

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro  
Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)  
Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti**  
scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

**Nell'analisi dello scenario aziendale che conduce alle scelte gestionali di amministrazione del personale, non possono sfuggire elementi di contesto che devono guidare il professionista o l'associazione di categoria, chiamati ad assistere il datore di lavoro ai sensi della legge n. 12/1979.**

In particolare le riflessioni che seguono fotografano il momento nel quale il datore di lavoro richiede, a chi per lui svolge la consulenza del lavoro, consigli gestionali ed operativi in merito alla scelta circa l'assumere direttamente ovvero ricorrere alle agenzie per il lavoro per coprire urgenze di commesse non preventivabili, o comunque non previste, oppure in ragione di un rinnovato fabbisogno di personale, senza tuttavia certezze di stabilità occupazionale.

In questo preciso contesto, chi svolge consulenza del lavoro ha due indiscutibili vie di accesso al mercato del lavoro da mettere immediatamente disponibili all'azienda assistita: da un lato l'assunzione con contratto a tempo determinato e dall'altro il ricorso alla somministrazione di lavoro.

Tuttavia l'opzione preferenziale non corrisponde ad uno standard predefinito che possa determinare in anticipo i vantaggi e le convenienze in modo universale rispetto a qualsiasi circostanza e contesto aziendale, al contrario essa maturerà sempre in esplicita derivazione dalle esigenze del datore di lavoro e dalla tipologia di prestazione lavorativa che viene richiesta.

**Non vi sono dubbi, d'altro canto, che l'attuale quadro normativo, delineato dal d.lgs. n. 81/2015 per entrambi gli istituti qui presi in esame, consegna agli operatori del mercato del lavoro un regime regolatorio assolutamente più favorevole rispetto al passato** (anche recente), che consente di osservare con maggiore libertà di approccio tanto l'esternalizzazione - vale a dire il ricorso alla somministrazione di lavoro - quanto la flessibilità - da intendersi qui come ricorso ad una fattispecie di lavoro non standard e, precisamente, come apposizione di un termine al contratto di lavoro subordinato.

Vi saranno, come in seguito si evidenzierà, situazioni nelle quali la scelta esternalizzante sarà più

premiante per l'azienda ed altre, al contrario, nelle quali il lavoro a tempo determinato assume garanzie, anche di tipo fidelizzante, maggiormente restitutive per il datore di lavoro.

Prima di procedere, tuttavia, ad una analisi comparativa nel senso ora sinteticamente approcciato, appare doveroso riferirsi ad una esposizione (per quanto necessariamente ridotta ed inevitabilmente incompleta) degli elementi essenziali che caratterizzano la somministrazione di lavoro e il contratto di lavoro a termine.

## **Somministrazione di lavoro**

**La somministrazione di lavoro lecita si svolge attraverso due distinte figure contrattuali che si attagliano l'una all'altra:** da un lato il contratto di somministrazione che è un contratto tipico di natura commerciale e si stipula fra l'Agenzia di somministrazione e l'impresa utilizzatrice; dall'altro il contratto di lavoro subordinato (*c.d.* contratto di lavoro somministrato) fra Agenzia somministratrice e lavoratori da somministrare.

Come il lavoratore rimane estraneo sostanzialmente al contratto di somministrazione, allo stesso modo l'utilizzatore resta estraneo al contratto di lavoro fra l'Agenzia e il lavoratore. Tuttavia il potere direttivo e quello organizzativo sono posti direttamente in capo all'utilizzatore, mentre il potere disciplinare spetta esclusivamente al somministratore, ai sensi dell'art. 35, comma 6, del D.Lgs. n. 81/2015, in perfetta adesione allo schema giuridico del rapporto tripartito o trilaterale che vede la titolarità giuridica del rapporto di lavoro subordinato incentrata sull'Agenzia di somministrazione, mentre lo svolgimento e l'utilizzazione effettiva della prestazione lavorativa avvengono nell'interesse e sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore.

Si tratta, dunque, di una vera e propria scissione strutturale fra la gestione normativa e quella tecnico-produttiva del "lavoratore somministrato", alla luce di una fattispecie negoziale complessa, la quale trova la propria fondamentale disciplina regolativa negli artt. 30-40 del d.lgs. n. 81/2015.

