



Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA



IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON "QUID PLURIS": LO DICE LA CASSAZIONE

▪ INPS ED ERRORI MATERIALI: IRREGOLARITÀ SENZA DECADENZE

▪ QUATTRO ANNI DOPO L'INFORTUNIO

▪ QUOTA 103, APE SOCIALE E OPZIONE DONNA: PROROGATE AL 2025

▪ MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO DEL LAVORATORE: RIFLESSI SUI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

29 | 31 MAGGIO 2025 - Magazzini del Cotone - GENOVA



▪ VERSO IL FESTIVAL DEL LAVORO 2025 pag. 3



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE
Percorso di Formazione Professionalizzante pag. 4

LavoroDirittiEuropa
Rivista Nuova di Diritto del Lavoro

Lavoro Diritti Europa pag. 36

MARZO 2025

Sintesi

RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA E DI DOTTRINA

Organo Ufficiale del Consiglio Provinciale
dei Consulenti del Lavoro di Milano

Direttore Responsabile:
Potito di Nunzio

Redattore Capo:
D. Morena Massaini

Redazione:
**Centro Studi Fondazione
Consulenti del Lavoro di Milano**

Segreteria di Redazione:
**Valentina Brogginì,
Sara Mangiarotti**

Progetto e Realizzazione Grafica:
**Elena Dizione,
Eleonora Iacobelli**

Sede: Via Aurispa 7, 20121 - Milano.
Tel. 0258308188 www.consulentidellavoro.mi.it

Editore: Consiglio Provinciale dei Consulenti
del Lavoro di Milano.
Via Aurispa, 7, 20121- Milano
Tel. 0258308188 Fax. 0258310605
cpo.milano@consulentidellavoro.it
[PEC ordine.milano@consulentidellavoropec.it](mailto:PEC_ordine.milano@consulentidellavoropec.it)
sintesiredazione@gmail.com

Mensile - Registrazione Tribunale di Milano
n.19 del 30 gennaio 2015

Con il sostegno di  Unione Provinciale di Milano

◆ Rubriche

IL PUNTO

Verso il Festival del Lavoro 2025

DI **POTITO DI NUNZIO** PAG. 3

HR&ORGANIZZAZIONE

Kaizen, miglioramento continuo non significa
esser perfetti DI **ANDREA MERATI** PAG. 22

SENZA FILTRO

Fiumi di parole DI **ANDREA ASNAGHI** PAG. 24

UNA PROPOSTA AL MESE

Caro contratto a termine... e siamo ancora
qua. È già! DI **FEDERICA MARIA SGAMBATO,**
STELLA CRIMI E LOREDANA SALIS PAG. 26

◆ Dottrina

▪ Il lavoro domenicale va compensato
con "quid pluris": lo dice la Cassazione

DI **EMILIA SCALISE** PAG. 5

▪ Inps ed errori materiali:
irregolarità senza decadenze

DI **MAURO PARISI** PAG. 10

▪ Quattro anni dopo l'infortunio

DI **NINA CATIZONE** PAG. 14

▪ Quota 103, Ape Sociale e Opzione
Donna: prorogate al 2025

DI **NOEMI SECCI** PAG. 16

▪ Monitoraggio e valutazione del
rendimento del lavoratore:
riflessi sui procedimenti disciplinari

A CURA DI **LUCA DI SEVO** PAG. 20



◆ Sentenze

▪ Licenziamento per giustificato motivo
oggettivo: il giudice deve accertare
la sola insussistenza del fatto
posto a base del recesso datoriale
anche sul repêchage

DI **ELENA PELLEGATTA** PAG. 30

▪ Sussiste sempre la reintegra
quando viene accertata l'insussistenza
del GMO di un licenziamento
anche ove ricadente sotto
la disciplina del D.lgs. n. 23/2015

DI **RICCARDO BELLOCCHIO** PAG. 31

▪ Il rapporto tra giudicato penale e
licenziamento per giusta causa

DI **CLARA RAMPOLLO** PAG. 32

▪ Mancata contestazione della rottura
del vincolo fiduciario in un rapporto
di lavoro: può permettere
la formazione di un giudicato
interno in grado di dirimere l'intera
causa DI **ALICE PATTONIERI** PAG. 34

