alla natura e alla dimensione dell’impresa**, con particolare riguardo ai casi in cui gli operatori applichino un contratto collettivo differente da quello specificato nel bando, purché questo sia sottoscritto dalle medesime organizzazioni sindacali con diverse organizzazioni datoriali e sia idoneo alla dimensione o alla natura giuridica dell’impresa. Questa presunzione determina una **significativa razionalizzazione della prassi**, che dovrebbe diminuire gli adempimenti burocratici per gli operatori economici e velocizzare le procedure di aggiudicazione.

Qualora, invece, l’appaltatore applichi un contratto completamente diverso, il **meccanismo** di verifica dell’equiparazione si fonda su un sistema **più strutturato**. Nelle ipotesi in cui non si applichi la presunzione di equiparazione e un’impresa utilizzi un contratto collettivo diverso da quello indicato nel bando di gara, l’amministrazione aggiudicatrice deve procedere a una verifica di equiparazione che, come stabilito dal decreto, deve necessariamente riguardare, come *insieme indivisibile*, il *trattamento economico equivalente*, secondo i criteri giurisprudenziali di accertamento della c.d. “retribuzione costituzionale” (RAL e scatti anzianità), e il *trattamento normativo equivalente*, secondo criteri ispirati alle indicazioni ANAC.

La valutazione dell’**equiparazione economica** dei contratti richiede un esame delle **componenti stabili della retribuzione globale annua**,



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda: principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e disciplina degli appalti

comprendendo la retribuzione tabellare annua, l'indennità di contingenza, l'Elemento Distinto della Retribuzione (EDR), le eventuali mensilità supplementari e ulteriori indennità previste. Si tratta di un'operazione che necessita di competenze tecniche specifiche e una conoscenza approfondita delle dinamiche retributive dei diversi comparti.

Ancora più articolata appare la valutazione di **equiparazione delle garanzie normative**, che deve considerare una serie complessa di parametri (che si aggiungono a quelli già tracciati con Circ. INL n. 2/2020), relativi a: lavoro straordinario, supplementare e le clausole elastiche nel part-time; disciplina compensativa delle ex festività soppresse; durata del periodo di prova; durata del periodo di preavviso; durata del periodo di comporta; malattia e infortunio; maternità; monte ore di permessi retribuiti; bilateralità; previdenza integrativa; sanità integrativa.

2.2.1 I primi orientamenti ANAC e le nuove questioni operative

Le problematiche teoriche evidenziate dal decreto correttivo hanno già trovato i primi riscontri nella prassi applicativa, con l'ANAC che ha iniziato a delineare orientamenti interpretativi attraverso alcune deliberazioni del 2025.

Con la **delibera n. 14 del 14 gennaio 2025**, l'ANAC ha affrontato una delle questioni più delicate del nuovo sistema, negando l'equivalenza delle tutele tra il CCNL ANISA e il CCNL ANGAF. Il caso ha evidenziato come la valutazione dell'equivalenza richieda un'analisi particolarmente attenta non solo degli aspetti retributivi in senso stretto, ma anche della loro articolazione complessiva. Nel caso specifico, pur essendo la retribuzione mensile sostanzialmente equivalente, l'ANAC ha rilevato che il CCNL ANISA prevedeva una distribuzione su 40 ore settimanali anziché 39, comportando di fatto una retribuzione oraria minima inferiore per i lavoratori. La questione si è ulteriormente complicata considerando che parte dell'attività doveva svolgersi in orario notturno: il CCNL ANISA non prevedeva le medesime maggiorazioni retributive del CCNL ANGAF, determinando un vantaggio economico per l'operatore che avrebbe applicato il contratto sottoscritto dalla Confsal.

Questo primo orientamento rivela la complessità pratica della valutazione dell'equivalenza, che deve necessariamente considerare non solo i valori assoluti delle retribuzioni, ma anche la loro articolazione temporale e le diverse modulazioni previste per specifiche condizioni lavorative.

La **delibera n. 32 del 5 febbraio 2025** ha invece chiarito i limiti applicativi della presunzione di equivalenza prevista dall'art. 3, comma 1, dell'Allegato I.01. Nel caso esaminato, un operatore economico aveva tentato di sottrarsi alla presentazione della dichiarazione di equivalenza invocando l'applicazione



GIUSEPPE GENTILE

La corretta applicazione del contratto collettivo in azienda: principi di legalità e riflessi ispettivi tra sistema generale e disciplina degli appalti

del CCNL *Metalmecchanici Artigiani* in luogo del CCNL *Metalmecchanici Industria* indicato nel bando. L'ANAC ha respinto questa pretesa, chiarendo che la presunzione di equivalenza per contratti sottoscritti dalle medesime organizzazioni sindacali ma con diverse associazioni datoriali opera solo quando sussiste una reale corrispondenza tra la *dimensione* o la *natura giuridica dell'impresa* e il contratto applicato.

Nel caso specifico, l'impresa aveva perso la qualifica di impresa artigiana per superamento dei requisiti dimensionali, pur mantenendo la facoltà di continuare ad applicare il CCNL *Metalmecchanici Artigiani*. L'ANAC ha stabilito che questa circostanza non esonera dalla dimostrazione dell'equivalenza delle tutele, introducendo un principio di coerenza sostanziale tra caratteristiche dell'impresa e contratto applicato che va oltre la mera libertà formale di scelta contrattuale.

Questi primi interventi dell'Autorità offrono indicazioni preziose per comprendere come il nuovo sistema stia trovando concreta applicazione e quali siano le principali difficoltà operative. L'approccio dimostra come sia necessaria una valutazione olistica delle tutele, economiche e normative.

2.2.2 Prospettive applicative e considerazioni conclusive

L'entrata in vigore del decreto correttivo segna indubbiamente una fase di transizione per il sistema degli appalti pubblici.

La presunzione di equiparazione, pur rappresentando un elemento di razionalizzazione, richiederà un periodo di adattamento per essere pienamente integrata nella prassi amministrativa. Il successo del nuovo sistema dipenderà in larga misura dalla capacità degli operatori di sviluppare prassi operative condivise e dalla disponibilità di strumenti di supporto tecnico per le verifiche di equiparazione. L'emanazione del decreto interministeriale che dovrà definire la tolleranza per gli scostamenti minimi nel trattamento normativo rappresenterà un passaggio cruciale per l'operatività concreta del sistema.

In questo contesto, il ruolo degli organismi di categoria e delle istituzioni preposte al monitoraggio delle dinamiche contrattuali diventerà cruciale per assicurare un'applicazione uniforme delle nuove disposizioni su tutto il territorio nazionale. La possibilità che i criteri introdotti per gli appalti pubblici vengano adottati anche per la risoluzione di controversie nell'ambito degli appalti privati potrebbe inoltre contribuire a una maggiore armonizzazione delle prassi interpretative.

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



Brindisi, 16 e 17 Maggio 2025

CONVEGNO DI BRINDISI

**IL CONTRATTO COLLETTIVO
APPLICATO IN AZIENDA: PROFILI
ISPETTIVI E DI LEGALITÀ**





IL CONTRATTO COLLETTIVO APPLICATO IN AZIENDA: *profili ispettivi e di legalità*



AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO MERIDIONALE

Piazza Vittorio Emanuele II, 7
72100 Brindisi (BR)



16 e 17 maggio 2025





MICHELE SILIATO

La scelta del CCNL e il ruolo strategico del Consulente del Lavoro



Consulente del Lavoro in Messina.

Membro del Centro Studi Nazionale ANCL.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

[in](#) Visualizza il profilo LinkedIn

Noto è che, nel nostro sistema giuslavoristico, vi sia una vera e propria emorragia di contratti collettivi, con oltre mille accordi depositati presso il CNEL, di cui “solo” poco più di duecento effettivamente sottoscritti dalle federazioni aderenti alle tre sigle che, oggi, godono di una presunta maggiore rappresentatività comparata, i quali, stando alle risultanze dei flussi contributivi, si applicano a quasi il 97% dei lavoratori ovvero circa 13 milioni di soggetti.

Un dato su cui si discute molto (a ragion veduta) e che deve necessariamente essere interpretato tenendo conto delle seguenti criticità:

- il numero di CCNL “alla conta” del CNEL include tutti quei CCNL non espressamente rinnovati o disdettati, aumentando – di fatto – il numero di contratti collettivi presenti **in archivio**, anche se non più applicati;

- i dati sull’applicazione di un dato contratto collettivo, sebbene tale concetto debba essere ben distinto dal significato intrinseco di rappresentatività, hanno origine – **post Decreto Semplificazione** – da quanto esposto sul flusso Uniemens mensilmente dai datori di lavoro, con buona pace della certezza stessa della realtà fattuale del mercato del lavoro.

Su tale ultima accezione, poi, l’esperienza professionale suscita pensieri bizzarri, se si tiene a mente che, sui 13.852.629 rapporti di lavoro dipendente con un CCNL dichiarato in Uniemens, 13.362.921 sono regolamentati da contratti sottoscritti da CGIL, CISL e UIL, con un saldo per le OO.SS. definite **minori** di poco meno di 490.000 rapporti di lavoro. In concreto, valutato il numero di rapporti gestiti dai Consulenti del Lavoro (circa 8,5 milioni), ogni iscritto gestirebbe mediamente “solo” 12,34 rapporti di lavoro con contratti non sottoscritti dalle OO.SS. dotate della presunta maggiore rappresentatività comparata.



Il **sacrosanto** principio di libertà sindacale, gli impatti che la scelta di un determinato contratto collettivo porta nell'organizzazione dell'attività imprenditoriale, la prolifica negoziazione collettiva nazionale, la scarsa attenzione verso la micro e piccola-media impresa italiana, con conseguente distanza e trascuratezza rispetto alle esigenze della maggioranza di imprese e lavoratori, implicano una sempre più scrupolosa cura rispetto alle attività consulenziali da rendere ai datori di lavoro per una consapevole scelta delle regole social-contrattuali da applicare ai lavoratori dipendenti.

È innegabile che, quotidianamente, il Consulente del Lavoro assuma un ruolo strategico-organizzativo e giuridico nell'indirizzare, consigliare, contribuire alla formazione di una volontà datoriale di adottare e/o applicare l'una o l'altra fonte di derivazione collettiva, avente, come noto, effetti su una presumibile pluralità di rapporti individuali di lavoro.

La scelta del contratto collettivo – sempreché disponibile – ha ampissime ricadute sull'organizzazione dell'impresa: sia sotto il profilo meramente gestionale-normativo; sia sotto il profilo strettamente economico-retributivo, per quanto attiene, specificatamente, le politiche salariali e l'accesso a sgravi o agevolazioni contributive. Una scelta che – si badi bene – non deve ridursi alla mera assimilazione rispetto all'inquadramento previdenziale e assicurativo, insistendo in capo al professionista profili di responsabilità rispetto alle informazioni che lo stesso rende in relazione all'utilizzabilità o meno di un dato contratto collettivo e alle conseguenti opportunità e preclusioni che tale scelta comporta. Conseguentemente, potrebbe essere opportuno:

- acquisire informazioni dettagliate sull'effettiva attività produttiva esercitata dal cliente, anche in ordine alle dimensioni dell'azienda, alla tipologia di lavoro, alle mansioni indispensabili per il raggiungimento degli scopi imprenditoriali;

- valutare i perimetri di applicazione di taluni contratti, sottoponendo pro e contro rispetto alla scelta di applicare uno tra i diversi CCNL, avendo cura di evidenziare la compatibilità con le specifiche esigenze dell'azienda, gli oneri economici previsti – anche mediante apposite tabelle di confronto – nonché le possibili conseguenze derivanti da ciascuna opzione, sia in ordine a sanzioni amministrative, controversie o possibilità di accesso ad agevolazioni normative e contributive previste dalla normativa in materia di lavoro.

Ed invero, sebbene venga decantato – sul piano giurisprudenziale – che la scelta del CCNL da adottare rientri nelle discrezionali determinazioni del datore di lavoro, anche laddove detto vaglio risulti paradossalmente incoerente con l'attività imprenditoriale esercitata, non può negarsi la manifesta influenza che il legislatore, senza dar forma ai commi successivi al primo dell'art. 39, della Carta Costituzionale, e senza ledere – utopisticamente – i principi della **libera iniziativa economica**, ha operato silenziosamente, tentando di orientare, in modo assolutamente pregnante, la direzione della fonte eteronoma da applicare ai contratti individuali di lavoro verso non individuati o individuabili contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali, stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Di fatto, il legislatore, spogliandosi di svariate prerogative, ha affidato all'ordinamento sindacale – basato esclusivamente sul reciproco riconoscimento di parti portatrici di interessi – un determinante ruolo nelle dinamiche che regolano le condizioni economico-normative del contratto individuale di lavoro, senza – purtuttavia – aver rintracciato consoni criteri certificatori del dato della rappresentanza.

In tale ambito, anche il temerario tentativo di determinare la diffusione applicativa di taluni contratti collettivi, cozza – di fatto – con il principio di rappresentanza, più



volte citato, voluto e cercato, dalle stesse parti sociali, fornendo conseguentemente un mero dato, per l'appunto di applicazione di un dato contratto, e non già l'effettivo peso rappresentativo dell'organizzazione sindacale firmataria.

L'introduzione del criterio "selettivo" di comparazione (id est organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative) ha portato, di fatto, all'esclusione dei restanti portatori di interessi dalla possibilità di prevedere discipline alternative a quella legale.

Invero, oltre al tema dell'imponibile previdenziale (ex art. 1, comma 1, legge n. 389/1989, come interpretato autenticamente ai sensi dell'art. 2, comma 25, legge n. 549/1995) e dell'applicazione dei benefici normativi e contributivi (art. 1, comma 1175, legge n. 296/2006), rimane preclusa – di fatto – ai c.d. *contratti minori*, da non etichettare necessariamente come *contratti pirata*, la possibilità di regolamentare tutte le deroghe contenute, *in primis*, in materia di contratti di lavoro (d. lgs. n. 81/2015) ed in materia di orario di lavoro e riposi (d. lgs. n. 66/2003). A cui si aggiunga, tra le altre: la disciplina sugli appalti, la possibilità di costituire commissioni di certificazione presso enti bilaterali, la possibilità di stipulare contratti di prossimità, nonché il pregio di determinare la c.d. *giusta retribuzione*.

Voglia, in conclusione, dedursi che preclusioni così stringenti impattino fortemente sul sistema giuslavoristico nazionale, impedendo ogni forma di contrattazione alternativa, anche laddove la stessa sia genuina e innovativa rispetto ai tradizionali sistemi di relazioni industriali, riducendo il campo di applicazione delle c.d. *parti sociali minori* ad una mera azione su nuovi sistemi di classificazione del personale. Paradossalmente, infatti, laddove associazioni datoriali e sindacali "diverse" stipulassero accordi collettivi con trattamenti economici almeno pari a quelli dei c.d. *contratti leader*, seppur con opportuna ricerca di innovazioni tecniche e normative, opererebbe comunque una impossibilità di regolamentare ulteriori istituti demandati dalla norma esclusivamente a talune organizzazioni sindacali.

Tale impianto legislativo, allora, sbilancia – sulla base di una mera presunzione – l'adesione e la successiva applicazione di contratti minori, anche laddove gli stessi siano stati sottoscritti con ogni buon senso e con proficua negoziazione, affermando un vero e proprio sistema monopolizzante delle relazioni industriali. Ciò, anche a discapito della qualità e della innovazione degli accordi sottoscritti.





MAURO PARISI

Il CCNL “giusto” per gli Istituti*



Malgrado le nette posizioni degli Istituti, esistono limiti e incertezze rispetto alle pretese pubbliche di vedere applicato un CCNL piuttosto che un altro.

La nota libertà di scegliere e applicare un CCNL tra i molti conclusi dalle organizzazioni sindacali e di rappresentanza, sempre più spesso si scontra con la **pretesa della Pubblica Amministrazione di vedere rispettato il contratto collettivo “giusto”** e nel modo “previsto”.

L’idea che possa esistere un contratto “corretto” e altri che, evidentemente, non lo sono, non parrebbe conciliabile con la concezione fondamentale che esista una (certa) libertà concessa alle parti del rapporto di lavoro di eleggere discrezionalmente un accordo collettivo, anziché un altro.

Tuttavia, ammettendo a priori che tale accordo “giusto” esista, appare indiscutibile che **per rendere legittima l’azione della Pubblica amministrazione** (che, va da sé,

Avvocato in Belluno e in Milano.

Componente Ufficio Legale ANCL.

in [Visualizza il profilo LinkedIn](#)

esercitando pubblici poteri, non può fare “quello che vuole”), e, in particolare, degli Istituti competenti in materia di lavoro e previdenza, sia **necessario che sussistano legittimanti e puntuali previsioni normative al riguardo**. In difetto, l’azione di scrutinio e imposizione del CCNL da parte di Pubbliche amministrazioni e Istituti diventerebbe comunque arbitraria e l’esercizio dei poteri pubblici, abusivo.

Il problema, come si vede, è molto pratico e lascia poco spazio agli spesso sofisticati, ma poco pragmatici, dibattiti che si svolgono al riguardo.

Merita appena di essere osservato come la sussistenza di precetti che indichino la necessità di applicare un preciso CCNL a una certa azienda, sembrerebbe scontrarsi, innanzitutto, con la nota inattuazione della previsione costituzionale (art. 39, Cost.: *“I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti*

*L’articolo è anche sul sito www.vetl.it



alle categorie alle quali il contratto si riferisce”). Niente “registrazione” delle Organizzazioni sindacali, dunque, niente valenza erga omnes degli accordi collettivi.

Eppure la partita del confronto tra datori di lavoro/committenti e Pubbliche amministrazioni si potrebbe sottrarre a detto vincolo, ove entrino in effetti in gioco, al riguardo, cogenti previsioni di rango non costituzionale. Tali disposizioni, allorquando esistano davvero, occorre che siano di contenuto definito, non bastando lo siano, tirate le somme, solo approssimativamente. La circostanza, va da sé, rischia di compromettere il rispetto del principio di legalità.