**Il contratto di somministrazione di lavoro può avere due forme distinte a termine e a tempo indeterminato:** per entrambe il d.lgs. n. 81/2015 ha consentito il ricorso al lavoro

somministrato da parte delle aziende utilizzatrici, in entrambe le forme, senza nessuna causale specifica e senza una elencazione di attività o di settori predeterminata, rimettendo quale unica limitazione legale all'utilizzo distorto dell'istituto contrattuale un contingentamento numerico di sola natura contrattuale collettiva per la somministrazione a tempo determinato e di natura legale (ovvero, in alternativa, contrattuale collettiva) per lo *staff leasing*.

Si tratta, dunque, di un contratto di scambio, a prestazioni sinallagmatiche, a titolo oneroso, in cui il somministratore si impegna, verso un preciso corrispettivo economico, a fornire uno o più lavoratori all'utilizzatore, perché svolgano le proprie prestazioni lavorative soggiacendo al potere direttivo, organizzativo e di controllo dell'utilizzatore stesso. Il contratto, in entrambe le manifestazioni considerate, a termine e a tempo indeterminato, deve essere stipulato in forma scritta, secondo l'art. 33, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015, *ad substantiam*, vale a dire a pena di nullità, come sancito dall'art. 38, comma 1, dello stesso d.lgs. n. 81/2015, in ragione del quale in mancanza di forma scritta «*il contratto di somministrazione di lavoro è nullo*» e, conseguentemente, i lavoratori in origine somministrati «*sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'utilizzatore*» (seppure già occupati per lo stesso periodo dall'Agenzia di somministrazione).

**Il d.lgs. n. 81/2015, nel disciplinare la somministrazione di lavoro, ha inteso prevedere alcune ipotesi tassative in cui la stipula del contratto non è semplicemente nulla, ma vietata:** i casi di divieto espresso sono ampiamente ricalcati su quelli già previsti per il contratto di lavoro a tempo determinato e sono tassativamente esplicitati dall'art. 32, comma 1:

- a) per la sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero;
- b) presso unità produttive nelle quali si sia proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi (artt. 4 e 24 della legge n. 223/1991);
- c) presso unità produttive nelle quali sono operanti una sospensione del lavoro o una riduzione dell'orario in regime di cassa integrazione guadagni;
- d) da parte dei datori di lavoro che non hanno effettuato la valutazione dei rischi (art. 28 del d.l. n. 81/2008).

Il lavoratore somministrato, dipendente dell'Agencia di somministrazione, per effetto dell'art. 35, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015, «*per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore*», ha diritto, «*a parità di mansioni svolte*», a «*condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore*».

Il rapporto di lavoro subordinato fra il somministrato e l'Agencia di somministrazione può svolgersi, come il contratto di somministrazione, a termine (art. 23 del CCNL) o a tempo indeterminato (art. 22 del CCNL). Se vi è somministrazione a tempo indeterminato il rapporto di lavoro tra il somministratore e i singoli prestatori di lavoro è soggetto alla disciplina generale dei rapporti di lavoro, così come prevista per il rapporto di lavoro a tempo indeterminato (art. 34, comma 1, d.lgs. n. 81/2015: si tenga presente che l'art. 31, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 stabilisce che «possono essere somministrati a tempo indeterminato esclusivamente i lavoratori assunti dal somministratore a tempo indeterminato»).

**Ai sensi dell'art. 34, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 nelle fattispecie in cui i lavoratori somministrati sono assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato, essi rimangono a disposizione del somministratore per i periodi in cui non svolgono la prestazione lavorativa presso un utilizzatore**, in attesa di essere inviati in missione, perciò nel contratto di lavoro somministrato deve essere «determinata l'indennità mensile di disponibilità, divisibile in quote orarie». L'indennità di disponibilità è esclusa dal computo di qualsiasi istituto di legge o di contrattazione collettiva e, per l'effetto, non concorre al calcolo della retribuzione, né è utile parametro per la determinazione di singoli elementi della retribuzione stessa, siano essi differiti o indiretti.