Volendo - di non poco - sintetizzare le ricadute pratiche e contingenti delle pretese pubbliche a cui sono sottoposti i datori di lavoro, si può notare che, per esempio **sotto il profilo previdenziale, operando chiaramente gli Istituti sul versante pubblicistico** (e quindi, si direbbe, con equidistanza e terzietà rispetto alle parti del rapporto di lavoro), in linea di principio e contrariamente a quanto si creda, **essi non sono chiamati a reclamare dall'azienda l'effettiva l'applicazione di un particolare CCNL piuttosto che di un altro**. Invece, molto più prosaicamente, e indirettamente, tali enti sono tenuti a perseguire i propri diritti di credito, quanto a contributi e premi, commisurandoli (in modo onnicomprensivo e per anno d'imposta, come non solitamente scordano di fare) alla retribuzione stabilita da *“contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative su base nazionale”* (art. 1, D.L.n. 338/1989).

Dunque, se agli Istituti non spetta giudicare la scelta del CCNL applicato in azienda, gli stessi devono limitarsi a verificare che i versamenti di spettanza siano comunque operati in ragione dei minimali stabiliti dai CCNL di OO.SS. comparativamente più rappresentative nella categoria, secondo l'interpretazione autentica della predetta disposizione, ai sensi dell'art. 2, c. 25, Legge n. 549/1995.

L'articolo 1 del decreto-legge 9 ottobre 1989, n. 338, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 dicembre 1989, n. 389, si interpreta nel senso che, in caso di pluralità di contratti collettivi intervenuti per la medesima categoria, la retribuzione da assumere come base per il calcolo dei contributi previdenziali ed assistenziali è quella stabilita dai contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative nella categoria.

Questa sorta di “schizofrenia” nella valutazione pubblicistica di rilevanza del CCNL (“giusto”) rispetto a quello applicato (i quali, quindi, possono coincidere o meno) viene conosciuta, anche da autorevole giurisprudenza (cfr. Cass., Ordinanza 19.05.2023 n. 13840), come **“principio di autonomia del rapporto contributivo rispetto all'obbligazione retributiva”**.

Tutto sembrerebbe semplice, dunque: rinvenuta la “categoria” di attività posta in essere dal datore di lavoro, nonché le organizzazioni sindacali che in essa risultano “più rappresentative”, non dovrebbe sfuggire quali sono i CCNL in grado di determinare il trattamento imponibile, base del calcolo esatto degli importi da versare agli Istituti.

Se non che, sorgono solitamente notevoli questioni non solo sull'effettiva rappresentatività delle organizzazioni sindacali, risolte di norma in via di mera presunzione, ma pure su come debba intendersi davvero perimetrata una “categoria” di attività da avvincere all'uno, anziché a un altro contratto collettivo.

In linea di approssimazione, certamente, può dirsi, secondo la disposizione dell'art. 2070, cod.civ., che la *“categoria professionale... ai fini dell'applicazione del contratto collettivo, si determina secondo l'attività effettivamente esercitata dall'imprenditore”*, in una sorta di rapporto di specie a genere con i settori produttivi dell'inquadramento previdenziale (art. 49, L. n. 88/1989).



Tuttavia, mentre gli Istituti paiono sempre avere le idee chiare nell'individuare ex post il CCNL sulla cui base si sarebbero dovuti effettuare i versamenti di legge, con onestà occorre notare come, ex ante, altrettanta certezza nell'individuazione dell'accordo non sembra esservene. E non solo per la detta questione della "rappresentatività" di chi sottoscrive (immaginata, magari correttamente, piuttosto che provata puntualmente); ma pure in quanto la nozione di *"categoria professionale"* risulta, all'atto pratico, talvolta sfuggente e non univoca, spesso solo parzialmente coincidente con il campo di applicazione dei CCNL evocati ed evocabili. Il risultato è che sovente risulta astrattamente possibile indicare come applicabili alla categoria di attività considerata, più CCNL. Tutti "giusti", quindi, si direbbe.

Del resto, a oggi, non esiste regola che imponga di considerare il CCNL con campo di applicazione più specifico, rispetto a uno più generico; o che risolva il "conflitto" tra contratti collettivi parimenti "rappresentati" e sovrapponibili, a favore di qualcuno di essi. Tutto è lasciato al convincimento di funzionari e giudici.

Quanto alla prova della maggiore rappresentatività delle OO.SS., attualmente l'INPS sempre più di frequente ricorre ai dati dei propri archivi relativi ai flussi informativi delle denunce mensili Uniemens, che recano, tra l'altro, indicazione del CCNL applicato. A parere dell'INPS, da tali dati aggregati si dovrebbe trarre la dimostrazione dell'effettiva consistenza numerica dell'applicazione dei contratti collettivi in un dato settore di attività.

Va considerato, tuttavia, che la prova tangibile dell'omogeneità del settore/categoria oggetto di verifica e dei riferimenti agli Uniemens conteggiati, andrebbe dimostrata puntualmente dall'Istituto, non bastando la sua mera enunciazione in giudizio. Del resto, merita appena di essere notato che la nozione di "massima applicazione" del CCNL in un settore e quella di "maggiore rappresentatività" delle OO.SS. che l'hanno sottoscritto, non sono concetti che, logicamente, di per loro (se non forse tendenzialmente, ma con necessità di prova in concreto), coincidono.

A fronte di queste indispensabili premesse di metodo, pertanto, **i CCNL "giusti" in un dato "settore" di attività, potrebbero essere più d'uno**, tutti sottoscritti da OO.SS. comparativamente più rappresentative nel settore. Per cui sarebbe ammissibile che essi fossero chiamati a regolare le medesime attività, dati campi di regolamentazione sovrapponibili, in tutto o nell'ambito di un ampio spettro di lavori considerati, senza che per forza gli uni debbano prevalere sugli altri.

Si prenda l'esempio dell'attività di un'azienda che opera nell'ambito di manifestazioni e convegni, la quale volesse applicare il CCNL Safi (servizi ausiliari, fiduciari e integrati), anziché il CCNL del Terziario Distribuzione e servizi. Il primo, indica ricadere nel proprio campo di applicazione, tra l'altro, le *"attività di assistenza all'organizzazione di manifestazioni di qualsiasi genere"*; il secondo, espone di essere destinato alle *"società di organizzazione e gestione di congressi, esposizioni, mostre e fiere"*.



Entrambi i CCNL, dunque, parrebbero nel caso astrattamente applicabili, ma con conseguenze economiche non indifferenti per i lavoratori e per gli Istituti di previdenza, essendo più remunerativo il CCNL Terziario. Eppure, non ricorrerebbe alcuna lesione dell'art. 1, D.L.n. 338/1989, ove al caso in esame si applicasse il CCNL economicamente meno valido, anche in chiave contributiva, non essendo previsto per legge che la parametrizzazione della contribuzione debba avvenire alla luce della migliore retribuzione garantita nella categoria.

Per non mettere a rischio i datori di lavoro, i professionisti e le loro scelte, evitando conflittualità, in definitiva, **sarebbe auspicabile che oggi l'INPS e l'INAIL fossero in grado di indicare a priori, per ogni categoria di attività, il CCNL di riferimento su cui calcolare con certezza i trattamenti minimi contributivi.** Ove ciò non fosse possibile e fondato in modo univoco e incontrovertibile, tuttavia, in presenza di più CCNL maggiormente rappresentativi (e ammesso che il problema di tale prova sia superabile), ogni pretesa di differenza contributiva a posteriori dovrebbe considerarsi infondata e non sostenibile - come necessario- per legge.

Ulteriori e realmente fondate pretese pubblicistiche degli Istituti quanto all' "applicazione" di un determinato e "giusto" CCNL, oltre a quelle dell'art. 1, D.L.n. 338/1989, non sono poi così numerose.

In linea di principio, quanti verificano il rispetto di contratti e accordi collettivi (*"Il personale ispettivo ha il compito di: ...b) vigilare sulla corretta applicazione dei contratti e accordi collettivi di lavoro"*: art. 7, D.Lgs n. 124/2004), non sono tenuti che a prendere atto di quale sia il CCNL applicato dall'azienda e a verificarne (senza possibilità di sanzione alcuna, se non prevista espressamente) la correttezza del suo rispetto.

La contestazione del mancato rispetto dell'applicazione del contratto collettivo

prescelto dalle parti o di quello stabilito ad alcuni effetti privatistici per legge - esclusa la possibilità di effetti "sostitutivi" d'ufficio con altro CCNL che si ritenesse più "giusto" (salvo per i detti profili contributivi) - potrebbe condurre a un **provvedimento di disposizione del personale ispettivo** (art. 14, D.Lgs n. 124/2004). In queste ipotesi, riscontrandosi comunque un'irregolarità in materia di lavoro e legislazione sociale, come anche chiarito dal Consiglio di Stato (sentenza n. 2778/2024), sarebbe possibile la prescrizione. In difetto di adesione all'ordine, ne potrebbe però scaturire solo un'esigua sanzione amministrativa.

Alla luce delle novità del Decreto legge n. 19/2024, che hanno tra l'altro introdotto il comma 1175bis, dell'art. 1, L.n. 296/2006, modificando in parte il comma 1175, non può dirsi avere più motivo e fondamento alcuno -semmai ne avesse avuto in passato- la "teoria" elaborata dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (Circolari nn. 7 e 9 del 2019 e 2 del 2020), per cui solo il rispetto complessivo del CCNL sottoscritto da OO.SS. più rappresentative -o di quello ritenuto equivalente (secondo un processo di verifica assimilabile a quello ora previsto in ambito di appalti pubblici: cfr. Allegato I.01, D.Lgs n. 36/2023) sotto l'aspetto economico e normativo-, potrebbe garantire i previsti benefici contributivi e normativi. Infatti, oggi risulta confermato come, **alla luce del nuovo comma 1175bis, la correttezza contributiva dei versamenti e la regolarità riguardo alle eventuali infrazioni indicate con Decreto del Ministero del lavoro, garantiscono "il diritto ai benefici di cui al comma 1175"**. A prescindere, quindi, dallo scrutinio del rispetto (ovviamente necessario, ma sotto altri profili) del CCNL.

L'esigenza della parametrizzazione di trattamenti retributivi secondo un CCNL indicato come "giusto" (e quindi la pretesa patrimoniale riferita a detto CCNL, pena l'intimazione pubblica con diffida accertativa, ex art. 12, D.Lgs 124/2004), risulta attualmente stabilita in materia di appalti di servizi. In particolare,



il nuovo comma 1bis, dell'art. 29, D.Lgs n. 276/2003, fa riferimento, per il personale impiegato nell'appalto, al *trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto.*

Fermo quanto osservato, le pretese sempre più insistenti e generali degli Istituti che sia applicato un certo CCNL, sono sconfessate dalle molto parziali previsioni normative in materia. Risulta chiarificatore al riguardo, del resto, il Codice degli Appalti Pubblici, che bene scolpisce l'idea che **le Pubbliche amministrazioni “non possono imporre ... l'applicazione di un determinato contratto collettivo”**.

Quanto ai rari aspetti normati, a ogni modo, le riflessioni sulle imprescindibili nozioni di “categoria” e “rappresentatività”, potrebbero iniziare proprio dal D.Lgs n. 36/2023 il quale, seppure ai suoi limitati fini, ricorda che *le stazioni appaltanti e gli enti concedenti individuano il contratto collettivo nazionale e territoriale di*

lavoro applicabile ... previa valutazione: a) della stretta connessione dell'ambito di applicazione del contratto collettivo rispetto alle prestazioni oggetto dell'appalto o della concessione ... [e che a tale fine] a) identificano l'attività da eseguire mediante indicazione ... del rispettivo codice ATECO, secondo la classificazione delle attività economiche adottata dall'ISTAT... [Quindi] Nell'ambito dei contratti collettivi di lavoro coerenti... fanno riferimento ai contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati tra le associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative a livello nazionale presi a riferimento dal Ministero del lavoro.

Un buon punto di partenza: buono per confrontarsi concretamente con gli Istituti su cosa debba intendersi per CCNL “giusto”.





DARIO MONTANARO

CCNL e responsabilità professionale: profili normativi e giurisprudenziali



Facendo seguito all'intenso pomeriggio di formazione che si è svolto il 16 maggio 2025, abbiamo deciso di concentrarci in questa seconda giornata non solo sui criteri giuridici e tecnici da adottare per una scelta corretta e motivata del contratto collettivo nazionale da applicare ma anche sui profili di responsabilità che il Professionista assume, direttamente o indirettamente, nella valutazione che è chiamato a compiere, per conto del datore di lavoro, circa l'adozione di un determinato contratto collettivo.

L'approccio a tale attività di consulenza dovrebbe configurare in noi Consulenti la complessità normativa non solo come un insieme di obblighi, ma come un'opportunità per arricchire la nostra professione, inserendola in un percorso di sviluppo delle competenze e di approfondimento della conoscenza dell'impresa cliente, nonché di interazione con il sistema economico locale di riferimento. In questa prospettiva, è fondamentale rivolgere uno sguardo attento non solo alla regolamentazione vigente, ma anche alla giurisprudenza più recente,

Consulente del Lavoro.

Presidente ASRI.

[!\[\]\(3d12067139d6a2b0989a839672a8beec_img.jpg\) Visualizza il profilo LinkedIn](#)

alle indicazioni della prassi amministrativa e, naturalmente, ai doveri deontologici che caratterizzano la nostra categoria, al fine di poter offrire all'impresa una consulenza di elevata qualità e pienamente conforme ai principi etici e professionali.

Principi e inquadramento normativo di riferimento per la scelta del CCNL applicabile

Il ruolo centrale del Consulente del Lavoro nella scelta e applicazione del CCNL è ribadito anche dalla recente nota INL del 12 maggio 2025 n. 4304, *Attività di vigilanza sui CED e lotta all'abusivismo, nella misura in cui viene richiamato come "[...] l'individuazione del contratto collettivo applicabile, l'inquadramento del lavoratore, l'individuazione delle procedure di calcolo per l'applicazione di istituti che afferiscono alla gestione del rapporto di lavoro come lo straordinario, i congedi parentali, i riposi, i permessi, gli assegni familiari, le ritenute fiscali e previdenziali sull'imponibile [...]"* rientrano tra le attività per le quali "è necessaria la competenza di natura professionale e culturale richiesta per l'abilitazione



all'esercizio dell'attività riservata". La nota in particolare contiene indicazioni operative per l'effettuazione corretta e tempestiva delle verifiche presso i Centri di Elaborazione Dati (CED) finalizzate a contrastare il fenomeno dell'esercizio abusivo dell'attività di consulenza in materia di lavoro e legislazione sociale, riservata esclusivamente ai professionisti abilitati ai sensi della Legge n. 12/1979.

Perché la scelta del contratto collettivo da applicare è così rilevante? La prima risposta al quesito è quasi intuitiva: è proprio il CCNL a definire il sistema di classificazione del personale per livelli e/o aree, nonché i minimi retributivi da corrispondere ai lavoratori, oltreché l'applicazione di tutta una serie di istituti normativi di vario tipo, dalle ferie ai permessi, al riconoscimento di determinate indennità, scatti di anzianità fino alla disciplina di alcune tipologie di rapporto di lavoro, come ad esempio l'apprendistato. Inoltre, il contratto collettivo, attraverso l'insieme delle disposizioni normative e degli istituti che disciplina, incide direttamente sull'individuazione dell'imponibile previdenziale, quale base imponibile sulla quale vengono calcolati i contributi dovuti agli enti di previdenza e assistenza (art. 1, comma 1, legge n. 389/1989, come da interpretazione autentica fornita dall'art. 2, comma 25, legge n. 549/1995); ne deriva che la retribuzione da utilizzare, da parte del datore di lavoro, come base per il calcolo dei contributi di previdenza e assistenza sociale non può essere inferiore all'importo delle retribuzioni stabilito da leggi, regolamenti, accordi collettivi o contratti individuali. Sul punto, per completezza di analisi, ricordiamo anche come la corretta applicazione delle previsioni poste dal contratto collettivo nazionale abbia anche delle implicazioni sulla legittima fruizione di agevolazioni e benefici a cui l'impresa può avere accesso.

Pertanto, la scelta del contratto collettivo da applicare in ragione delle molteplici e importanti ricadute richiede grande competenza e lungimiranza da parte del professionista.

Come più volte emerso anche durante queste giornate di confronto, dall'ultimo report diffuso dall'Archivio nazionale dei contratti del CNEL si registrano al 31 dicembre 2024 un numero pari a 1017 contratti collettivi depositati per i dipendenti del settore privato. *Di fronte a questo elevato numero di opzioni, come può il Consulente del Lavoro impostare la consulenza per individuare il contratto collettivo che il proprio cliente potrebbe applicare?*

Il Codice civile e più in particolare l'articolo 2070 riconosce che sia l'attività effettivamente esercitata dall'impresa ad individuare l'appartenenza della stessa ad una determinata categoria professionale così dunque da rendere, quasi automatica, la scelta del CCNL applicabile.

Si tratta di una norma positivizzata durante l'ordinamento corporativo e come tale superata, tuttavia sia dottrina che giurisprudenza continuano a confrontarsi circa la possibilità di un suo utilizzo per la risoluzione di problemi legati all'applicazione dei contratti collettivi. Si tratta di una questione sicuramente centrale nel panorama delle relazioni sindacali a fronte dell'esistenza di una libertà non solo in termini di scelta del contratto collettivo applicabile, anche non rispondente all'attività merceologica esercitata dall'impresa, ma anche di una libertà in negativo, di non applicazione di un contratto collettivo all'impresa (si v. Cass. 18 dicembre 2024, n. 26742; Cass. 27 settembre 2018, n. 23336).

Sul punto si richiama l'ordinanza della Corte di Cassazione, 26 maggio 2020, n. 9803, che - con riferimento ad una società che concretamente svolgeva attività edile ma classificata con un codice ATECO del settore commercio e che applicava il CCNL Commercio - aveva rilevato come non fosse corretto presupporre *"alcun automatismo tra il codice assegnato dagli enti previdenziali, secondo astratte previsioni tipologiche, ed il concreto accertamento dell'attività svolta"*, disponendo dunque l'obbligo dell'iscrizione dei lavoratori alla Cassa edile e la perdita degli sgravi contributivi e la fiscalizzazione degli oneri



sociali di cui la società aveva beneficiato per mancata iscrizione alla Cassa.

Questa ordinanza illustra ulteriormente la complessità del panorama giuridico e sindacale nel quale il Consulente del Lavoro è chiamato a supportare il datore di lavoro nella scelta del contratto collettivo da applicare.

Perché, se è pur vero che l'art. 2070 C.c. era pensato per un sistema corporativo, ormai superato, **non mancano pronunce recenti che di fatto danno rilevanza all'effettiva attività esercitata dall'impresa, ai fini della scelta e applicazione di un dato contratto collettivo.**

In questi casi di disconoscimento del contratto collettivo applicato all'azienda si verifica in concreto quel principio c.d. del *doppio binario*, tale per cui l'inquadramento contrattuale e giuslavoristico segue un percorso parallelo rispetto all'inquadramento previdenziale. In particolare, si fonda sul principio che l'ente previdenziale non è vincolato dalla qualificazione formale del rapporto di lavoro fatta dalle parti, ma può verificarne la natura reale e sostanziale (orientamenti affermati nelle motivazioni delle sentenze della Cassazione n. 12318/2017 e n. 33684/2022).

Il provvedimento citato rappresenta soltanto uno dei numerosi esempi della complessità del panorama giuridico e sindacale nel quale il Consulente del Lavoro è chiamato a orientare il datore di lavoro nella scelta del contratto collettivo da applicare. L'inquadramento INPS e il CCNL applicato devono essere coerenti con l'attività effettivamente svolta; e benché non sussista alcun obbligo normativo assoluto di applicare un CCNL perfettamente coincidente con l'inquadramento INPS, è auspicabile, anche alla luce delle pronunce giurisprudenziali più recenti garantire una coerenza complessiva tra: l'attività prevalente dell'azienda o della singola sede, il codice ATECO, la classificazione previdenziale e il contratto collettivo applicato.

Ambiti e limiti del potere ispettivo

Tra le irregolarità che i verbali possono rilevare si annoverano: lo scostamento tra contratto applicato e codice ATECO; l'attività concretamente svolta dai lavoratori (indipendentemente dal contratto formale); la comparazione dei minimi retributivi; la mancata coerenza con la contrattazione "comparativamente più rappresentativa". Di conseguenza eventuali provvedimenti dell'organo ispettivo potrebbero prescrivere in taluni dei casi sopraesposti il ricalcolo dell'imponibile previdenziale e l'avvio del recupero contributivo; e talvolta anche l'invio di una segnalazione all'Ordine o all'INL per accertare eventuali responsabilità del Consulente.

Resta comunque oggetto di dibattito la definizione dei poteri attribuiti ai servizi ispettivi di diffida accertativa e di disposizione, ovvero degli strumenti di cui l'organo ispettivo dispone al fine di adeguare determinate situazioni sussistenti in azienda. Sul punto però gli interrogativi che emergono sono legati ai limiti apposti all'esercizio di tali poteri. Si guardi al caso del TAR





Lombardia che ha ritenuto non legittima una disposizione dell'Ispettorato che avrebbe comportato una sanzione milionaria: con sentenza del 4 settembre 2023 n. 272, il giudice amministrativo ha annullato un provvedimento di disposizione, stabilendo che l'Ispettorato del lavoro non può imporre ai datori di lavoro, nel settore della cooperazione, l'applicazione di un contratto collettivo diverso da quello prescelto. Nella fattispecie, il giudice amministrativo ha annullato il provvedimento di disposizione, quale strumento utilizzato dal personale ispettivo al fine di conformare le retribuzioni dei lavoratori al principio della sufficienza ed adeguatezza di cui all'art. 36 Cost. Si cita in particolare questo passaggio della sentenza: *“Del resto, il C.C.N.L. da applicare ai propri dipendenti rientra nella scelta discrezionale del datore di lavoro e, salvo il caso di Contratti collettivi contenenti previsioni contrarie alla legge oppure riferibili a categorie del tutto disomogenee con quelle in cui opera l'impresa, tale determinazione non è sindacabile nel merito in sede giurisdizionale”*.

Più recentemente le attribuzioni di potere ispettivo degli enti sono state oggetto della sentenza del 21 marzo 2024 n. 2778, nella quale il Consiglio di Stato si è pronunciato sul provvedimento di disposizione con cui l'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Udine-Pordenone ha prescritto l'inquadramento di alcuni dipendenti ad altro livello rispetto a quello operato dal datore di lavoro. La questione è stata a lungo oggetto di confronto e discussione, in quanto l'interrogativo emerso era se rientrassero nel novero dei provvedimenti di disposizione dell'Ispettorato del lavoro anche quelli relativi alla disposizione di un **diverso inquadramento dei lavoratori**, secondo quanto previsto dall'art. 14 del d. lgs. n. 124/2004, come novellato dall'art. 12 bis del decreto legge n. 76/2020, il quale prevede che *“il personale ispettivo dell'Ispettorato nazionale del lavoro può adottare nei confronti del datore di lavoro un provvedimento di disposizione, immediatamente esecutivo, in tutti i casi in cui le irregolarità rilevate in materia di lavoro e legislazione sociale non siano già soggette a sanzioni penali o amministrative”*.

Responsabilità professionale del consulente nei rapporti economici d'impresa

Analizziamo ora l'impatto che gli esiti dell'attività ispettiva potrebbero comportare nei riguardi del Consulente.

Nel caso in cui il CCNL applicato all'azienda sia valutato come errato durante un accesso ispettivo, questo accertamento potrebbe riflettersi in una chiamata in responsabilità del CdL non soltanto nei confronti dell'impresa ma indirettamente anche nei confronti dei lavoratori, perché è frequente che ci sia una vera e propria imputazione da parte dell'azienda di responsabilità che nascono dal contenzioso con l'istituto. Le conseguenze possono essere di vario genere, si può trattare di riconoscimento di differenze retributive nei confronti dei dipendenti, in sede giudiziale o sindacale; di mancato pagamento di indennità previste dal CCNL applicato (es. scatti di anzianità, indennità di cassa, indennità di settore, ecc.); di vertenze promosse dai singoli lavoratori o da rappresentanze sindacali; di danno reputazionale per l'impresa e per il consulente stesso.

Il consulente potrà dunque essere coinvolto in un contenzioso con l'azienda, laddove quest'ultima decida di esperire **un'azione di rivalsa nei suoi confronti**. Non si tratta, infatti, di sola **responsabilità deontologica o morale**, ma anche **giuridica**. L'impresa può agire per rivalersi sul professionista che ha fornito una consulenza errata o incompleta in tema di CCNL, soprattutto se tale errore ha comportato danni economici concreti. Tale azione di rivalsa trova fondamento giuridico da una parte nella responsabilità per colpa professionale (diligenza del “buon professionista”, art. 1176 c.c.); dall'altra nella responsabilità contrattuale: il consulente è tenuto a risarcire i danni per inadempimento (art. 1218 c.c.).

Sulla **responsabilità civile professionale del consulente ex articolo 1176 c.c.**, è opportuno specificare i termini della



richiesta risarcitoria: si tratta di **10 anni della prescrizione della responsabilità professionale**; questo termine però (v. Corte di Cassazione n. 8703/2016) inizia a decorrere non dal compimento del fatto erroneo ma **da quando il fatto è percepito o percepibile da parte del cliente** - ad esempio con una richiesta da parte dell'Istituto, una nota di rettifica, un avviso bonario o accertamento ispettivo - per cui potrebbe rilevare un determinato accadimento avvenuto anni prima. Può essere interrotto dall'azienda mediante la messa in mora, che comunque dovrà contenere una quantificazione dell'importo dovuto (anche quelle dell'INPS verso le aziende devono contenere il riferimento a tale importo). Dopodiché dovrà essere dimostrato che compiendo quella attività il CdL ha agito con dolo o anche colpa.

Giova però anche richiamare l'articolo 2236 c.c., che disciplina **la responsabilità del prestatore d'opera**, che di fatto esegue delle prestazioni di mezzi e non di risultato - tra le quali rientrano certamente anche quelle rese da parte del CdL - per le quali è possibile affermare, in maniera pacifica,

che ci troviamo al cospetto di attività di complessa interpretazione e inquadramento. Questa difficoltà è confermata dall'elevato numero di documenti di analisi e studio e dalle numerose pubblicazioni di tutti i generi. Ad esempio, si richiama l'ordinanza della Corte di Cassazione, del 21 ottobre 2020, n. 4655 in materia di responsabilità del professionista, per cui egli *“deve ritenersi responsabile nei confronti del proprio cliente, ai sensi degli artt. 2236 e 1176 c.c. in caso di incuria o di ignoranza di disposizioni di legge ed in genere, nei casi in cui, per negligenza o imperizia, compromette il buon esito del giudizio, mentre nelle ipotesi di interpretazione di leggi o di risoluzione di questioni opinabili, deve ritenersi esclusa la sua responsabilità, a meno che non risulti che abbia agito con dolo o colpa grave (v. Cass. n. 11906 del 2016)”*. Dunque, la responsabilità dello stesso residua solo nei casi in cui il CdL abbia agito con dolo o colpa grave, e dunque, nell'abnormità dell'errore inescusabile in cui sarebbe incorso e la prova di tale responsabilità.

Ne scaturisce una riflessione sulle **misure che il Consulente possa adottare a maggior tutela del suo incarico**. Tra queste, **clausole di limitazione di responsabilità** all'interno degli incarichi di assunzione del professionista, in cui le attività con gli istituti per un mutuo accordo con le parti siano ritenute attività complesse, per la crescente complessità normativa da affrontare; **la stipula di un'assicurazione** in grado di tutelare con franchigie di importo accettabile; e **la promozione di ricerche documentali accurate** laddove si crei una situazione di contrasto o vertenza con gli istituti. Misure cautelative che vanno sempre applicate con la prudenza e l'attenzione che caratterizzano l'attività di un valido professionista.

Un ulteriore aspetto pregnante in tale ambito è la richiesta di risarcimento danni.

Nel 2022 la Cassazione con sentenza n. 26246 interviene in tema di prescrizione delle richieste del lavoratore all'azienda, risolvendo il profondo contrasto giurisprudenziale in tema di decorrenza della prescrizione dei crediti del lavoratore nelle aziende con



più di quindici dipendenti e **chiarendo che la prescrizione, dopo la legge n. 92/2012 (c.d. “Riforma Fornero”), non decorre più in costanza di rapporto di lavoro.** Per cui potrebbe verificarsi il caso in cui giungano richieste dal lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, e pertanto soltanto da quel momento l’azienda potrebbe trovarsi esposta ad eventuali pretese vantate dal lavoratore. Chiaramente questa nuova dinamica di rapporti azienda-lavoratore subordinato si riflette sulla responsabilità del Consulente del Lavoro. Si specifica che tale previsione trova applicazione solo per tutti quei diritti che non siano prescritti al momento di entrata in vigore della legge n. 92/2012 (18 luglio 2012), il termine di prescrizione decorre, anche per i lavoratori dipendenti da aziende con i requisiti dimensionali di cui all’art. 18 Stat. Lav., dalla cessazione del rapporto di lavoro.

Casi studio dell’Ufficio Legale ANCL

L’Ufficio Legale ANCL è sicuramente un osservatorio privilegiato per raccogliere, analizzare e risolvere problematiche relative al ruolo dei CdL rispetto alle verifiche ispettive, si riportano alcuni casi particolarmente emblematici:

- **Un ente pubblico non economico viene chiamato in causa dall’ente previdenziale per non aver versato CIGS e FIS.** Il Consulente si troverebbe in una posizione di notevole criticità, poiché, in relazione al disposto del decreto legislativo 148 del 2015, non risulta chiaramente definita la legittimazione a richiedere le indennità da applicare in materia di cassa integrazione anche nei confronti degli enti pubblici. Dalla formulazione normativa, nonché dagli atti degli istituti coinvolti, risulta estremamente complesso per il professionista giungere a un’interpretazione univoca di tale disposizione. Di conseguenza, il Consulente si troverebbe al centro di una difficile contrapposizione tra due parti: da un lato, il datore di lavoro che, in relazione

al contratto di lavoro, lamenta di aver affidato a lui la gestione della questione; dall’altro, l’ente previdenziale che reclama il mancato versamento delle somme dovute.

- **Applicazione del massimale nel caso di scelta del regime contributivo da parte del lavoratore che percepisce una retribuzione che supera il massimale dell’istituto.** È il caso di un lavoratore per il quale si era applicato il massimale credendo che fosse stato assunto per la prima volta successivamente al ‘95, quando invece aveva già percepito a vario titolo contribuzione in precedenza. In questa circostanza, il lavoratore potrebbe contestare il mancato versamento delle contribuzioni dovute all’istituto previdenziale; alternativamente, qualora non sia stato applicato correttamente il massimale contributivo, i dipendenti potrebbero aver subito trattenute e versamenti superiori al limite stabilito, con conseguente perdita della contribuzione calcolata sul loro imponibile. In entrambi i casi, si potrebbe configurare una responsabilità del Consulente, in relazione a eventuali inadempimenti nell’adozione delle prove documentali originarie alla costituzione del rapporto di lavoro.
- **Il lavoratore effettua la propria opzione del regime contributivo applicabile, lo comunica al momento dell’assunzione al datore di lavoro, che ha proceduto con denunce di comunicazione e relativi versamenti, ma anni dopo l’istituto comunica di non aver mai ricevuto la comunicazione effettuata dal lavoratore e chiede, dunque, all’azienda tutta la documentazione comprovante tale scelta oltre alla contribuzione dovuta.** In un caso come questo viene chiamata in causa l’attività di scrutinio del Consulente che deve svolgere un’attività di ricerca del materiale storico. Inoltre l’INPS comunica soltanto nel 2020 che questa opzione del lavoratore è valida solo se è stata trasmessa all’ente stesso, una novità rispetto all’ultima previsione che era databile 1995.



- **Altra problematica frequente: i recuperi dei bonus under 36.** Sono occorsi casi in cui l'azienda, nella convinzione di assumere un dipendente che non avesse mai svolto alcuna attività lavorativa, abbia poi ricevuto dall'Istituto recuperi di contributi non versati, in quanto era stato successivamente accertato che nello storico del lavoratore risultava un impiego pregresso. In taluni casi il recupero dell'INPS si è realizzato anche laddove il Consulente avesse già provveduto a trasmettere la richiesta del C2 storico, dal quale non era emerso alcun impiego antecedente a tempo indeterminato, per cui soddisfatti i requisiti anagrafici aveva proceduto con l'assunzione del lavoratore. In ogni caso la richiesta del C2 storico prova una sufficiente diligenza del CdL e un affidamento in buona fede.

Conclusioni

Così come ho ritenuto utile e necessaria la disamina dei rischi concreti che l'esercizio della nostra professione comporta in relazione alle verifiche ispettive da parte degli Enti e alle relative implicazioni, appare altresì contestualmente doveroso contrastare le pericolose illazioni che mettono in discussione la trasparenza del nostro operato. È inaccettabile la diffusione anche mediatica di insinuazioni secondo le quali la scelta o il suggerimento di un CCNL da parte del Consulente possano rispondere a interessi economici impropri, o addirittura a rapporti di convenienza con le organizzazioni firmatarie di quel contratto. È nostro dovere respingere con fermezza e senza esitazioni.

Non solo per tutelare la nostra immagine, ma per difendere la credibilità di un'intera categoria, che ha fatto dell'equilibrio, della legalità e della competenza i suoi pilastri fondanti.





FRANCESCO STOLFA

Appalto: il ruolo sempre più arduo del Consulente del Lavoro fra normative poco chiare e contrasti fra legge, giurisprudenza e prassi ispettive



Avvocato in Bari e Milano.

Componente Ufficio Legale ANCL.

in [Visualizza il profilo LinkedIn](#)

Dal 1960 al 2003 in Italia l'appalto di servizi a prevalente apporto lavorativo (labour intensive) era rigorosamente disciplinato e sostanzialmente scoraggiato: *“È vietato all'imprenditore di affidare in appalto o in subappalto o in qualsiasi altra forma, anche a società cooperative, l'esecuzione di mere prestazioni di lavoro mediante impiego di manodopera assunta e retribuita dall'appaltatore o dall'intermediario, qualunque sia la natura dell'opera o del servizio cui le prestazioni si riferiscono”*. Così recitava testualmente l'art. 1 della legge 23/10/1960, n. 1369 che, più oltre precisava che *“È considerato appalto di mere prestazioni di lavoro ogni forma di appalto o subappalto, anche per esecuzione di opere o di servizi, ove l'appaltatore impieghi capitali, macchine ed attrezzature fornite dall'appaltante, quand'anche per il loro uso venga corrisposto un compenso all'appaltante”*. Secondo il testo letterale della norma bastava, quindi, l'utilizzo anche di poche o singole attrezzature per far scattare la presunzione di illegittimità.

In realtà, la giurisprudenza aveva leggermente mitigato il rigoroso testo legislativo ma, per quei quarantatré anni, gli imprenditori

hanno avuto ben chiaro il disfavore con cui il legislatore guardava al decentramento produttivo e i rischi che comportava: annullamento del contratto di appalto nonché dei rapporti di lavoro instaurati dall'appaltatore e loro imputazione diretta al committente, con l'aggiunta di sanzioni anche penali (contravvenzionali).