Se, invece, il lavoratore somministrato è assunto a termine, l'art. 34, comma 2, primo periodo, del d.lgs. n. 81/2015 stabilisce che il rapporto di lavoro tra somministratore e lavoratore è soggetto alla disciplina dettata dal "Codice dei contratti" per il lavoro a tempo determinato limitatamente a quanto compatibile; sono espressamente escluse le disposizioni riguardanti:

- l'apposizione di un termine non superiore a 36 mesi (art. 19, comma 1);
- il limite massimo di 36 mesi per la durata dei rapporti a termine fra le stesse parti per le mansioni di pari livello e categoria legale (art. 19, commi 2 e 3);
- le limitazioni rispetto al numero delle proroghe e agli intervalli obbligatori in caso di rinnovo

dello stesso contratto a termine (art. 21);

- il limite percentuale di contingentamento legale rispetto al numero massimo dei contratti a termine attivabili contemporaneamente (art. 23);
- i diritti di precedenza nell'assunzione (art. 24).

Inoltre, il termine inizialmente posto al contratto di lavoro può in ogni caso essere prorogato, con il consenso del lavoratore somministrato, mediante atto scritto, nei casi e per la durata previsti dal contratto collettivo applicato dal somministratore (art. 34, comma 2, ultimo periodo, d.lgs. n. 81/2015).

Anche nel nuovo quadro regolatorio, rimane la possibilità del lavoro in somministrazione fra le stesse parti anche dopo i 36 mesi di contratto a termine: al termine del periodo massimo di durata del contratto a termine (al cui raggiungimento concorrono anche i periodi di somministrazione a tempo determinato) è comunque consentito il ricorso al contratto di somministrazione a tempo determinato tra il medesimo utilizzatore e lo stesso lavoratore (cfr. Circolare MLPS n. 18/2012 e risposta a Interpello n. 32/2012).

Sul piano sanzionatorio, nella scala ideale di gravità crescente delle ipotesi di somministrazione posta in essere in violazione delle disposizioni vigenti, al grado più basso si colloca la somministrazione irregolare, mentre all'estremo opposto, al grado massimo della graduazione del disvalore sociale della condotta del somministratore e dell'utilizzatore si situa il reato contravvenzionale della somministrazione abusiva e utilizzazione illecita con sfruttamento di minori, essendo rimasta questa l'unica forma di reazione punitiva di carattere penale a fronte della intervenuta depenalizzazione che ha trasformato in sanzioni pecuniarie amministrative anche le pene originariamente previste per la somministrazione abusiva e l'utilizzazione illecita che non coinvolgano minori. Un'ipotesi particolarmente grave di somministrazione abusiva, tuttora penalmente sanzionata, può configurarsi nelle forme della intermediazione con sfruttamento dei lavoratori con l'inverarsi del delitto di cui all'art. 603-*bis* cod. pen.

## Lavoro a tempo determinato

**Il lavoro a tempo determinato è attualmente regolamentato dagli artt. 19-29 del d.lgs. n. 81/2015, in particolare l'art. 19, comma 1, consente l'apposizione di un termine al contratto di lavoro subordinato di durata non superiore a 36 mesi, concluso fra un datore di lavoro e un lavoratore per lo svolgimento di qualunque tipo di mansione.** Con la conferma della *c.d.* "acausalità generalizzata", ogni contratto a termine può essere stipulato a fronte delle normali necessità aziendali, senza esigenza di causali specifiche, ma soprattutto attraverso l'autonoma valutazione del datore di lavoro, totalmente svincolata da ogni giudizio inerente i criteri della oggettività tecnico-organizzativa. L'art. 23, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 conferma, peraltro, il limite quantitativo al numero dei contratti a termine che possono essere stipulati, fissandolo al 20% del numero dei lavoratori subordinati a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione, fatte salve diverse disposizioni dettate dal contratto collettivo (nazionale, territoriale o aziendale) applicato in azienda.

In ogni caso l'apposizione del termine è priva di effetto se non risulta, direttamente o indirettamente, da atto scritto, salvo che la durata non superi i 12 giorni (art. 19, comma 4, d.lgs. n. 81/2015). La pattuizione del termine e la stesura del relativo atto scritto devono essere contestuali o anteriori all'inizio della prestazione lavorativa, e una copia dell'atto deve essere consegnata dal datore di lavoro al lavoratore entro 5 giorni lavorativi dall'inizio della prestazione.

Fatte salve eventuali disposizioni specifiche dettate dai contratti collettivi (nazionali, territoriali o aziendali), e fatta eccezione per le attività stagionali, la durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato instaurati fra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, a causa di una successione di contratti a termine per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale, indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l'altro, non può superare complessivamente i 36 mesi (art. 19, comma 2, d.lgs. n. 81/2015). Se il rapporto di lavoro ha superato il limite dei 36 mesi, con un unico contratto o attraverso la successione di più contratti a termine, lo stesso si trasforma a tempo indeterminato dalla data del superamento del limite.

**Il limite dei 36 mesi non opera nei riguardi dei casi e delle attività appositamente individuate da contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati dalle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative.** Inoltre è prevista una deroga procedurale (detta anche "assistita") dettata per la

generalità dei lavoratori dall'art. 19, comma 3, del d.lgs. n. 81/2015, a norma del quale un «ulteriore successivo contratto a termine» fra gli stessi soggetti può essere stipulato per una sola volta, «della durata massima di dodici mesi», purché la stipula del contratto avvenga presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro territorialmente competente; in caso di mancato rispetto della procedura di deroga assistita ovvero in ipotesi di superamento del termine stabilito nel contratto, esso si trasforma in contratto a tempo indeterminato dalla data della stipulazione.

Ai sensi dell'art. 21, comma 1, d.lgs. n. 81/2015, il contratto a termine inizialmente stipulato può essere prorogato, con il consenso del lavoratore, soltanto quando la durata iniziale è inferiore a 36 mesi, per un massimo di cinque volte nell'arco di trentasei mesi, a prescindere dal numero dei contratti. Se il numero delle proroghe è superiore, il rapporto si trasforma a tempo indeterminato dalla data di decorrenza della sesta proroga.

L'art. 22, comma 1, d.lgs. n. 81/2015 stabilisce, nel caso in cui il rapporto di lavoro continui dopo la scadenza del termine inizialmente fissato o successivamente prorogato, un periodo di tolleranza durante il quale per la prosecuzione di fatto del rapporto il datore di lavoro è tenuto a corrispondere al lavoratore una maggiorazione della retribuzione per ogni giorno di continuazione del rapporto, pari al 20% fino al decimo giorno successivo ed al 40% per ciascun giorno ulteriore; il termine di legittima continuazione del rapporto dopo la scadenza, prima che il contratto si consideri a tempo indeterminato, è fissato in 30 giorni (per i contratti a termine di durata inferiore a 6 mesi) e in 50 giorni (per i contratti a termine di durata pari o superiore ai 6 mesi), tuttavia se il rapporto di lavoro continua oltre il trentesimo o il cinquantesimo giorno, esso si trasforma in rapporto a tempo indeterminato dalla scadenza del termine massimo di prosecuzione legittima.

**Il datore di lavoro può procedere al rinnovo di un contratto a termine decorso un intervallo minimo prestabilito (c.d. "periodo cuscinetto"), a seconda che il contratto abbia durata inferiore o superiore a sei mesi.** Per effetto dell'art. 21, comma 2, del d.lgs. n. 81/2015, gli intervalli fra un contratto a termine e il successivo sono pari, rispettivamente, a 10 giorni dalla scadenza del contratto a termine di durata fino a 6 mesi e a 20 giorni dalla scadenza del contratto di durata superiore ai 6 mesi. Il superamento dei richiamati limiti temporali porta alla trasformazione *ope legis* del secondo contratto a tempo indeterminato, fermo restando, altresì, che in caso di due assunzioni "successive" a termine, senza soluzione di continuità, il rapporto di lavoro è ritenuto dal suo insorgere a tempo indeterminato.