La medesima legge, peraltro, sanciva per la prima volta (in caso di appalto lecito) non solo il principio della *responsabilità solidale* del committente per tutte le obbligazioni retributive e contributive dell'appaltatore ma anche, espressamente, il principio di **parità di trattamento** fra dipendenti del committente e quelli dell'appaltatore: *“Gli imprenditori che appaltano opere o servizi, ... da eseguirsi nell'interno delle aziende con organizzazione e gestione propria dell'appaltatore, sono tenuti in solido con quest'ultimo a corrispondere ai lavoratori da esso dipendenti un trattamento minimo inderogabile retributivo e ad assicurare un trattamento normativo, non inferiore a quelli spettanti ai lavoratori da loro dipendenti”*.



Anche questo obbligo/dovere era assistito da sanzione penale.

La situazione normativa, come sappiamo, è radicalmente mutata nel 2003 quando il decreto legislativo 10/09/2003, n. 276, emanato in attuazione della cd. legge Biagi, introdusse una sorta di “liberalizzazione” degli appalti stabilendo che *“Ai fini della applicazione delle norme contenute nel presente titolo, il contratto di appalto, stipulato e regolamentato ai sensi dell’articolo 1655 del codice civile, si distingue dalla somministrazione di lavoro per la organizzazione dei mezzi necessari da parte dell’appaltatore, che può anche risultare, in relazione alle esigenze dell’opera o del servizio dedotti in contratto, dall’esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell’appalto, nonché per la assunzione, da parte del medesimo appaltatore, del rischio d’impresa”*. In pratica, i requisiti davvero indispensabili per dimostrare la legittimità dell’appalto, da allora, dovrebbero essere sostanzialmente due: 1) l’esercizio del potere direttivo sui dipendenti dell’appaltatore effettuato esclusivamente da quest’ultimo; 2) la sussistenza di un rischio d’impresa in capo al medesimo appaltatore. Due elementi, in definitiva, piuttosto semplici da concretizzare.

L’esercizio del potere direttivo è, peraltro, elemento piuttosto aleatorio e di incerta ricostruzione, specie a posteriori potendo dar luogo, quindi, anche ad abusi: in questo senso ho parlato di “liberalizzazione” dell’appalto. A partire dal 2003, infatti, l’appalto si è particolarmente diffuso nel nostro Paese, per certi versi anche in modo anomalo.

Ultimamente, però, senza che fosse intervenuta alcuna modifica del primo comma dell’art. 29, e prima dell’introduzione del comma 1-bis da parte del D.L. 19/2024, abbiamo assistito a un brusco “giro di vite” nelle prassi ispettive che si protrae fino a oggi. Nel corso delle ispezioni, gli ispettori del lavoro o INPS e, talvolta (sempre più spesso), la Guardia di Finanza tendono a ritenere illegittimi gli appalti che abbiano

ad oggetto attività inserite nel circuito produttivo del committente, in tal caso attribuendo una rilevanza non decisiva (come invece la norma di legge prescrive) all’esercizio effettivo del potere direttivo. Nello stesso tempo, già prima - lo ribadisco - della novella del 2024, in molte ispezioni si è contestata anche l’applicazione di determinati contratti collettivi: in particolare, quello Pulizie e Multiservizi, quello della Vigilanza privata e quello per i cd. Servizi fiduciari; e parliamo sempre di contratti leader nella rispettiva categoria.

In questo clima già incandescente, è intervenuto il D.L. 19 che, come si accennava, ha introdotto il comma 1-bis nell’art. 29 del D. Lgs. 276/2003 che, per la prima volta nel nostro ordinamento (se si eccettua il precedente ambiguo dell’art. 3 della Legge 142/2001 in tema di trattamento economico dei soci lavoratori), ha stabilito per legge il trattamento retributivo spettante a determinati lavoratori, ossia ai dipendenti delle imprese appaltatrici disponendo: *“Al personale impiegato nell’appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a*





quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto".

In una fase storica in cui il Parlamento ha ripetutamente rifiutato di varare la legge sul cd. salario minimo legale, improvvisamente, quello stesso Parlamento, ha deciso di stabilire per legge non solo il salario minimo ma anche l'intero trattamento economico e normativo. Ciò, ripeto, solo per i dipendenti delle imprese appaltatrici mentre, ad esempio, quella stessa legge si disinteressa del trattamento da praticare ai dipendenti delle imprese committenti o di qualsiasi altra impresa che non operi in appalto. La spiegazione di questo comportamento apparentemente contraddittorio del nostro legislatore sta proprio nel disvalore che il decentramento produttivo in generale e l'appalto in particolare hanno ormai assunto nel contesto sociale; probabilmente a seguito di diversi gravissimi episodi infortunistici recentemente verificatisi in situazione di appalto.

Compito degli interpreti e, in particolare, degli operatori professionali, comunque, non è quello di criticare la legge ma di applicarla nel modo più ragionevole possibile. Cerchiamo, dunque, di definire i contorni del quadro normativo vigente ma anche di comprendere i comportamenti che, in questo contesto, è consigliabile adottare.

In ordine alla **legittimità dell'appalto**, occorre prendere atto che le prassi ispettive sono cambiate e che quindi gli appalti che non ineriscano attività marginali rispetto al circuito produttivo aziendale (solo per fare qualche esempio: vigilanza, trasporti, pulizie, manutenzione degli impianti) sono ormai da ritenersi "a rischio". In realtà, non è cambiata né la norma né l'interpretazione giurisprudenziale (che, almeno per gli appalti *labour intensive*, continua a ritenere determinante l'esercizio del potere direttivo), ma, essendo ormai evidente la

svolta restrittiva in sede ispettiva, continuare a utilizzarli significa spesso esporsi a un contenzioso.

In ordine al **trattamento retributivo dei dipendenti**, la situazione resta magmatica. Ciò che appare evidente è che la nuova norma non ha reintrodotto il principio di parità di trattamento fra i dipendenti del committente e quelli dell'appaltatore. Se il legislatore del 2024 avesse voluto reintrodurlo, aveva a disposizione il chiaro e inequivoco disposto dell'art. 3 della Legge 1369/1960, ma non lo ha ripreso. Cosa ha voluto dire allora il legislatore con il nuovo comma 1-bis dell'art. 29, del D.Lgs. 276 del 2003? Una cosa pare certa: ora non è più possibile utilizzare come riferimento se non contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative su piano nazionale (cd. contratti leader).

Ma quale contratto leader?

Qui sorge il problema perché la legge, in definitiva, fornisce scarse e poco chiare indicazioni. Che debba trattarsi di CCNL "*applicato nel settore e per la zona*" è indicazione francamente incomprensibile e, tutto sommato, poco utile, perché il problema che resta irrisolto è proprio quello di individuare quale sia il settore (*rectius*: la categoria contrattuale) da prendere a riferimento. L'unica indicazione utile fornita dal legislatore è che deve trattarsi di contratti collettivi *strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto*. Il che, tradotto in termini giuridicamente più corretti significa che nella sfera di applicazione di tali contratti collettivi deve essere ricompresa l'attività appaltata. Non quindi necessariamente il medesimo contratto collettivo applicato dal committente ma un contratto collettivo (leader) che si riferisca alle aziende che svolgano l'attività appaltata.

È quindi l'attività svolta dall'appaltatore che determina la scelta del contratto collettivo non quella svolta dal committente, secondo il cd. criterio



dell'applicazione *oggettiva*. Resta invece, ormai, inutilizzabile il criterio di carattere *soggettivo*, legato cioè all'affiliazione dell'azienda appaltatrice a una determinata associazione datoriale firmataria di contratto collettivo.

Occorrerà comunque esaminare attentamente la sfera di applicazione decritta nel CCNL tenendo conto di tutte le sue disposizioni e delle varie esclusioni.

Certo, sarebbe stato quanto mai opportuno un intervento chiarificatore del Ministero del Lavoro o almeno dell'Ispettorato Nazionale o quanto meno dell'INPS; ma, a distanza ormai di 15 mesi dall'entrata in vigore del D.L. 19/2024, si è un po' persa la speranza.

Tenendo conto di tutto quanto innanzi, il compito del Consulente del Lavoro in questa materia non appare agevole. Tuttavia, la complessità delle problematiche determinata dal sovrapporsi di interventi legislativi, dai contrasti fra prassi ispettive e orientamenti giurisprudenziali e, soprattutto, dalla mancanza di indicazioni operative da parte degli organismi di vigilanza, porta ad escludere che in caso di scelta erronea del trattamento economico da applicare ai dipendenti degli appaltatori, possa configurarsi una sua responsabilità professionale.







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





Genova, 31 Maggio 2025

FESTIVAL DEL LAVORO

IL RUOLO DELLA
CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
ALLA LUCE DELLA RIVOLUZIONE
TECNOLOGICA DELL'IA





IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA ALLA LUCE DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA DELL'IA



31/05/2025
10:00 - 11:00

AULA DELLE OPPORTUNITÀ 2

Intervengono:

Cecilia Catalano, Dottoressa di Ricerca e Responsabile Operativo Centro Studi Nazionale ANCL

Francesco Lombardo, Dottore di Ricerca, Consulente del Lavoro e Coordinatore Scientifico ASRI





CECILIA CATALANO

I sistemi di IA tra rischi e opportunità:
quadro normativo e regolazioni aziendali



Quadro regolatorio europeo di riferimento

È ormai riconosciuto che le recenti innovazioni tecnologiche stanno trasformando profondamente il mondo del lavoro, in particolare attraverso l'uso del management algoritmico, ossia l'impiego di sistemi in grado di automatizzare il controllo e le decisioni sul personale. Sebbene ciò comporti vantaggi per le imprese in termini di efficienza e precisione, notevoli sono i rischi per i lavoratori. Per una corretta gestione di tali sistemi si ricorre spesso al modello risk-based, un approccio regolatorio che adatta gli obiettivi alle situazioni specifiche in base al livello di rischio, anziché fissare regole generali valide a priori.

Questa impostazione basata sul rischio è lo stessa che caratterizza anche le fonti principali del quadro regolatorio di riferimento: **GDPR** (*Regolamento generale sulla protezione dei dati, Regolamento (EU) 2016/679*), **AI Act** (*Regolamento Europeo sull'intelligenza*

Dottoranda di ricerca.

Responsabile operativo del Centro Studi Nazionale ANCL.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

[in](#) Visualizza il profilo LinkedIn

artificiale, Regolamento (EU) 2024/1689) e la **Direttiva Piattaforme** o **PWD** (*Direttiva europea sulle condizioni di lavoro per i lavoratori su piattaforma, Direttiva (EU) 2024/2831*), quest'ultima di matrice giuslavoristica trova applicazione esclusivamente a livello soggettivo con riferimento ai datori di lavoro che si qualificano come piattaforme di lavoro digitale.

Il presupposto di questo approccio è la **preventiva valutazione d'impatto**: strumento con cui in una prima fase si identificano i rischi di una determinata attività potenzialmente pericolosa per poi predisporre le misure di gestione.

Di fronte a questi strumenti di IA si pone un interrogativo circa le future prospettive dei sistemi di relazioni industriali, oltreché della stessa contrattazione collettiva: il contratto collettivo può essere una fonte deputata alla regolamentazione di questi aspetti? Come le parti sociali potranno regolamentare l'utilizzo di tali strumenti?



L'utilizzo dei sistemi di IA in ambito lavoristico

Nell'ambito del rapporto di lavoro, il Considerando n. 57 del Regolamento AI Act esplica come *“Anche i sistemi di IA utilizzati nel settore dell'occupazione, nella gestione dei lavoratori e nell'accesso al lavoro [...] dovrebbero essere classificati come sistemi ad alto rischio, in quanto tali sistemi possono avere un impatto significativo sul futuro di tali persone in termini di prospettive di carriera e sostentamento e di diritti dei lavoratori”*.

Una questione particolarmente controversa è quella relativa all'impiego di sistemi di *affective computing*, ovvero capaci di decodificare gli stati emotivi della persona umana. In ambito lavoristico consentirebbero di condurre indagini psicometriche sui candidati prima dell'assunzione, così come di monitorarli durante l'esecuzione della prestazione lavorativa, rilevando l'affaticamento (mediante i battiti cardiaci), la distrazione e lo stato di concentrazione (dai movimenti dell'occhio mediante il c.d. eye tracking) o stati emotivi alterati (quali la depressione dal tono della voce). Rispetto a questi sistemi si apre la questione relativa alla definizione giuridica di cosa debba intendersi per emozione umana. Il Considerando 18 del Regolamento AI Act¹ sembra distinguere tra emozioni *tout court*, il cui rilevamento è vietato (felicità, tristezza, rabbia, sorpresa) e stati fisici quali dolore e affaticamento che sarebbero esclusi da tale ambito applicativo del divieto. La questione continua, comunque, ad essere problematica in quanto tutte le emozioni umane coinvolgono cambiamenti corporei e percezione cosciente.

È, però, prevista nel Considerando 18 una deroga che consente l'utilizzabilità di tali strumenti, ovvero laddove siano impiegati a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori; potendo così integrare lo standard di diligenza richiesto dall'articolo 2087 c.c. Si

tratterebbe comunque di strumenti in grado di incidere, in maniera anche consistente su beni giuridicamente protetti e tutelati, quale tra tutti il diritto alla privacy, piuttosto che altri diritti o libertà anche costituzionalmente garantiti dal nostro ordinamento.

Un ruolo nella regolazione di tali strumenti viene attribuito e riconosciuto anche alla **contrattazione collettiva**: l'articolo 9, §2 del GDPR prevede la possibilità di un utilizzo di sistemi di rilevazione biometrica al fine di assolvere gli obblighi ed esercitare diritti specifici del titolare del trattamento o dell'interessato in materia di diritto del lavoro e della sicurezza sociale, nella misura in cui però sia autorizzato dal diritto dell'UE o degli stati membri o da *“un contratto collettivo ai sensi del diritto degli stati membri in presenza di garanzie appropriate per i diritti fondamentali e gli interessi del soggetto”*.

La valutazione d'impatto: una valutazione in base al rischio

Proprio a fronte del fatto che tali sistemi di IA in ambito giuslavoristico potrebbero comportare un rischio alto per diritti e libertà fondamentali sono le stesse fonti normative sopra richiamate ad aver imposto la previsione di una valutazione d'impatto preventivo².

Il Regolamento UE sull'intelligenza artificiale specifica che le proprie disposizioni devono essere considerate *“complementari”* rispetto alle discipline settoriali vigenti poste dall'UE o dagli stati membri.

Si cita in particolare l'articolo 2 paragrafo 11 del Regolamento AI Act che fa esplicitamente salva la possibilità per l'unione e/o per i singoli stati membri di introdurre disposizioni più favorevoli ai lavoratori per quanto riguarda l'uso dei sistemi di intelligenza artificiale da parte dei datori di lavoro e **al contempo di incoraggiare o consentire “l'applicazione dei contratti collettivi più favorevoli ai**

¹Il Considerando 18 recita: *“La nozione di «sistema di riconoscimento delle emozioni» di cui al presente regolamento dovrebbe essere definita come un sistema di IA finalizzato a identificare o inferire emozioni o intenzioni di persone fisiche, sulla base dei loro dati biometrici. [...] Non comprende stati fisici, quali dolore o affaticamento, compresi, ad esempio, i sistemi utilizzati per rilevare lo stato di affaticamento dei piloti o dei conducenti professionisti al fine di prevenire gli incidenti. Non comprende neppure la semplice individuazione di espressioni, gesti o movimenti immediatamente evidenti, a meno che non siano utilizzati per identificare o inferire emozioni [...]”*.

²L'art. 35 del GDPR a tal proposito recita: *“Quando un tipo di trattamento, allorché prevede in particolare l'uso di nuove tecnologie, considerati la natura, l'oggetto, il contesto e le finalità del trattamento, può presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche, il titolare del trattamento effettua, prima di procedere al trattamento, una valutazione dell'impatto dei trattamenti previsti sulla protezione dei dati personali. Una singola valutazione può esaminare un insieme di trattamenti simili che presentano rischi elevati analoghi”*.



lavoratori”; si tratta di una disposizione, si può dire, lungimirante che potrebbe fornire uno spunto per la creazione di un corpus normativo che al fianco del Regolamento europeo segni un chiaro intervento da parte della contrattazione collettiva.

In questa regolamentazione l’AI Act segue una via ben precisa che è quella di operare una **classificazione, ovvero una graduazione dei rischi che i sistemi di IA possono generare in termini di intensità e gravità che viene poi operata in relazione ai gradi di impiego di ciascuno strumento tecnologico**. Si tratta pertanto di una classificazione che rimane tendenzialmente aperta, sia per la declaratoria delle varie finalità che lo stesso regolamento postula in modo tendenzialmente ambiguo e con confini non marcati, sia perché lo strumento tecnologico potrebbe subire un utilizzo diverso da quello al quale risulta essere deputato. Infine, tale classificazione è comunque derogabile a certe condizioni e previa valutazione dello stesso fornitore (si v. art. 6). Prendendo ad esempio il caso dei sistemi ad alto rischio (di cui all’art. 26 dell’AI ACT) l’articolo 27 prevede a carico dei deployer di procedere ad *“Effettuare una valutazione dell’impatto sui diritti fondamentali che l’uso di tale sistema può produrre”, tale obbligo però opera nei confronti di deployer che sono “organismi di diritto pubblico, o enti privati che forniscono servizi pubblici o deployer di sistemi utilizzati per valutazioni sulle persone fisiche nel settore creditizio e assicurativo”*.

Pertanto, fatta eccezione per quelli sopra indicati, l’obbligo di tale valutazione d’impatto non scatterà per i deployer privati che intendano ricorrere a un sistema di *management* algoritmico.