L'art. 20, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 individua alcune situazioni nelle quali esiste il divieto di apposizione del termine (in caso di violazione il rapporto si trasforma in tempo indeterminato):

- a) sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero;
- b) presso unità produttive nelle quali si sia proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi che abbiano interessato lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto a tempo determinato, salvo che tale contratto sia concluso per provvedere alla sostituzione di lavoratori assenti ovvero abbia una durata iniziale non superiore a tre mesi;
- c) presso unità produttive nelle quali sia operante una sospensione del lavoro o una riduzione dell'orario, con diritto al trattamento di integrazione salariale, che interessino lavoratori adibiti alle mansioni cui si riferisce il contratto a termine;
- d) da parte delle imprese che non hanno effettuato la valutazione dei rischi ai sensi del d.lgs. n. 81/2008 (prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro).

**L'art. 25 del d.lgs. n. 81/2015 è dedicato all'attuazione del principio di non discriminazione rispetto ai lavoratori a tempo indeterminato (in armonia con quanto previsto dalla Direttiva comunitaria n. 1999/70/CE):** la norma dispone che al lavoratore a tempo determinato spetta il trattamento economico e normativo riconosciuto ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato comparabili occupati nell'impresa, vale a dire quelli inquadrati nello stesso livello in base ai criteri di classificazione stabiliti dalla contrattazione collettiva, in proporzione al periodo lavorativo prestato, tranne per ciò che non sia oggettivamente compatibile con la natura del contratto a tempo determinato.

Nell'art. 24, comma 1, d.lgs. n. 81/2015 si attribuisce al lavoratore già titolare di uno o più contratti a tempo determinato presso la stessa azienda, che ha prestato complessivamente una attività lavorativa per un periodo superiore a sei mesi, il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato che vengono effettuate dal datore di lavoro nei successivi dodici mesi, limitatamente alle mansioni già svolte dal lavoratore medesimo nei rapporti a termine, previa manifestazione scritta di volontà da parte del lavoratore.

Sul piano sanzionatorio, per la violazione dell'art. 19, commi 1 e 4, d.lgs. n. 81/2015, la nullità della clausola di apposizione del termine, in forza del combinato disposto con l'art. 1 dello stesso "Codice dei contratti", conduce al richiamo e all'applicazione della normativa civilistica, secondo la quale «*la nullità di singole clausole non importa la nullità del contratto, quando le clausole nulle sono sostituite di diritto da norme imperative*» (art. 1419, comma 2, cod. civ.), con ciò rideterminando la



qualificazione negoziale del rapporto nella forma ordinaria di regolazione dei rapporti di lavoro subordinato, con conservazione, pertanto, del contratto di lavoro. Al contrario, per il superamento del limite quantitativo legale del 20% il datore di lavoro che viola il limite è soggetto all'applicazione di una sanzione amministrativa commisurata al 20% della retribuzione per il primo lavoratore in esubero e al 50% della retribuzione per ogni lavoratore successivo al primo. Anche il comportamento discriminatorio è punito con una sanzione amministrativa, più grave nel *quantum* se l'inosservanza si riferisce a più di cinque lavoratori.

### **Vantaggi comparativi variabili sui due istituti a confronto**

**Da quanto ora sinteticamente esposto, si possono subito annotare ed evidenziare casistiche certe utili a guidare la scelta gestionale verso la somministrazione di lavoro e, quindi, l'esternalizzazione dell'attività lavorativa**, ovvero verso il lavoro a tempo determinato e, pertanto, l'assunzione diretta con flessibilità della prestazione lavorativa.

A fronte di un pressoché identico ventaglio dei casi di divieto, nonché di un approccio similare rispetto ai limiti quantitativi per l'utilizzo dei due istituti e alle tutele antidiscriminatorie, rileva anzitutto il differente quadro regolatorio sui limiti massimi di durata: laddove il contratto a termine non può superare (fra le stesse parti con le ricorrenze dei requisiti oggettivi richiamati) i 36 mesi con l'aggiunta degli eventuali ulteriori 12 attraverso la procedura presso l'ITL, la somministrazione di lavoro (pure con riferimento alle stesse parti e ai medesimi requisiti oggettivi) può proseguire anche oltre.

Inoltre, la somministrazione di lavoro non incontra limiti normativi riguardo alle proroghe a differenza delle 5 proroghe tassative del contratto a tempo determinato.

Nell'attivazione di un successivo ed ulteriore contratto a termine il datore di lavoro deve rispettare gli intervalli previsti dalla legge, non così chi avvia una ulteriore somministrazione di lavoro.