Importante risulta essere il paragrafo conclusivo del Considerando n. 96 dove viene previsto che *“Se del caso, per raccogliere le informazioni pertinenti necessarie a effettuare la valutazione d’impatto, i deployer di sistemi di IA ad alto rischio, in particolare quando i sistemi di IA sono utilizzati nel settore pubblico, potrebbero coinvolgere i portatori di interessi pertinenti, compresi i rappresentanti di gruppi di*

persone che potrebbero essere interessati dal sistema di IA, gli esperti indipendenti e le organizzazioni della società civile nello svolgimento di tali valutazioni d’impatto e nella progettazione delle misure da adottare al concretizzarsi dei rischi”. Si denota in queste righe un primo segnale di apertura e di coinvolgimento di soggetti terzi, estranei al datore di lavoro che potrebbero prendere parte a tale valutazione³.

Non occorre ai fini di quest’analisi dilungarsi sui limiti di queste procedure di valutazione dei rischi, sarà sufficiente ricordare che il Regolamento del 2024 prevede un aggiornamento della valutazione di impatto ogniqualvolta le informazioni in essa indicate non siano più attuali. La direttiva PWD in particolare prevede un obbligo di aggiornamento ogni due anni e un coinvolgimento preventivo da parte dei rappresentanti dei lavoratori, previsione presente solo nel Considerando 96 del Regolamento. In ogni caso, soprattutto in un ordinamento quale quello italiano in cui il coinvolgimento del sindacato è obbligatorio prima dell’installazione di sistemi di *management* algoritmico che si



³Il Sotto questo profilo il Regolamento EU amplia le previsioni dell’art.35 del GDPR.



qualifichino come strumenti di controllo a distanza ex art. 4, c. 1, St. lav., nulla vieta dunque alle stesse parti sociali di prevedere delle soluzioni affidate alla contrattazione

collettiva volte a fornire buone prassi, che potrebbero poi essere uno spunto per nuove norme giuridiche, anche alla luce dei numerosi rinvii soprarichiamati a tale fonte.

I sistemi di IA nei recenti rinnovi contrattuali: Poste Italiane e Stellantis

Accordo di rinnovo di Poste italiane, siglato il 23 luglio 2024 tra: Poste Italiane S.p.A., anche in rappresentanza di Postel S.p.A., Poste Vita S.p.A., Poste Assicura S.p.A., Poste Welfare Servizi S.r.l., BancoPosta Fondi S.p.A. SGR, EGI S.p.A., PostePay S.p.A., Nexive Network S.r.l., SDA Express Courier S.p.A., Poste Logistics S.p.A., Poste Insurance Broker S.r.l.; e SLP – CISL, SLC – CGIL, UILposte, CONFSAL Com.ni, FAILP – CISAL, FNC UGL – Com.ni.

Premessa

Si denota l'impegno delle parti stipulanti ad “[...] assicurare un sistema di relazioni industriali coerente con l'evoluzione del mercato, anche tenuto conto della crescente rilevanza dei nuovi canali di business quali l'e-commerce nonché delle possibilità di sviluppo connesse all'implementazione di piattaforme e tecnologie digitali e delle nuove applicazioni che utilizzano sistemi di intelligenza artificiale, in un contesto di complessiva sostenibilità e di valorizzazione del capitale umano [...]. Le Parti confermano l'importanza di un sistema di relazioni industriali altresì coerente con l'elevato livello di competitività, con la crescente dinamicità del contesto di riferimento, con la costante evoluzione dei sistemi organizzativi e produttivi in termini di possibili forme di flessibilità e adattamento ai nuovi modelli e alle prestazioni di servizio, sempre con l'obiettivo di valorizzare ed accrescere il contributo delle risorse umane impiegate”.

Articolo 5 istituisce l'Osservatorio nazionale paritetico sulla digitalizzazione del lavoro

Con la finalità di *“monitorare ed analizzare gli impatti che i processi di innovazione generano in ambito economico/sociale, in ambito produttivo, e, in particolare, sullo snellimento e modernizzazione dei processi per accrescere la capacità dell'organizzazione di rispondere con tempestività ed efficacia alle mutevoli esigenze del mercato”*.

Interessante anche gli ambiti che le parti citano e sui quali potrebbe operare l'Osservatorio nazionale: *“Focus specifici potranno essere effettuati sulla capacità delle nuove tecnologie di accrescere l'employee experience e rinnovare le competenze e conoscenze del capitale umano anche attraverso la partecipazione attiva e consapevole delle lavoratrici e dei lavoratori [...]. Il processo di digitalizzazione che sta interessando il mondo del lavoro rappresenta un'opportunità di crescita e sviluppo sia per i lavoratori che per le aziende e necessita di essere accompagnato da strategie ed azioni positive finalizzate a garantirne la migliore integrazione all'interno dei diversi contesti organizzativi aziendali in modo da assicurare la continua occupabilità della forza lavoro - anche attraverso processi di transizione occupazionale verso nuove mansioni/attività nonché di accrescimento e valorizzazione delle competenze possedute (upskilling e reskilling) - ed elevare i livelli di qualità del servizio.*

L'introduzione di applicazioni di Intelligenza Artificiale, che, in un'ottica di complementarità rispetto al lavoro umano, potranno favorire l'accrescimento dei contenuti del lavoro, necessita di essere accompagnata dall'adozione di regolamentazioni - da realizzarsi in coerenza con le indicazioni legislative, sia nazionali che a livello europeo, sulla materia - in grado di migliorare le condizioni di lavoro anche in termini di sicurezza e protezione dei dati personali (GDPR) per garantire la privacy e la dignità dei lavoratori”.



Articolo 59 - in materia di formazione

Saranno promossi corsi di riqualificazione del personale in caso di rilevanti innovazioni tecnologiche o di significative ristrutturazioni aziendali che comportino sostanziali modifiche nello svolgimento della prestazione lavorativa.

Art. 60 - Valorizzazione e sviluppo professionale

Le Parti intendono continuare a sostenere la progressiva diffusione di una cultura interna basata sul rispetto dei valori aziendali, sull'importanza della competenza professionale. I principi guida delle politiche di valorizzazione adottate dall'Azienda sono quelli di chiarezza di intenti, imparzialità, correttezza, pari opportunità e non discriminazione.

Le predette politiche devono altresì riconoscere il valore che per l'Azienda riveste il patrimonio di conoscenze posseduto dalle risorse umane ad ogni livello, e devono **quindi puntare a riqualificarne - con prontezza e tempestività - le competenze allo scopo di garantire la impiegabilità dei dipendenti in coerenza con le necessità aziendali.**

Accordo di rinnovo del CCNL specifico di lavoro - Contratto Stellantis, Iveco, Cnhi e Ferrari, siglato l'8 marzo 2023 tra Stellantis, Iveco, Cnhi, Ferrari e le organizzazioni sindacali FIM-CISL, UILM-UIL, FISMIC-CONFSAL, UGLM-UGL, AQCFR.

Commissione Salute e Sicurezza sul Lavoro

Tra le competenze specifiche di tale commissione rientra quella di informazione e consultazione sull'introduzione nei luoghi di lavoro delle nuove tecnologie anche a contenuto prevalentemente digitale (industry 4.0), con riferimento agli aspetti relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori. (si v. Premessa; Sistemi di relazioni industriali).

Articolo 6 – istituito l'organismo paritetico OPHS

Le Parti condividono la finalità primaria di dare piena attuazione al Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza, con particolare riguardo ai ruoli e competenze delle figure aziendali coinvolte, alle attività di informazione e formazione volte ad assicurare un'effettiva consapevolezza da parte di tutti i lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro. A questo scopo le parti hanno costituito in data 4 aprile 2011 l'Organismo Paritetico *Health & Safety* (OPHS) con i compiti definiti nell'accordo istitutivo e nel Regolamento (entrambi in Allegato n. 5 del presente Contratto Collettivo), considerandolo tale sede come il luogo deputato in cui elaborare, valutare e sviluppare iniziative e programmi condivisi in materia di salute e sicurezza sul lavoro alla cui attuazione contribuiranno, per quanto di competenza, le Commissioni Salute e Sicurezza sul lavoro a livello di stabilimento/unità produttiva. (si v. Titolo- Ambiente di lavoro).



Come si evince anche dalle informazioni soprariportate le parti sociali sono unanimi nel ritenere che la contrattazione decentrata possa rappresentare uno strumento ottimale per rispondere a quelle esigenze di regolazione dei sistemi di intelligenza artificiale all'interno dei contesti produttivi e organizzativi, potendo essa cogliere, a differenza di quella nazionale, le singole specificità connesse al territorio o alla dimensione aziendale. Un ulteriore elemento comune è l'istituzione di organismi paritetici

deputati ad effettuare un'attività di vigilanza circa l'ingresso di questi sistemi all'interno dei vari contesti produttivi e organizzativi e al contempo la definizione di iniziative o programmi condivisi dai quali le singole esperienze aziendali potranno prendere ispirazione. Il funzionamento di questi organismi si dimostrerà proattivo e pienamente operativo? Ciò si tradurrà in un'esperienza positiva e di reale crescita per il futuro? Non ci resta che monitorare gli sviluppi!





FRANCESCO LOMBARDO

Intelligenza Artificiale e lavoro: quali strade sta percorrendo la contrattazione collettiva?



Dottore di ricerca.

Consulente del Lavoro.

Coordinatore Scientifico ASRI.

 [Visualizza il profilo LinkedIn](#)

I contratti analizzati

Nel 2024 il mercato italiano dell'IA ha raggiunto 1,2 miliardi di euro (+58% rispetto al 2023). Il 59% delle grandi imprese ha almeno un progetto attivo in materia e il 53% ha acquistato licenze strumenti di Genai, principalmente ChatGPT o Microsoft Copilot. Il 39% di esse ha riferito un aumento della produttività.

Per quanto riguarda le PMI il 58% si dichiara interessato al tema ma solo il 7% delle piccole imprese e il 15% delle medie ha avviato concretamente progetti in tale ambito (Fonte: *Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano*).

Si stima che entro il 2035 in Italia fino a 6 milioni di lavoratori potrebbero essere sostituiti o interessati dalle trasformazioni dall'IA, mentre 9 milioni dovranno integrare le nuove tecnologie nelle proprie mansioni (Fonte: *Focus Censis Confindustria "Intelligenza artificiale e persone: chi servirà chi?"*).

Alla luce di tali numeri, come conseguenza dell'utilizzo (attuale e potenziale) su larga scala dell'Intelligenza Artificiale (IA), nel dibattito giuslavoristico si sono posti numerosi interrogativi in merito al suo impatto sul lavoro (*ex multis* M. Aimo, M. Peruzzi, L. Tebano (a cura di), *Intelligenza artificiale, lavoro e tutele*, in Rivista Giuridica del Lavoro e della previdenza sociale, numero monografico, n. 4/2024; M.T. Carinci, A. Ingraio, *L'impatto dell'AI ACT sul diritto del lavoro*, Franco Angeli, 2025).

Volendo tralasciare il quadro normativo, nazionale e comunitario, già ricostruito in questo numero della rivista (v. C. Catalano, *I sistemi di LA tra rischi e opportunità: quali segnali dai recenti rinnovi contrattuali?* p.42) con il presente contributo si mira a individuare quali sono le tendenze della contrattazione collettiva nel trattare questo fenomeno.



Per fare ciò, a titolo meramente esemplificativo, si sono analizzati quattro recenti rinnovi di differenti settori: assicurativo, credito cooperativo, elettrico e chimico-farmaceutico (v. tabella 1).

Tabella 1

CCNL	DATA FIRMA	PARTE DATORIALE	PARTE SINDACALE
Settore assicurativo	16/11/2022	<ul style="list-style-type: none">Ania	<ul style="list-style-type: none">First-CislFisac-CgilFnaSnfiaUilca
Credito cooperativo	09/07/2024	<ul style="list-style-type: none">FederCASSE Fabi	<ul style="list-style-type: none">First-CislFisac-CgilUilcaUgl credito
Settore elettrico	11/02/2025	<ul style="list-style-type: none">Elettricità FuturaUtilitalia	<ul style="list-style-type: none">Filctem - CgilFlacis - CislUiltec
Industria chimica, chimico-farmaceutica, fibre chimiche, settori abrasivi, lubrificanti e GPL	15/04/2025	<ul style="list-style-type: none">FederchimicaFarminindustria	<ul style="list-style-type: none">Filctem-CgilFemca-CislUiltec-Uil

L'analisi condotta, seppur riferita a soli quattro CCNL, ci permette di individuare nelle conclusioni alcune direttrici comuni che i diversi sistemi di relazioni industriali hanno iniziato a percorrere in materia di intelligenza artificiale.

CCNL settore assicurativo

Il CCNL del settore assicurativo già alla fine del 2022 si era posto l'obiettivo di governare le transizioni, con quella che le parti hanno definito "contrattazione d'anticipo".

In tale rinnovo è stato istituito l'Osservatorio nazionale sulla digitalizzazione e innovazione tecnologica, organismo di monitoraggio e analisi dei cambiamenti determinati dalle nuove tecnologie e, contestualmente è stata rimarcata l'attenzione per la **formazione** continua come mezzo essenziale di valorizzazione e qualificazione delle risorse umane, strategica nell'ottica del raggiungimento di nuovi obiettivi delle imprese del settore.

In tema di intelligenza artificiale, richiamando il Regolamento UE 2024/1689, c.d. AI Act, è stato individuato, come uno dei nodi cruciali da scogliere, **il tema dell'utilizzo etico degli strumenti tecnologici**, ribadendo come l'IA debba essere al servizio dell'attività dell'uomo, senza interferire con la sua autonomia. Anzi, al contrario, le Parti hanno evidenziato che i risultati e le elaborazioni prodotti dall'IA devono poter essere soggetti a **verifiche e correzioni da parte delle lavoratrici e dei lavoratori**.

Altro punto focale individuato nel testo contrattuale è quello della **sicurezza**, in merito al quale è stato richiamato il sistema classificatorio di stampo comunitario



fondato su diversi livelli di rischio, che danno origine a relativi obblighi.

Le Parti hanno poi rimarcato il ruolo della **formazione**, che in ambito IA necessita di percorsi di aggiornamento personalizzati, che consentano agli occupati di gestire e affrontare responsabilmente i cambiamenti tecnologici.

Parimenti viene trattata la **riqualificazione professionale**, così come il possibile ricollocamento in altra mansione, evitando l'obsolescenza professionale attraverso il rafforzamento e aggiornamento delle competenze.

Dopo tali indirizzi, le Parti hanno individuato infine alcuni utilizzi non consentiti dell'Intelligenza Artificiale, indicando espressamente le condotte vietate, tra cui il controllo illegittimo del dipendente e il mero obiettivo della **riduzione dell'occupazione**.

Il CCNL in questione è scaduto in data 31 dicembre 2024 (anche se risulta presente clausola di ultrattività), ma già è possibile rinvenire, nella piattaforma pubblicata dai sindacati in data 27 giugno 2025, la

centralità del tema dell'IA anche nel prossimo rinnovo contrattuale.

Le OO.SS. pongono l'accento sull'importanza del mantenimento dei livelli occupazionali, che rischiano di essere messi in discussione nell'immediato futuro dall'utilizzo massiccio dell'intelligenza artificiale.

CCNL credito cooperativo

Nel rinnovo del luglio 2024 le Parti stipulanti del CCNL credito cooperativo hanno istituito l'*“Organismo nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nel Credito Cooperativo”*. Obiettivo dell'Organismo è di monitorare e analizzare le fasi di cambiamento conseguenti alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione per elaborare soluzioni condivise da sottoporre ad una Commissione nazionale sul sistema di **classificazione del personale e sui profili professionali**, anche ai fini dell'individuazione di nuove mansioni e figure professionali e del loro inquadramento nel vigente sistema delle aree professionali e dei quadri direttivi.





Le Parti hanno condiviso la necessità di un costante monitoraggio con riferimento agli **impatti** determinati dall'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del credito cooperativo, con particolare attenzione ai relativi possibili **rischi** di omologazione del modello della banca mutualistica e di **esclusione sociale**.

Sulla evoluzione del processo di **digitalizzazione** in ambito bancario, le Parti hanno preso a riferimento i principi contenuti nella "Joint declaration on the impact of the *digitalisation on employment*" del 30 novembre 2018 e nella "Joint declaration on *employment aspects of artificial intelligence*" del 14 maggio 2024 sottoscritte dalle Parti Sociali europee.

CCNL settore elettrico

Nell'accordo del febbraio 2025, le Parti stipulanti il CCNL del settore elettrico hanno stabilito che, dopo l'approvazione del bilancio consuntivo dell'anno, su richiesta delle Organizzazioni sindacali, potranno essere realizzati incontri per approfondire **gli impatti** dell'intelligenza artificiale sul lavoro. A tal fine sarà possibile attivare incontri preventivi di **confronto e consultazione** tra le Aziende e le Organizzazioni Sindacali - previa formazione delle Parti - per un coinvolgimento nell'analisi e verifica degli esiti sull'uso dell'IA nei contesti di lavoro anche sotto il **profilo occupazionale**.

Per i sottoscrittenti, l'Osservatorio costituisce, inoltre, la sede per esaminare l'applicazione dell'AI Act affinché siano colte anche nel nostro Paese le opportunità di questo strumento e contestualmente vengano mitigati i rischi a esso collegati.

CCNL settore chimico-farmaceutico

Nell'accordo per il rinnovo del 15 aprile, decorrente dal 1° luglio 2025, le Parti sociali del CCNL del settore chimico-farmaceutico hanno individuato delle **linee guida sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'organizzazione aziendale**, che hanno l'obiettivo di prevedere un uso dell'IA nel

settore che sia conforme ai contenuti del regolamento europeo n. 2024/1689 (c.d. AI Act).

Nel testo è stata riconosciuta l'intelligenza artificiale come **un'opportunità per la competitività, la sicurezza, l'ambiente e lo sviluppo delle competenze**, ma ne sono stati evidenziati anche i **rischi, legati alla privacy, alla discriminazione, alla trasparenza, alla diffusione di informazioni fuorvianti e alla tutela del know-how riservato**.

Per prevenire tali rischi sono stati forniti alle aziende chimico-farmaceutiche una serie di principi da rispettare per integrare efficacemente l'intelligenza artificiale all'interno dei propri processi produttivi. Eventuali intese o policy stabilite a livello aziendale dovranno essere comunque conformi alle linee guida settoriali.

Anche in questo accordo è stato evidenziato il **coinvolgimento umano** sulle decisioni prese dall'intelligenza artificiale, che deve essere uno strumento di **supporto** e non di sostituzione, ribadendo il valore della **"centralità della persona e la responsabilizzazione"**.

Inoltre, le Parti hanno stabilito che, ai fini dell'utilizzo dell'IA debba esserci adeguata **formazione**, oltre che un processo di responsabilizzazione sui potenziali impatti dello strumento.

Le parti si sono rese promotrici, inoltre, di un utilizzo **etico, inclusivo e sostenibile** dell'IA, che ponga al centro la tutela dai rischi per la **salute, la sicurezza e i diritti fondamentali delle persone**.

Per quanto riguarda la **partecipazione** dei lavoratori è stato altresì previsto che le RSU siano informate preventivamente dell'introduzione dell'utilizzo di IA all'interno del contesto aziendale. A tal proposito viene sancito il principio generale di corretta **formazione e informazione** sul tema dei lavoratori coinvolti.



Quali sono le direttrici individuabili dai CCNL analizzati?

All'esito di quanto rinvenuto nei testi contrattuali analizzati, sono state individuate le seguenti direttrici di intervento:

1. necessità di formazione e riqualificazione dei lavoratori coinvolti;
2. trasparenza nell'utilizzo dell'IA e attenzione al trattamento dei dati;
3. rischi legati al controllo e alla sorveglianza dei lavoratori;

4. salvaguardia dei livelli occupazionali;
5. utilizzo etico degli strumenti;
6. impatti sulla salute e sicurezza;
7. tutela delle decisioni e del monitoraggio umano (e relative responsabilità).

Tutti i CCNL hanno previsto appositi organismi/commissioni per assicurare un confronto permanente tra le parti sul tema dell'innovazione tecnologica e sui suoi impatti sul mondo del lavoro.

Tabella 2

DIRETTRICI							
CCNL	Formazione e riqal.	Trasparenza e privacy	Controllo e sorveglianza	Occupaz.	Etica	Salute e sicurezza	Decisioni
Settore assicurativo	X		X	X	X	X	X
Credito cooperativo	X			X	X		
Settore elettrico	X			X			
Industria chimico-farmaceutica	X	X	X	X	X	X	X

N.B. Tutti i CCNL citano i temi sopra indicati, tuttavia, si è scelto di barrare soltanto la colonna relativa ai temi trattati con maggior dettaglio.

Appare chiaro che per sfruttare tutte le opportunità dell'intelligenza artificiale, mitigando i relativi rischi, serve un'efficace armonizzazione tra esigenze produttive, tutele dei lavoratori, potenziamento delle competenze, impianto normativo e contrattazione collettiva.

Per raggiungere tali obiettivi è necessario un dialogo e supporto continuo tra aziende, lavoratori, parti sociali e istituzioni.

In questo senso, la breve e non esaustiva analisi svolta ci fornisce una base solida di macro-argomenti da approfondire e dettagliare.





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

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE

In collaborazione con Fondazione Andi Salute

- Cure odontoiatriche
- Impianti osteointegrati
- Riabilitazione protesica
- Ortodonzia
- Emergenze odontoiatriche

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

PER SAPERNE DI PIÙ,
SCANSIONA IL QR-CODE



PER SAPERNE DI PIÙ



Europubblicità - Latina 2025

CADIPROF

Viale Pasteur, 65 - 00144 ROMA

t. 06.54210812 - 06.5910526

f. 06.5918506

info@cadiprof.it

CCNL STUDI PROFESSIONALI



Roma, 20 Giugno 2025

CONVEGNO DI ROMA

**IL RUOLO DEL CONSULENTE
DEL LAVORO NELLE RELAZIONI
INDUSTRIALI - DALL'APPLICAZIONE
DEL CCNL ALLA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA AZIENDALE**



28



IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Dall'applicazione del CCNL alla
contrattazione collettiva aziendale



20 GIUGNO 2025

10:00 - 13:00



AUDITORIUM ANTONIANUM

Viale Manzoni, 1, 00185 Roma RM





STEFANO CAMASSA

La contrattazione collettiva aziendale.
I presidi del Consulente del Lavoro

CONVEGNO DI ROMA



Introduzione

Come è noto esiste, nell'ordinamento italiano, un principio di supremazia della contrattazione collettiva rispetto a quella individuale che può porre solo clausole migliorative.

Si discute se tale supremazia possa derivare dall'art. 2077 o dall'art. 2113 del Codice Civile.

Secondo i sostenitori della prima ipotesi, la questione è risolta con il dispositivo del testo dell'articolo stesso.

Va detto che vi è qualche profilo di criticità in questa tesi. In primo luogo, l'articolo nasce in epoca fascista (tant'è che dal testo è stato espunto il riferimento alle corporazioni), epoca in cui i contratti collettivi avevano efficacia erga omnes. Oggi, almeno nel settore privato, non è più così e l'efficacia è automatica solo per i soggetti che, anche mediamente, aderiscono alle parti collettive firmatarie. Nel caso che non vi sia questa

Consulente del Lavoro in Monza e Brianza.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

in [Visualizza il profilo LinkedIn](#)

adesione, come potrebbe essere cogente il contratto collettivo per i singoli, datori o lavoratori?

Per i datori di lavoro la questione è stata risolta con l'applicazione volontaria del CCNL, in base ai riferimenti contenuti nel contratto di lavoro, o comunque per fatti concludenti. Ma per i lavoratori? Da questo punto di vista viene in soccorso l'art. 2113 che sancisce la nullità (rectius l'annullabilità) di rinunzie e transazioni, che integrerebbero un contratto individuale peggiorativo, avendo esse ad oggetto diritti inderogabili del lavoratore scaturenti dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

La contrattazione collettiva prevede la sottoscrizione tra due o più parti collettive, in rappresentanza di specifiche categorie. La contrattazione collettiva aziendale può essere sottoscritta, dal lato del datore di lavoro, dal rappresentante legale o titolare dell'azienda, anche senza l'assistenza



dell'organizzazione datoriale che ha sottoscritto il CCNL. Infatti è l'azienda l'ente collettivo sottoscrittore, ragion per cui non vi è alcun difetto di rappresentanza. Dal lato dei lavoratori è invece necessaria la presenza di RSA/RSU ove costituite e delle organizzazioni sindacali territoriali di categoria. In mancanza di questo soggetto collettivo si starebbe sottoscrivendo non già un contratto collettivo, ma anche ove sottoscrivesse la totalità dei lavoratori, senza rappresentanza collettiva, saremmo di fronte ad un contratto plurimo individuale. Niente di male, finché si tratta di regole migliorative. Ma lì dove si debbano chiedere sacrifici, se pure temporanei, ai lavoratori, l'unico strumento è il contratto collettivo aziendale.

La capacità di creare relazioni sindacali per l'impresa diventa oggi un bisogno inderogabile, se si vuole averne il pieno governo, riducendo il rischio di contenziosi vertenziali.

I presidi del Consulente del Lavoro

Il contratto collettivo aziendale ha la possibilità di una deroga in pejus della contrattazione collettiva nazionale sia nei casi previsti dalla legge sia nelle materie delegate dalla contrattazione nazionale.

La gestione degli ammortizzatori sociali, ordinari e straordinari, contratto di solidarietà su tutti, la gestione degli esuberi, la personalizzazione di istituti giuridici come il contratto a tempo determinato o il contratto di lavoro intermittente sono alcuni degli esempi. Il Consulente del Lavoro deve essere preparato e pronto all'utilizzo di questi strumenti, assistendo il datore di lavoro e creando relazioni sindacali. Sarà più forte l'azienda da un lato, ed aumenterà il prestigio e la valenza strategica del Consulente agli occhi del cliente, dall'altro.

Sarà poi naturale, nei momenti buoni, rendere collettivi i miglioramenti ed i riconoscimenti ai lavoratori, pur potendo mantenere in parallelo, anche una premialità individuale.

Una storia aziendale

Personalmente mi sono occupato di crisi aziendali a partire dall'ondata di fallimenti seguita alla crisi prima finanziaria e poi economica del 2008. In particolare con un collega giuslavorista abbiamo seguito diverse vicende aziendali, nei territori del milanese, della Brianza e del lecchese.

Circa tre anni fa si è creata una nuova occasione. Lui era il consulente di una procedura fallimentare. Dal fallimento era nata per spin off una newco che avrebbe dovuto prendere in affitto un ramo dell'azienda fallita. Mi chiese se ero interessato a seguire la newco. La prima operazione da portare a termine era una riduzione di personale.

Quindi, è iniziato un tavolo sindacale complesso, nel quale bisognava, da parte della newco, prospettare un piano industriale di risanamento tale da far digerire gli esuberi. Al tempo stesso occorreva persuadere l'azienda ad incentivare, nel limite del possibile gli esodi, anche sotto forma di accompagnamento alla pensione.

La complessità era data dal fatto che la maggior parte dei lavoratori aveva accettato una serie di deroghe all'art. 2112 del Codice Civile (deroga ammessa all'interno di trasferimenti aziendali che coinvolgono soggetti in fallimento) fra cui ferie e permessi maturati e non goduti e TFR, anche in previdenza complementare. Quest'ultimo era comunque garantito dai Fondi di garanzia dell'INPS, ma ferie e permessi no. Una minoranza di lavoratori non aveva accettato, mantenendo ogni diritto in materia. Ovviamente il tavolo delle trattative era spesso teatro di accuse reciproche tra le stesse RSA/RSU fautrici di scelte differenti tra loro.

La procedura fallimentare era in grado di garantire 12 mesi di CIGS con prosecuzione parziale dell'attività attraverso un altro soggetto (la newco). Aggiungendo a questi 24 mesi di NASPI era possibile garantire



un esodo morbido per 4 persone. Per altre 6 persone fu previsto un incentivo ed infine per altre 6 persone fu prospettata la trasformazione del contratto in part time.

In questo modo, dopo una lunga trattativa, fu possibile salvare l'azienda. Dopo un periodo di affitto, la newco ha acquisito l'azienda a seguito di procedura competitiva.

Piano piano, anche attraverso la gestione di nuovi ordinativi provenienti dalla casa madre estera, nonostante la turbolenza bellica dei mercati di riferimento (si tratta di un'impresa metalmeccanica proveniente dalla Serbia e clienti finali collocati anche in Russia ed Ucraina), le sorti si sono risollevate, i part time sono tornati a tempo pieno.

I sindacati a questo punto sono tornati a chiedere il ripristino di una sorta di quattordicesima aziendale che era prevista presso la oldco.

Ovviamente, il ruolo del Consulente del Lavoro è stato ancora una volta di mediazione. Non si è provveduto al ripristino della quattordicesima, ma si è gradualmente introdotto un welfare on top generalizzato. A tre anni dal licenziamento collettivo si può parlare di un risanamento aziendale completato. Ma soprattutto di un rinnovato clima più disteso di relazioni aziendali e sindacali.

Per inciso, il consulente che seguiva la newco e si era defilato al momento della gestione delle relazioni aziendali ha avuto la revoca del mandato. Una lavoratrice che non aveva i requisiti pensionistici è stata mantenuta in servizio con affidamento dell'elaborazione dei cedolini sotto la supervisione della nostra Società Tra Professionisti. Ovviamente abbiamo un mandato pieno di consulenza esterna per relazioni sindacali, gestione dei rapporti di lavoro, procedimenti disciplinari, collocamento mirato, gestione del contratto di rete e codatorialità.

Ciliegina sulla torta. La figlia della legale rappresentante, che aveva sentito parlar di noi, aveva voglia di reinventare la sua vita professionale ed ha chiesto ed ottenuto di fare un tirocinio extra curricolare presso la nostra STP. Il prossimo autunno, sottoscriveremo un contratto di lavoro, vista la reciproca soddisfazione durante il tirocinio. Quindi, dalla gestione delle relazioni sindacali sono scaturiti un cliente ed una lavoratrice motivata. E di questi tempi è quasi più preziosa la seconda.





GIOVANNI CRUCIANI

La gestione dell'orario di lavoro: tra potere organizzativo e tutele del lavoratore

CONVEGNO DI ROMA



Consulente del Lavoro in Perugia.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

[in](#) Visualizza il profilo LinkedIn

Il datore di lavoro può programmare l'orario di lavoro sulla base delle esigenze aziendali e del lavoratore, sempre nel rispetto delle disposizioni previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva di riferimento e per ragioni tecniche, organizzative e produttive, può modificare unilateralmente l'orario di lavoro. Questi sono i principi di partenza del ragionamento.

L'orario di lavoro viene disciplinato da un insieme omogeneo di prescrizioni minime di tutela, che intervengono in materia di durata massima della prestazione, riposi, lavoro notturno, ferie e pause.

La nozione di "orario di lavoro" è contenuta nel D. Lgs. 66/2003 che, dando attuazione alle Dir. CE 93/104 e 2000/34, ha completamente riformato la disciplina dell'orario di lavoro e coordinato in un unico testo normativo le disposizioni previgenti in materia.

Viene definito l'orario di lavoro come *"qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni"*.

La facoltà del datore di lavoro di cambiare l'orario dei dipendenti

La misurazione del tempo di lavoro è rilevante ai fini della remunerazione di questo tempo, ma sotto un altro aspetto l'orario di lavoro deve essere rilevato ai fini di una prestazione lavorativa minima e massima da valutare sotto questi profili: quando è il datore di lavoro a richiederla e di contro quando è il lavoratore a farlo.

L'organizzazione dell'orario di lavoro attiene al datore di lavoro il quale però deve tenere conto di tanti fattori: le disposizioni normative, la tutela della salute e dell'integrità psicofisica dei lavoratori, la citata Dir. CE 93/104 adottata per regolare alcuni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro ed infine il Contratto Collettivo applicato.



Sotto il profilo quantitativo l'orario di lavoro viene definito nel contratto individuale, che conseguentemente non può essere modificato unilateralmente dal datore di lavoro, al quale tuttavia rimane il potere distributivo, salvo i limiti legali e contrattuali.

Inoltre e soprattutto nei contratti part-time, la programmabilità del tempo libero assume carattere essenziale che giustifica la immodificabilità dell'orario da parte datoriale al fine di garantire la esplicazione di ulteriore attività lavorativa o un diverso impiego del tempo; la limitazione del potere datoriale risulta, dunque, essere determinante per l'equilibrio contrattuale.

Il cambio di turno o l'articolazione diversa nella settimana dell'orario di lavoro del part time può intercorrere solo in presenza di accordi e/o con il rispetto di eventuali procedure concordate, ma anche con una comunicazione unilaterale del datore di lavoro nel rispetto comunque di quanto concordato con il lavoratore.

Tuttavia, i contratti collettivi prevedono quasi tutti delle regole che definiscono questo potere datoriale, imponendo al datore un obbligo di informazione preventiva, nonché la concessione di un congruo periodo di preavviso. Si tratta delle clausole elastiche e flessibili che possono essere previste nella contrattazione individuale.

Inoltre, se l'intesa non viene raggiunta, al datore di lavoro è concesso di procedere in modo unilaterale alle modifiche necessarie per l'organizzazione produttiva.

Sussistono, infatti, dei limiti che il datore di lavoro deve rispettare; in particolare, le eventuali modifiche dell'orario di lavoro devono trovare giustificazione in precise e ben individuate esigenze di organizzazione dell'attività lavorativa e non possono essere arbitrarie.

Consequentemente se la variazione oraria risulta essere slegata da reali esigenze produttive e disposta per motivi pretestuosi, ritorsivi o discriminatori, tale modifica

sarà definita illegittima e il lavoratore potrà ricorrere giudizialmente al fine di ottenere il ripristino del precedente orario di lavoro.

Infatti anche la giurisprudenza afferma che *“il potere auto-organizzativo del datore di lavoro non è sindacabile in mancanza di specifici elementi che evidenzino una discriminazione o una mera vessazione del dipendente”* (Sul punto si v. Corte Cass. 3 novembre 2021 n. 31349).

Ne discende comunque che il Giudice non può entrare nel merito delle scelte compiute dal datore di lavoro, limitandosi a controllare che sussistono ragioni tecniche, organizzative e produttive poste a fondamento della decisione presa dal datore di lavoro.

Nel caso della riduzione dell'orario di lavoro del part time e nella modificazione del numero di ore inizialmente concordate nel contratto individuale di lavoro per il part time subentrano anche altre valutazioni.

Infatti, sono moltissimi i contratti collettivi che introducono un numero minimo di ore nella disciplina dei contratti a part time.

I Contratti Collettivi stabiliscono:

- condizioni e modalità con cui il datore di lavoro può modificare la collocazione temporale della prestazione lavorativa e la variazione in aumento della durata della prestazione lavorativa;
- condizioni e modalità che consentono al lavoratore di richiedere l'eliminazione ovvero la modifica delle clausole flessibili e delle clausole elastiche.

Per l'attivazione delle clausole elastiche e flessibili, salvo diversa previsione contrattuale, il potere di variare in aumento la durata della prestazione lavorativa, nonché di modificare la collocazione temporale della stessa, necessita di rispettare un preavviso di due giorni lavorativi.

Ma in assenza di una disciplina del contratto collettivo è possibile concordare, anche in sede protetta, le condizioni e le modalità con



cui il datore di lavoro, sempre con preavviso di due giorni lavorativi, può modificare, la collocazione temporale della prestazione e variare in aumento la durata della stessa, la misura massima dell'aumento, che non può eccedere il limite del 25% della normale prestazione annua a tempo parziale.