**Il contratto a termine prevede il diritto di precedenza che non è riconosciuto al lavoratore in somministrazione.**

Ciò posto, d'altro canto, deve sollevarsi un'analisi comparativa di segno differente rispetto al mero quadro legale di riferimento, giacché molta variabilità nella opzione per l'uno o l'altro modello contrattuale sarà determinata anche dal contesto contrattuale collettivo - nazionale, territoriale ovvero anche aziendale - nel quale ci si troverà ad operare la scelta.

Se il dato retributivo corrispondente alle tutele antidiscriminatorie legali surrichiamate azzera di fatto le differenze sostanziali sul piano economico per il lavoratore, non così accade per il datore di lavoro il quale si troverà in ogni caso chiamato a corrispondere all'Agenzia di somministrazione anche il costo del servizio, nonché le somme relative ai versamenti obbligatori ai fondi bilaterali, con un costo evidentemente superiore della somministrazione di lavoro rispetto all'assunzione a tempo determinato (pure considerato il diverso peso contributivo).

Fermo restando il dato di costo ora evidenziato, peraltro, il ruolo che la contrattazione collettiva e le relazioni industriali possono giocare nella partita regolatoria dei due istituti qui posti a confronto, rappresenta un fronte particolarmente delicato, ma senza dubbio foriero di importanti aperture e negoziazioni nei riguardi delle specificità aziendali, territoriali e di settore.

**I datori di lavoro che intendono optare per la somministrazione di lavoro piuttosto che per il contratto di lavoro a tempo determinato possono, in effetti, ricevere dalla contrattazione collettiva (di ogni livello, con speciale preferenza per quella più prossima) regolazioni di maggior favore che inducano ad utilizzare il contratto di lavoro subordinato** e, quindi, l'assunzione diretta, rispetto alla somministrazione di lavoro, agguantando così anche parametri di valutazione comparativa altrimenti non esperibili come, ad esempio, l'ipotesi di un *welfare* aziendale costruito su misura per i lavoratori a termine ovvero di percorsi di stabilizzazione dei contratti a tempo determinato a fronte di peculiari vantaggi concordati in sede di contrattazione collettiva, sia con riguardo all'orario di lavoro e alla modularità dello stesso, sia con riferimento all'utilizzo del contratto a termine in deroga ai limiti legali.

D'altra parte, come pure si evidenziava all'inizio, le scelte per l'uno o per l'altro dei due istituti variano anche a seconda delle finalità perseguite dal datore di lavoro, nonché delle concrete modalità di svolgimento del rapporto di lavoro: sarà privilegiata la somministrazione di lavoro allorquando l'azienda intenda spogliarsi dei costi di gestione della prestazione lavorativa affidandoli integralmente all'effettivo datore di lavoro della risorsa utilizzata; al contrario la scelta andrà sul contratto a tempo determinato se il datore di lavoro intenderà privilegiare gli aspetti relativi alla crescita delle risorse umane all'interno del contesto aziendale, alla fidelizzazione delle stesse e all'investimento anche in termini di addestramento e formazione su nuove unità di personale che

potranno, in seguito, contribuire stabilmente allo sviluppo produttivo e commerciale dell'impresa.

Senza coltivare l'ambizione di poter riassumere in breve la profonda variabilità delle condizioni oggettive e soggettive di minore e maggiore vantaggio per l'uno o l'altro dei due istituti contrattuali esaminati, senza quindi nessuna pretesa di esaustività, si è ritenuto di poter evidenziare alcuni elementi utili a guidare la scelta gestionale dei datori di lavoro e degli operatori professionali della consulenza del lavoro, ma anche gettare lo sguardo più lontano, con un richiamo (anche in prospettiva di assunzione di responsabilità) al ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva.

### **Giuliano Ceneri**

Responsabile Area Legislazione Lavoro CNA Umbria

 @CeneriG

### **Pierluigi Rausei**

ADAPT Professional Fellow

Docente di Diritto sanzionatorio del lavoro

Dirigente dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (\*)

 @RauseiP

*(\*) Le considerazioni contenute nel presente intervento sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autore e non hanno carattere impegnativo per l'Amministrazione alla quale appartiene.*

Scarica il **PDF** 