L'orario minimo del part time nei CCNL

Ci sono diversi contratti collettivi che inseriscono un numero minimo di ore settimanali per la stipula del contratto part time, e talvolta anche per il contratto di apprendistato part time. In questo caso comunque, avendo il contratto contenuto formativo è necessario un numero di ore minimo da consentire lo svolgimento delle ore di formazione previste dal piano formativo.

Ma che succede se tale limite non viene rispettato per volontà delle parti?

Ai fini dell'apprendistato?

Per quanto riguarda il rispetto del CCNL?

Per quanto riguarda il versamento contributivo?

Può la volontà delle parti derogare a quanto previsto dal CCNL?

Sono domande a cui cercheremo di dare risposta precisando il caso in cui la richiesta di riduzione di orario inferiore ai limiti venga richiesta dal datore di lavoro oppure sia di iniziativa del lavoratore.

L'espressione di una libera volontà delle parti e soprattutto del lavoratore è fondamentale e necessariamente da rispettare.

Quando è il lavoratore a chiedere la riduzione di orario ci sono maggiori possibilità che possa realizzarsi l'accordo, ma occorre valutare se ai fini delle domande che ci siamo posti, se sia sufficiente l'accordo fra le parti.

In ogni caso un contratto collettivo aziendale ai sensi dell'art. 51 del D. Lgs. 81/2015 è la via più sicura.

Ci si domanda inoltre se l'INPS possa pretendere i contributi, sulla parte di orario inferiore a quello previsto dal CCNL rispetto a quello che le parti hanno stabilito.

Secondo il messaggio INPS 5143 del 14 febbraio 2005: «... per tempo parziale si intende l'orario di lavoro, fissato dal contratto individuale, cui sia tenuto un lavoratore, che risulti comunque inferiore a quello indicato nella lettera a) dello stesso comma. In base a tali disposizioni non sussiste alcun limite minimo o massimo di orario da pattuirsi tra le parti perché si possa parlare di rapporto di lavoro a tempo parziale ...».

Inoltre il messaggio INPS conclude stabilendo che «In base ai predetti riferimenti normativi, pertanto, i contributi previdenziali ed assistenziali devono essere calcolati, con riferimento alla fattispecie in oggetto, tenendo conto dell'orario pattuito tra le parti nel contratto di lavoro a tempo parziale, anche se inferiore a quello minimo definito dal CCNL di riferimento».

Per l'apprendistato:

L'orientamento prevalente è quello che il numero di ore previsto dal CCNL sia





rispettato soprattutto perché all'apprendista deve essere garantita la formazione; infatti lo stesso piano formativo deve essere predisposto ed avere un numero di ore di lavoro tali da assicurare formazione.

Rimane chiaramente una valutazione rimessa al singolo professionista, ma occorre comunque prestare attenzione alle eventuali conseguenze a seguito di un'ispezione. Soprattutto perché nel caso dell'apprendistato vi è il rischio di una possibile conversione del rapporto di lavoro qualora dovessero essere riscontrate delle violazioni.

Oltre a tali aspetti si aggiunge anche la necessaria garanzia che la volontà delle parti sia liberamente espressa, al fine anche di scongiurare un possibile ripensamento del lavoratore. In un primo momento, infatti, potrebbe accadere che il lavoratore esprima il proprio consenso circa la riduzione dell'orario di lavoro e successivamente laddove la prestazione lavorativa sia comunque superiore al nuovo orario ridotto, potrebbe cambiare idea e procedere con delle rivendicazioni oppure mediante segnalazione all'Ispettorato del lavoro competente. L'ispettore in sede ispettiva ha a questo proposito poteri di Diffida accertativa e/o potere di Disposizione.

Per le differenze retributive: Diffida accertativa ex art. 12 D. Lgs. 124/2004

La diffida accertativa per differenze retributive maturate nel caso di una unilaterale riduzione dell'orario di lavoro, non è utilizzabile. Infatti le differenze retributive richieste dal lavoratore non sono diretta conseguenza della prestazione lavorativa ma eventualmente di un inadempimento contrattuale ex art. 1218 cc ascrivibile al datore di lavoro. La fattispecie in oggetto riguarda una tipologia di crediti di natura risarcitoria che esula dall'ambito della diffida accertativa e rientrano pertanto nella competenza dell'Autorità Giudiziaria. Si veda la Nota INL 441 del 17 marzo 2021.

Potere di Disposizione ex art. 14 D. Lgs. 124/2004 - Nota INL 4539 del 15 dicembre 2020

A tutela dei lavoratori in relazione agli obblighi contrattuali violati con riferimento alla parte normativa ed economica del CCNL deve escludersi il potere di disposizione, fatte salve le ipotesi di violazioni relative alla parte obbligatoria del CCNL che rientrano nelle tabelle di cui alle circolari INL 9/2019 e 2/2020.

Si veda in proposito l'allegato che contiene un elenco non esaustivo, delle ipotesi applicative del provvedimento di disposizione:

- Art. 8, c.3, D. Lgs. n. 81/2015 trasformazione del rapporto da full time in part time per lavoratori affetti da patologie oncologiche;
- Art. 10, c.2, D. Lgs. n. 81/2015 trasformazione del contratto part-time nelle ipotesi in cui nel contratto individuale non sia stata indicata la durata della prestazione, circostanza che può portare alla trasformazione a tempo pieno;
- Trasformazione da part time in full time nell'ipotesi di superamento della percentuale fissata dal CCNL.

In questi casi è sempre possibile che l'Ispettore del lavoro emetta una Disposizione cui poi il datore di lavoro deve attenersi. Ma questa varrà non per il recupero di eventuali retribuzioni non erogate e legate alla differenza di orario pattuito fra l'effettivo lavoro e le previsioni del CCNL ma quanto piuttosto per porre fine a condotte non regolari.

In conclusione la via più sicura per derogare al contratto collettivo è un accordo in sede sindacale ai sensi dell'art. 51 del D. Lgs. 81/2015 mediante sottoscrizione di un contratto aziendale.



BARBARA GARBELLI

Relazioni sindacali e tutela della salute e sicurezza sul lavoro:
sinergie, modelli e prospettive



Premessa: la tutela della salute come valore fondante dell'impresa moderna

Nel contesto attuale delle relazioni industriali, la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro ha assunto una centralità non più soltanto normativa, ma eminentemente culturale e strategica. L'impresa moderna – chiamata a confrontarsi con sfide complesse come la transizione ecologica, la digitalizzazione e la precarizzazione dei rapporti di lavoro – non può prescindere da un presidio solido, sistemico e partecipato delle condizioni di lavoro.

In questo scenario, la funzione del Consulente del Lavoro travalica il perimetro strettamente tecnico per assumere un ruolo integrato di regista delle dinamiche prevenzionali, di garante dell'equilibrio tra compliance e operatività, e di promotore della partecipazione collettiva. È una figura che presidia al contempo la dimensione giuridica, organizzativa e relazionale delle tutele, contribuendo attivamente alla costruzione di ambienti di lavoro sani, sicuri e sostenibili.

Consulente del Lavoro in Pavia.

Componente Comitato Scientifico
ASRI.

[**in** Visualizza il profilo LinkedIn](#)

L'ecosistema normativo e la svolta partecipativa del D.Lgs. 81/2008

L'adozione del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, ha rappresentato un punto di svolta nel modo di concepire la prevenzione in ambito lavorativo. Il cosiddetto “Testo Unico” ha introdotto un paradigma nuovo, abbandonando l'approccio difensivo e burocratizzato della norma per valorizzare la prevenzione come processo continuo, dinamico e interattivo.

Il perno di questa trasformazione è rappresentato dall'inserimento di figure partecipative, prima fra tutte il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), previsto dall'art. 47. Non si tratta di una mera rappresentanza formale, bensì di un soggetto dotato di prerogative concrete – come previsto dall'art. 50 – tra cui:

- il diritto alla consultazione preventiva,
- l'accesso alla documentazione prevenzionale (DVR, registro infortuni, dati chimici, etc.),



- e l'obbligo di formazione continua e specialistica.

Attraverso tale impianto, la prevenzione non è più imposta dall'alto, ma co-costruita nei luoghi di lavoro. Il RLS, assieme alle altre rappresentanze sindacali, diventa dunque nodo operativo della governance prevenzionale.

Verso una regolazione integrata: sicurezza, ambiente, privacy e governance

Il quadro regolatorio aziendale evolve verso una visione integrata della gestione dei rischi, in cui le tradizionali tutele in materia di salute e sicurezza interagiscono strettamente con quelle ambientali, privacy e organizzative. Il diagramma riportato sotto illustra una mappatura sinottica degli strumenti impiegati a presidio di tali ambiti: MOG (Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/2001), codici di condotta, regolamenti, procedure aziendali.

Questa matrice multidimensionale evidenzia la necessità di una regia unitaria e interdisciplinare, in grado di coordinare i diversi sistemi di controllo interno e di assicurarne la coerenza rispetto alla strategia aziendale complessiva. In tal senso, la contrattazione collettiva e la prossimità operativa diventano leve fondamentali per assicurare che le misure siano non solo formalmente corrette, ma efficacemente calate nei contesti produttivi specifici.



La contrattazione collettiva come leva strategica della prevenzione

Nel tempo, la contrattazione collettiva ha ampliato il proprio raggio d'azione, affermandosi come meccanismo sussidiario e complementare alla disciplina legale. A livello aziendale o territoriale, essa consente l'elaborazione di soluzioni operative calzanti rispetto alle peculiarità del contesto produttivo e organizzativo.

Tra gli strumenti contrattuali più efficaci si annoverano:

- la costituzione di tavoli permanenti di confronto tra RSU/RSA e datori di lavoro,
- la formalizzazione di organismi bilaterali per il supporto tecnico e la verifica dell'implementazione delle misure,
- la promozione di campagne informative e formative, volte a diffondere una cultura della prevenzione condivisa e partecipata.

Esemplari, in tal senso, sono le esperienze maturate nella sanità pubblica e nella PA locale, dove la sinergia tra RLS, dirigenti e uffici HR ha permesso l'emersione e la gestione proattiva dei rischi psicosociali, nonché la strutturazione di percorsi formativi coerenti con i fabbisogni reali.

Formazione e vigilanza: verso una rete multilivello di prevenzione

Uno degli aspetti importanti del sistema prevenzionale è rappresentato dalla formazione, non intesa unicamente come adempimento formale, ma come investimento strategico nella crescita culturale e professionale dei soggetti aziendali. L'articolato degli artt. 36 e 37 del D.Lgs. 81/2008 individua l'obbligo formativo quale elemento strutturale del sistema sicurezza, riferendolo a tutte le figure coinvolte: lavoratori, dirigenti, preposti, RLS.

La qualità della formazione incide direttamente sulla capacità dei soggetti di riconoscere, valutare e gestire i rischi in modo consapevole. Da qui l'importanza di percorsi personalizzati, aggiornati e



contestualizzati, spesso definiti in sede negoziale con le rappresentanze sindacali.

Accanto alla formazione, si colloca un concetto evolutivo di vigilanza: non più appannaggio esclusivo degli organi pubblici (ASL, Ispettorati), bensì attività diffusa, quotidiana e partecipata. La sorveglianza sociale interna si sviluppa attraverso il confronto continuo tra direzione aziendale e rappresentanze dei lavoratori, configurando un sistema di controllo co-governato, in grado di intervenire anche in ambiti ad alta vulnerabilità: lavoro precario, somministrato, flessibile.

Il caso concreto: una prassi integrata di partecipazione, sicurezza e sostenibilità

Il caso concreto presentato consente di osservare in modo empirico i benefici derivanti da una gestione partecipata e contrattata della sicurezza, anche in situazioni di riorganizzazione produttiva.

La gestione partecipata del terzo turno e la medicina del lavoro potenziata

L'introduzione del terzo turno di lavoro (estensione H24 del ciclo produttivo) ha richiesto un accordo sindacale ad hoc. In tale ambito, sono state previste misure straordinarie, tra cui:

- possibilità per i lavoratori di accedere, ogni due mesi per un anno, a consulti medici aggiuntivi rispetto a quanto previsto ex lege;
- utilizzo di dispositivi “uomo a terra” per il turno notturno, con una specifica disciplina contrattuale volta a garantire il rispetto delle norme sul controllo a distanza (art. 4 L. 300/1970, come modificato dal Jobs Act).

Queste soluzioni non solo rispondono a esigenze di prevenzione, ma testimoniano una visione di sicurezza come diritto soggettivo da rafforzare, anche oltre gli standard minimi di legge.

La contrattazione di secondo livello e gli indici di benessere

Una volta avviata la nuova organizzazione H24, l'azienda ha proceduto alla stipula di un contratto integrativo di secondo livello, finalizzato all'introduzione di un sistema premiante basato su KPI innovativi, non solo quantitativi ma anche qualitativi. Tra gli indicatori introdotti figurano:

- riduzione degli infortuni;
- incremento delle segnalazioni di quasi infortuni (near miss);
- miglioramento degli indicatori di benessere organizzativo: minore assenteismo, rotazione controllata, utilizzo corretto delle ferie;
- adesione volontaria a corsi di formazione avanzata con misurazione del progresso delle competenze.

Tale approccio dimostra che la sicurezza, quando integrata nella contrattazione di produttività, si traduce in benefici concreti per imprese e lavoratori, rafforzando la coesione interna e l'engagement organizzativo.





Mobility management, benessere e prevenzione degli infortuni in itinere

L'aumento del personale dovuto al terzo turno ha comportato criticità nella gestione della viabilità interna ed esterna. Anche in questo caso, l'azienda ha affrontato il problema con approccio partecipativo, articolando un vero e proprio piano di mobility management, in linea con gli obblighi normativi previsti per le imprese di medio-grandi dimensioni.

Le misure introdotte comprendono:

- flessibilizzazione degli orari per i lavoratori d'ufficio;
- smart working due giorni a settimana;
- trasporto collettivo aziendale, definito a seguito di indagine interna;
- convenzioni per la mobilità dolce, tramite noleggio di biciclette elettriche.

Tali azioni hanno avuto effetti sinergici: miglioramento della sicurezza nei tragitti casa-lavoro (riduzione del rischio infortuni in itinere), miglior conciliazione vita-lavoro, incremento del benessere percepito, e rafforzamento della responsabilità sociale d'impresa.

Conclusione: verso un modello sostenibile e partecipativo di impresa sicura

Il caso esposto è esemplare nel dimostrare che le relazioni industriali, se vissute come leva strategica e non come obbligo formale, possono rappresentare un vantaggio competitivo per l'impresa e uno strumento di promozione sociale per il lavoratore.

L'evoluzione normativa, la cultura della prevenzione, l'adozione di tecnologie etiche e l'uso sapiente della contrattazione integrativa disegnano un modello di impresa nuova, in cui salute, sicurezza e produttività non si escludono, ma si rafforzano reciprocamente.

In questa traiettoria, il Consulente del Lavoro ha un ruolo insostituibile: interprete della norma, facilitatore del dialogo sociale, progettista della compliance operativa. Un vero e proprio "ingegnere giuridico" della prevenzione, capace di trasformare le tutele in fattori di sviluppo sostenibile.





BENIAMINO SCARFONE

Organizzare per crescere: mansioni, relazioni industriali e contrattazione aziendale

CONVEGNO DI ROMA



Un contesto diffuso nella realtà produttiva italiana

Il cuore dell'esperienza che intendo raccontare nasce da una condizione molto diffusa in Italia: la prevalenza di micro e piccole imprese, spesso prive di una struttura sindacale interna. In questi contesti, le relazioni industriali non si manifestano attraverso le rappresentanze formali, ma coincidono con la relazione diretta tra datore di lavoro e lavoratore. Nella stragrande maggioranza dei casi, il rapporto di lavoro è regolato dalla contrattazione collettiva, ma senza che vi sia una reale partecipazione di "soggetti collettivi" nel confronto tra le parti.

Questa condizione, se da un lato può favorire flessibilità e informalità nei rapporti, dall'altro crea un vuoto organizzativo e relazionale quando l'azienda cresce. Ma cosa accade, dunque, se un'impresa da micro o piccola diventa una realtà medio-grande, più strutturata? Come si costruisce un sistema di relazioni industriali dove prima non esisteva?

Consulente del Lavoro in Reggio Calabria.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

in *Visualizza il profilo LinkedIn*

Da queste domande nasce il percorso che ho seguito con un gruppo imprenditoriale del settore automotive.

Dalla crescita spontanea alla struttura organizzata: un cambiamento visibile

Il gruppo imprenditoriale di cui si tratta nasce da una carrozzeria fondata dal padre degli attuali amministratori, cresciuta negli anni per ampliamenti successivi, prima nella vendita di autoveicoli, poi nell'apertura di nuove sedi e infine con l'inserimento di nuovi brand e servizi. L'espansione è avvenuta in modo naturale e progressivo, guidata dall'intuizione imprenditoriale e dalla fiducia nei rapporti personali, in un contesto che per lungo tempo non ha richiesto una formalizzazione rigorosa dell'organizzazione interna.

Con il passaggio generazionale e l'aumento delle dimensioni, la struttura aziendale si è però evoluta in un vero e proprio gruppo articolato, composto da più società con diverse funzioni, fino a includere anche un



ramo dedicato al noleggio. In questa fase di crescita, la necessità di strutturare in modo più consapevole l'organizzazione del lavoro è emersa con chiarezza: ciò che prima poteva essere gestito tramite relazioni dirette, si scontrava ora con la complessità operativa e gestionale di una realtà più ampia.

È in questo contesto che si è innestato il mio intervento professionale: inizialmente per seguire gli adempimenti legati alla costituzione delle nuove società, ma ben presto con l'obiettivo più ampio di fornire un supporto strutturale all'intera organizzazione, a partire dalla gestione delle risorse umane.

Criticità riscontrate: quando il contratto collettivo non basta a descrivere il lavoro

Nel gruppo si applicano due dei contratti collettivi più diffusi in Italia: il CCNL Terziario per l'area commerciale (Sales) e il CCNL Metalmeccanico Industria per l'officina (Service). Questi contratti pur essendo ben articolati e ampiamente utilizzati si sono rilevati non sempre adeguati nel rappresentare con precisione i profili professionali effettivamente presenti in azienda (complessità dei profili professionali reali).

Una delle criticità più rilevanti ha riguardato la distanza tra le declaratorie contrattuali e le mansioni svolte dai lavoratori. La classificazione, per quanto formalmente corretta, non coglie appieno la complessità e l'evoluzione delle attività: basti pensare alla figura del "commesso alla vendita", che secondo il CCNL descrive in modo uniforme ruoli molto diversi, come quelli presenti in una concessionaria rispetto a un punto vendita generalista. Nel primo caso, il lavoratore accompagna il cliente lungo tutto il percorso decisionale, offre consulenza, cura la relazione e gestisce una trattativa articolata. Lo stesso vale per l'area tecnica: la progressiva introduzione di strumenti digitali, diagnostica e automazione ha trasformato profondamente le competenze richieste in officina, superando la tradizionale figura dell'operaio metalmeccanico.

Se per l'azienda questo disallineamento contrattuale può costituire un limite gestionale, per i lavoratori può diventare motivo di frustrazione, in quanto non si vedono rappresentati nei loro compiti reali e nelle responsabilità effettive.

Per rispondere a questa esigenza, nel lavoro di ricostruzione delle funzioni e delle mansioni sono state individuate nuove denominazioni più aderenti al contesto: "consulente alle vendite" per l'area commerciale e "tecnico meccatronico" per l'area service.

Il metodo: osservazione, mappatura, costruzione condivisa

L'approccio adottato è stato graduale, ma sistemico. Sono stato inizialmente coinvolto per supportare la nascita e la gestione delle nuove società all'interno del gruppo, ma si è presto manifestata una necessità più profonda: strutturare l'organizzazione del lavoro e mettere ordine in ruoli e responsabilità.

Ho cominciato da una fase di osservazione e ascolto, analizzando i flussi operativi e le interazioni tra le diverse funzioni aziendali. Da lì è partita la mappatura delle attività reali svolte dalle persone, l'individuazione di aree funzionali omogenee e la costruzione condivisa, con il coinvolgimento diretto delle figure aziendali, di un mansionario dettagliato.

Il mansionario: uno strumento operativo e giuridico

Il mansionario non solo come uno strumento organizzativo, ma anche un presidio giuridico fondamentale. In un sistema in cui il contratto collettivo non riesce a dettagliare in modo preciso le mansioni aziendali, il mansionario diventa lo strumento con cui il datore di lavoro esercita legittimamente il proprio potere direttivo.

Nel sinallagma contrattuale — in cui il lavoratore si impegna a svolgere la prestazione in cambio della retribuzione — uno degli aspetti più rilevanti è proprio la chiarezza di



ciò che il datore si aspetta. Se il lavoratore non ha un obbligo di risultato, ma un obbligo di diligenza, di rispetto delle direttive organizzative e di corretto svolgimento della prestazione, allora documenti come il mansionario rappresentano un punto fermo nella definizione del rapporto.

Da un lato, aiutano il datore a rendere trasparenti le aspettative, a prevenire conflitti e a gestire eventuali procedimenti disciplinari; dall'altro, costituiscono una base oggettiva per il riconoscimento del ruolo e per il dialogo futuro.

Relazioni industriali “dal basso”: L'organizzazione che abilita la contrattazione

In contesti non sindacalizzati, come quello in esame, parlare di relazioni industriali può sembrare fuori luogo. Ma l'organizzazione del lavoro e la definizione condivisa di ruoli e responsabilità rappresentano di fatto l'innescò per la costruzione di relazioni industriali “dal basso”.

Avere aree omogenee e mansioni chiaramente definite consentono non solo di chiarire l'assoggettamento gerarchico, ma anche di impostare con serietà percorsi di contrattazione di secondo livello. In

particolare, per la costruzione di sistemi premianti legati alla produttività o di misure di welfare, è fondamentale avere una base organizzativa coerente, misurabile e condivisa. Questo rende possibile — e credibile — l'avvio di un dialogo con le organizzazioni sindacali, anche laddove prima non era mai esistito.

Conclusioni: un caso di studio replicabile

Questa esperienza, pur specifica, rappresenta una buona prassi che può essere replicata in molte altre realtà simili. La crescita di un'impresa porta con sé la necessità di strutturarsi, e il capitale umano resta il vero motore di questa evoluzione.

Il Consulente del Lavoro, in questo scenario, è chiamato sempre più spesso a giocare un ruolo chiave: non solo tecnico o gestionale, ma progettuale, organizzativo e relazionale. La grande transizione che stiamo vivendo — anche sotto la spinta delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale — sta cambiando il lavoro e il modo in cui si lavora. Questo rende ancor più centrale il nostro ruolo, non solo nella gestione degli adempimenti, ma nell'accompagnare i processi di trasformazione con competenza, visione e strumenti operativi concreti.







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.



www.kyoceradocumentsolutions.it

COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Dario Montanaro

Presidente ASRI.
Consulente del lavoro.
Laureato in Giurisprudenza.
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.
Docente in corsi di formazione.

Francesco Lombardo

Coordinatore Scientifico ASRI.
Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Dottore di ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro.
Consulente del lavoro.
Laureato in Giurisprudenza.
Docente in corsi di formazione.
Già Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro.
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.

Cristiano Ardu

Segretario Generale Uiltucs Sardegna.
Componente Comitato Esecutivo Nazionale Uiltucs.
Componente Comitato Esecutivo Uil Sardegna.
Responsabile Centro Studi Uil Sardegna Bruno Buozi.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di alta specializzazione.
Presidente NULSTE Sardegna.

Simone Baghin

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Unione Provinciale ANCL Vicenza.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Consulenza del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Gian Luca Bongiovanni

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Consiglio Regionale ANCL Piemonte.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Economia e commercio.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Annalisa Borghi

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Unione Provinciale ANCL Vicenza.
Consulente del Lavoro.
Laureata in Lingue Letterature Moderne.

Stefano Bosio

Membro della Commissione Nazionale Tecnica Sindacale di CONFIMI.
Avvocato.

Stefano Camassa

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consigliere Nazionale e Componente dell'Ufficio di Presidenza dell'ANCL.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Scienze Politiche.
Autore per riviste di settore.

Andrea Chiriatti

Responsabile Lavoro FIPE Confcommercio.
Membro della Sectoral Social Dialogue Committee per l'HOTREC.
Dottore di ricerca in Formazione della persona e Mercato del Lavoro.
Laureato in Scienze di Governo e delle Pubbliche Amministrazioni.
Relatore e autore su temi del mercato del lavoro, delle relazioni sindacali e previdenziali.

COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Cecilia Catalano

Dottoranda di Ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro. Responsabile operativo del Centro Studi Nazionale ANCL. Docente in corsi di formazione.

Silvia Ciucciovino

Professoressa Ordinaria di Diritto del Lavoro dell'Università di Roma Tre. Già Consigliera del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) nominata dal Presidente della Repubblica in qualità di Esperto. Componente del Jean Monnet Centre of Excellence on Labour, Welfare and Social Rights in Europe. Membro dell'Advisory board sulle Politiche di Blockchain nominato in qualità di Esperto dall'OECD Blockchain Policy Centre.

Luca Maria Colonna

Segretario Nazionale UILM. Laureato in Scienze Politiche.

Giovanni Cruciani

Membro Centro Studi Nazionale ANCL. Presidente del Consiglio Regionale ANCL Umbria. Consulente del Lavoro. Laureato in Giurisprudenza. Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale. Autore per riviste di settore.

Emanuela D'Aversa

Responsabile Relazioni Industriali FederTerziario. Avvocato e Responsabile dell'Ufficio Legale di FederTerziario.

Giuseppe De Biase

Coordinatore Centro Studi ANCL Bari. Consulente del Lavoro. Laureato in Scienze Politiche. Autore per riviste di settore.

Maurizio De Carli

Responsabile del Dipartimento di Relazioni Sindacali CNA. Membro del Consiglio di Amministrazione di FSBA. Membro EBNA.

Marco Gambacciani

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università Roma Tre. Avvocato. Coordinatore didattico-scientifico, docente e membro del Consiglio del Master di II livello Esperto in relazioni industriali e di lavoro istituito presso l'Università di Roma Tre.

Barbara Garbelli

Membro Centro Studi Nazionale ANCL. Presidente dell'Unione Provinciale ANCL di Pavia. Consulente del Lavoro. Laureata in Economia aziendale. Relatrice in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale. Autore per riviste di settore.

Giuseppe Gentile

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università di Napoli. Direttore scientifico centro studi ANIV. Avvocato.

COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Stefano Giubboni

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università di Perugia.

Avvocato.

Segretario della sezione italiana dell'Istituto Europeo di Sicurezza Sociale.

Presidente Sezione Umbria del Centro

Nazionale Studi di Diritto del Lavoro

Domenico Napoletano.

Presidente ARPAL Umbria.

Enrico Gragnoli

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università di Parma.

Avvocato.

Già componente di due gruppi di lavoro istituiti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la Funzione pubblica, per la redazione di un testo unico in materia di pubblico impiego.

Manuela Maffiotti

Vice Presidente Nazionale ANCL.

Consulente del Lavoro.

Laureata in Giurisprudenza.

Romano Magrini

Dirigente Capo Area Gestione del Personale e Relazioni Sindacali Coldiretti.

Già Membro CIV INPS e INAIL.

Già Membro del CNEL.

Consulente del Lavoro.

Luca Malcotti

Segretario Nazionale UGL Terziario.

Fabrizio Manca

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.

Consigliere Nazionale e Componente dell'Ufficio di Presidenza dell'ANCL.

Consulente del Lavoro.

Formatore per i servizi al lavoro e per le politiche attive.

Laureato in Economia e Commercio.

Marco Marazza

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Avvocato.

Promotore dell'Osservatorio sulla Digitalizzazione delle Relazioni Industriali.

Francesco Monticelli

Direttore EBIPRO.

Francesco Napoli

Vice Presidente Nazionale Confapi.

Presidente di Confapi Calabria.

Laureato in Filosofia.

Laurea Honoris Causa in Scienze economiche e della gestione aziendale.

Membro del Comitato Scientifico

Osservatorio Falcone-Borsellino contro la mafia.

Flavio Vincenzo Ponte

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università della Calabria.

Delegato del Rettore per le Relazioni Sindacali.

Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e relazioni industriali.

Umberto Ruggerone

Presidente Assologista.

Vicepresidente con delega a Intermodalità e Porti CONFETRA.

Amministratore unico Malpensa

Intermodale.

Amministratore delegato Malpensa

Distripark SRL.

Direzione Pianificazione Strategica FNM S.p.A.

Egidio Sangue

Segretario Nazionale UGL Costruzioni.

COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Beniamino Scarfone

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consulente del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Michele Siliato

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Consulenza del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Michele Squeglia

Professore di Diritto del Lavoro, della Previdenza Sociale e della Sicurezza del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.
Consulente parlamentare della Commissione di Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati.

Armando Tursi

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.
Avvocato.

Sabina Valentini

Capo del Servizio Sindacale Giuslavoristico Confcooperative.
Consigliere per la cooperazione nel Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'ANPAL.
Laureata in Giurisprudenza.
Già Consigliere per la cooperazione nel Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS.

Micaela Vitaletti

Professoressa di diritto del lavoro e relazioni industriali dell'Università di Teramo.
Presidente Corso di Laurea in Servizi Giuridici.
Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e relazioni industriali.
Componente di Redazione di riviste scientifiche.

Gabriele Zelioli

Consigliere Unione Provinciale ANCL di Milano.
Laurea Specialistica in Scienze Economico Aziendali.



DIRIGENTI E SEDI ANCL

CONSIGLIO NAZIONALE

Consiglieri di estrazione congressuale

Abate Giuseppe, Alagna Barbara, Bati Alessandro, Battistella Elisabetta, Bernardo Mario, Bertagnin Alessio, Bertozzi Manuel, Besio Giovanni Amerigo, Boldrini Elisa, Bonati Luca, Borghi Annalisa, Bravi Francesca, Caldi Enrica, Cannati Maria, Carbonelli Luigi, Casieri Graziana, Cillino Andrea, Colaone Daniele, Comi Raffaele, Crimi Stella, Cugini Cristina, Damiotti Antonella, De Anna Giordana, De Santis Rita Amelia, Della Rosa Laura, Donati Francesca, Donda Tommaso, Dressi Paolo, Fiorini Federica, Flacomio Massimo, Flagella Marco, Galeotti Claudia, Garbelli Barbara, Izzo Alfonso, Laiolo Massimo, Lamberti Zanardi Alessandra, Lattanzi Federica, Maggino Enrica, Maltese Leonardo, Manca Fabrizio, Manzati Silvia, Marchioni Paola, Mariucci Gloria, Marson Monica, Martini Luigi, Michelin Alberto, Nesti Roberto, Paoli Fabiano, Papuzzi Alessandro, Pascazio Leonardo, Patella Antonella, Peterlini Antonella, Sabatini Pierluigi, Sandiano Secondo, Scarfone Beniamino, Serpelloni Emilia, Simonetto Raffaella, Solaro Giorgio, Spagnuolo Gabriella, Stella Antonio, Tessenda Maurizio, Torresi Valentina, Tura Francesco, Zambon Enio.

EX PRESIDENTI

ED EX SEGRETARI GENERALI

Consiglieri nazionali di diritto

De Lorenzis Roberto, Innocenti Giuseppe, Longobardi Francesco, Montanaro Dario, Perini Gabriella.

PRESIDENTI CONSIGLI

REGIONALI ANCL

Scarpone Lucia (Abruzzo), Scarfone Beniamino (Calabria), Damiani Stefania (Campania), Piscaglia Luca (Emilia Romagna), Gerin Elena (Friuli Venezia Giulia), Alonzi Rocco (Lazio), Schenone Luigi (Liguria), Fortuna Andrea (Lombardia), Romanelli Giuseppina (Marche), Bongiovanni Gian Luca (Piemonte), Solomita Fabrizio (Puglia), Giorgi Annalisa (Sardegna), Patinella Gaspare (Sicilia), Azzini Alberto (Toscana), Cruciani Giovanni (Umbria), Degan Marco (Veneto), Fratini Matteo (Aosta), Colaone Manuel (Bolzano), Paoli Fabiano (Trento).

EDITORE

ASSOCIAZIONE NAZIONALE
CONSULENTI DEL LAVORO

Via Cristoforo Colombo, 456
sc. B 10° piano - 00145 Roma

PRESIDENTE NAZIONALE

Enrico Vannicola

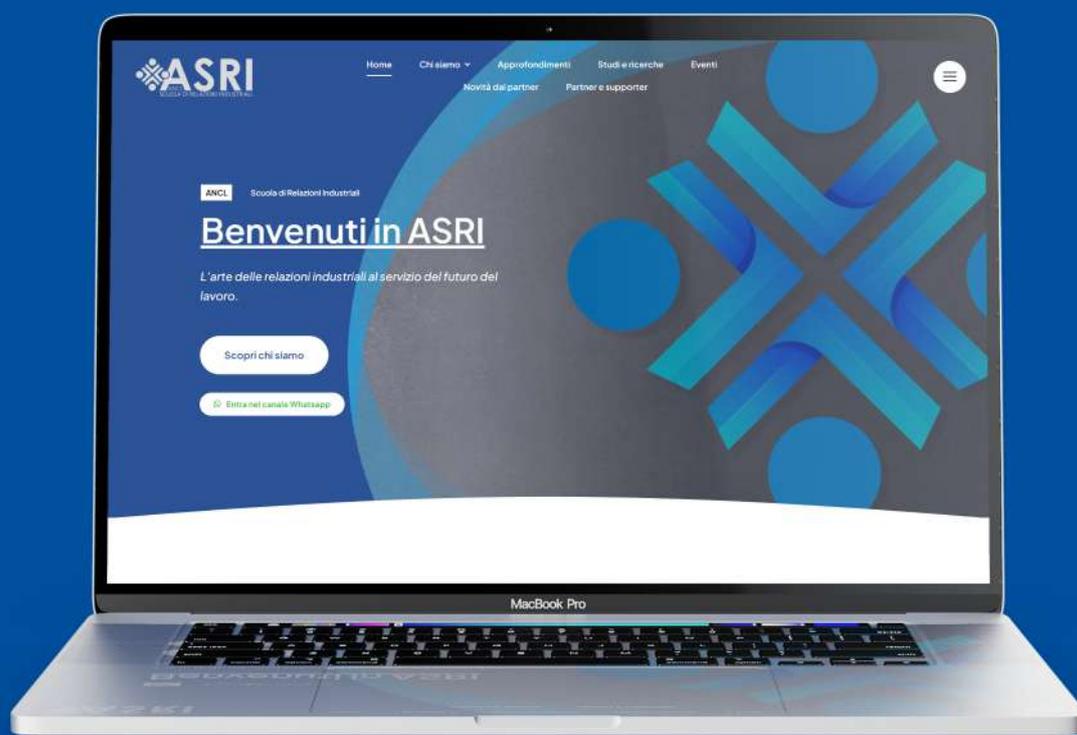
RESPONSABILE OPERATIVO DEL CENTRO STUDI NAZIONALE

Cecilia Catalano

NON PERDERTI LE INTERVISTE RILASCIATE DURANTE GLI
EVENTI ASRI

CLICCA E SCOPRI IL NOSTRO

Canale YouTube



**PER RIMANERE SEMPRE AGGIORNATO
SU TUTTE LE NOVITÀ VISITA I SITI**



ancl.it



asri.ancl.it