▪ Lavoro domenicale e relativo
trattamento retributivo

DI **FEDERICA MARIA SGAMBATO** PAG. 35



POTITO DI NUNZIO
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO
DELL'ORDINE PROVINCIALE
DI MILANO

VERSO IL FESTIVAL DEL LAVORO 2025

*Dal 29 al 31
maggio ai
Magazzini del
Cotone di Genova
focus su etica,
sostenibilità,
competenze, dignità
e inclusione
nell'era dell'IA*



L’evoluzione tecnologica ha trasformato il mondo del lavoro, cambiando non solo il modo in cui svolgiamo le attività professionali, ma anche le dinamiche occupazionali, le competenze richieste e le forme contrattuali. Questa trasformazione comporta vantaggi, come l’aumento della produttività e nuove opportunità professionali, ma anche alcuni rischi, tra cui la precarizzazione del lavoro e l’aumento delle disuguaglianze. Se ne discuterà al Festival del Lavoro, in programma dal 29 al 31 maggio ai Magazzini del Cotone di Genova, per comprendere come governare la transizione digitale senza perdere di vista l’umanità, la dignità e il ruolo sociale del lavoro. L’evento, organizzato dal Consiglio Nazio-

nale dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro e dalla Fondazione Studi, si inserisce in un contesto di profonda trasformazione, in cui l’Intelligenza Artificiale sta ridefinendo modelli organizzativi, competenze e relazioni professionali. Se da un lato l’automazione e la digitalizzazione promettono efficienza e crescita, dall’altro emergono sfide etiche, sociali e normative sempre più urgenti. Come garantire che il progresso tecnologico sia sostenibile e inclusivo? E come evitare che l’IA comprometta il valore umano del lavoro?

Questi e molti altri *input* alimenteranno il dibattito della tre giorni, articolato su numerose aule parallele per analizzare le migliori strategie da adottare per governare il processo di transizione digitale, focalizzando l’attenzione sulla necessità di declinare una regolamentazione specifica, che renda sostenibile l’impatto dei sistemi intelligenti sul mondo del lavoro. A questi temi si coniugheranno le sfide legate al *mismatch*, alla formazione e alle competenze necessarie alle rinnovate esigenze delle imprese. L’approccio al Festival del Lavoro sarà come sempre multidisciplinare, coinvolgendo esperti di diritto del lavoro, ►



rappresentanti di istituzioni e pubbliche amministrazioni, professionisti e imprese, che analizzeranno anche il futuro delle professioni e l'evoluzione del mercato in un'ottica di sostenibilità sociale. Ma la manifestazione non sarà solo un momento di dibattito e formazione, ma anche un'occasione per condividere solidarietà. Anche quest'anno, infatti, i partecipanti potranno contribuire a un'importante iniziativa benefica: lo sviluppo tecnologico del reparto di patologia e terapia intensiva neonatale dell'Istituto Giannina Gaslini di Genova. Al momento dell'iscrizione sul sito www.festivaldellavoro.it, sarà possibile donare un contributo per l'acquisto di un ventilatore polmonare neonatale, che con la sua avanzatissima tecnica di ventilazione è in grado di facilitare e al tempo stesso proteggere la respirazione dei neonati prematuri. Come da tradizione, il cartellone FuoriFestival arricchirà il programma con eventi dedicati allo sport, alla cultura e alla socializzazione. Tra le iniziative più attese la Run 4 Job

all'interno del Porto Antico di Genova, la mostra sui 60 anni della professione di Consulente del Lavoro - un percorso espositivo per raccontare l'evoluzione della figura professionale - e la serata tributo a Fabrizio De André per celebrare il legame tra il Festival e la città genovese attraverso la musica del cantautore simbolo del capoluogo ligure. Ma questo è solo un accenno. Numerose altre iniziative collaterali saranno comunicate prossimamente sui canali istituzionali del Festival.

La sedicesima edizione si candida, dunque, a essere un punto di riferimento per chiunque voglia comprendere e guidare il cambiamento. Con un programma ricco di interventi, momenti di formazione e iniziative, il Festival del Lavoro 2025 rappresenta un'occasione imperdibile per chi vuole essere protagonista del dibattito sul futuro del lavoro.



LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

Sono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende. Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace

in relazione al contesto. Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.

Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2026.

Fondazione
CONSULENTI
del LAVORO di MILANO

Con la partecipazione di
AIDP
Associazione Italiana per lo Sviluppo Professionale
Lombardia

Con il patrocinio di
ANCL
Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro

Lavorare nelle Risorse Umane
Percorso di alta formazione professionalizzante

APERTE LE PRE-ISCRIZIONI

Con la collaborazione di aziende tra cui
Coca-Cola HBC Italia **ECOCONSULT** **lplace**
FERRERO **illimity**

www.fondazionecdlmi.it

IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON “QUID PLURIS”: LO DICE LA CASSAZIONE

• DI EMILIA SCALISE CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

“*Il lavoratore che presti la propria attività nella giornata di domenica, ha diritto, anche nell'ipotesi di differimento del riposo settimanale in un giorno diverso, ad essere in ogni caso compensato, per la sua particolare penosità, con un quid pluris*”.

Lo afferma la Corte di Cassazione con la **sentenza n. 31712 del 10 dicembre 2024**.

IL LAVORO DOMENICALE E IL RIPOSO COMPENSATIVO.

È doveroso, prima di entrare nel merito della sentenza oggetto di analisi, riprendere un po' quello che è l'*excursus* normativo con riferimento all'attività prestata di domenica e il riposo compensativo.

L'art. 9 del Decreto legislativo n. 66/2003 stabilisce a chiare lettere che *“Il lavoratore ha diritto ogni sette giorni a un periodo di **riposo di almeno ventiquattro ore consecutive**, di regola in coincidenza con la domenica, da cumulare con le ore di riposo giornaliero di cui all'articolo 7 (11 ore di riposo giornaliero). Il suddetto periodo di riposo consecutivo è calcolato come media in un periodo non superiore a quattordici giorni”*.

Il primo comma dell'articolo 9 prevede quindi che ogni lavoratore ha il diritto di fruire di un riposo settimanale della durata di 24 ore, consecutive alle 11 ore di riposo giornaliero, di norma coincidente nella giornata della domenica.



Tal riposo spetta ogni sette giorni di lavoro e può essere calcolato come media in un periodo non superiore a quattordici giorni. Quindi, se facessimo un esempio, colui che ha prestato attività lavorativa per sette giorni consecutivi (da lunedì a domenica) avrebbe diritto a fruire di due riposi settimanali nella settimana successiva, uno relativo alla settimana interamente lavorata e l'altro relativo alla settimana successiva a quella interamente lavorata.

L'articolo 9 prosegue al comma 2¹, individuando le eccezioni alla fruizione del riposo settimanale consecutivo al risposto giornaliero, mentre il comma 3 disciplina proprio la fattispecie del riposo settimanale cadente in una giornata diversa dalla domenica.

Nello specifico il comma 3 stabilisce che il ►

1. Fanno eccezione alla disposizione di cui al comma 1:

a) attività di lavoro a turni ogni volta che il lavoratore cambi turno o squadra e non possa usufruirne, tra la fine del servizio di un

turno o di una squadra e l'inizio del successivo, di periodi di riposo giornaliero o settimanale;

b) le attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata;

c) per il personale che lavora nel settore dei trasporti ferroviari: le attività discontinue; il servizio prestato a bordo dei treni; le attività connesse con gli orari del trasporto ferroviario che assicurano la

continuità e la regolarità del traffico ferroviario;

d) i contratti collettivi possono stabilire previsioni diverse, nel rispetto delle condizioni previste dall'articolo 17, comma 4.

■ IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON "QUID PLURIS":
LO DICE LA CASSAZIONE ■

riposo settimanale può essere fissato in un giorno diverso dalla domenica e può essere attuato *"mediante turni per il personale interessato a modelli tecnico-organizzativi di turnazione particolare"* ovvero addetto alle attività aventi le seguenti caratteristiche:

a) operazioni industriali per le quali si abbia l'uso di forni a combustione o a energia elettrica per l'esercizio di processi caratterizzati dalla continuità della combustione ed operazioni collegate, nonché attività industriali ad alto assorbimento di energia elettrica ed operazioni collegate;

b) attività industriali il cui processo richieda, in tutto o in parte, lo svolgimento continuativo per ragioni tecniche;

c) industrie stagionali per le quali si abbiano ragioni di urgenza riguardo alla materia prima o al prodotto dal punto di vista del loro deterioramento e della loro utilizzazione, comprese le industrie che trattano materie prime di facile deperimento ed il cui periodo di lavorazione si svolge in non più di 3 mesi all'anno, ovvero quando nella stessa azienda e con lo stesso personale si compiano alcune delle suddette attività con un decorso complessivo di lavorazione superiore a 3 mesi;

d) i servizi ed attività il cui funzionamento domenicale corrisponda ad esigenze tecniche ovvero soddisfi interessi rilevanti della collettività ovvero sia di pubblica utilità;

e) attività che richiedano l'impiego di impianti e macchinari ad alta intensità di capitali o ad alta tecnologia;

f) attività di vendita al minuto ed attività affini (art. 7, L. n. 370/1934);

g) attività di vendita in genere (artt. 11, 12, e 13, D.lgs. n. 114/1998) e di stabilimenti termali (art. 3, L. n. 323/2000).

Il comma 4 conclude precisando che sono fatte salve le disposizioni speciali che consentono

la fruizione del riposo settimanale in giorno diverso dalla domenica, nonché le deroghe previste dalla Legge n. 370/1934.

Insieme al Decreto legislativo n. 66/2003 interviene in materia di lavoro domenicale e riposo settimanale proprio la Legge n. 370/1934.

L'articolo 1 stabilisce infatti che *"al personale che presta la sua opera alle dipendenze altrui è dovuto ogni settimana un riposo di 24 ore consecutive, salvo le eccezioni stabilite dalla presente legge"*.



L'articolo 3 prosegue chiarendo che *"il riposo di 24 ore consecutive deve essere dato la domenica, salvo specifiche eccezioni"*, mentre l'articolo 17 prevede che, nel caso di lavoro espletato di domenica, è dovuto il riposo prescritto dall'ultimo comma dell'articolo 16 della medesima legge, che recita: *"al personale"*

occupato per tutta o una parte della domenica spetta, oltre al riposo per il periodo residuo, un riposo di durata uguale alle ore di lavoro eseguite nella domenica e, in ogni caso, non inferiore a 12 ore consecutive".

Il riposo compensativo deve quindi avere una durata uguale alle ore di lavoro eseguite nella domenica, con garanzia comunque di un riposo non inferiore a 12 ore consecutive.

Da questo quadro normativo di riferimento discende:

- in primo luogo, che il lavoro "straordinario" nella giornata di domenica può portare, eccezionalmente (*ex art. 1, L. n. 370/34, comma 1*), alla fruizione di un riposo compensativo di durata inferiore alle 24 ore (pari a 12 ore);
- in secondo luogo, che il riposo compensativo sarà giustificato solamente per l'equivalenza delle ore di lavoro eseguite nella domenica; il lavoratore sarà quindi obbligato a completare nei giorni successivi l'orario normale previsto e non svolto.

■ IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON "QUID PLURIS": LO DICE LA CASSAZIONE ■

COSA DICE LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Per un'analisi completa, riprendiamo alcune disposizioni in tema di riposo settimanale e lavoro prestato di domenica, contenute dai prevalenti contratti collettivi nazionali di lavoro.



CCNL TERZIARIO	CCNL METALMECCANICA INDUSTRIA	CCNL CHIMICA INDUSTRIA
Art. 152 (Riposo settimanale) Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale nei modi previsti dalle vigenti disposizioni di legge, alle quali il presente contratto fa esplicito riferimento. Art. 156 (Retribuzione prestazioni nel giorno di riposo settimanale di legge) Ai sensi delle vigenti disposizioni, le ore di lavoro prestate nei giorni di riposo settimanale, dovranno essere retribuite con la sola maggiorazione del 30% sulla quota oraria della normale retribuzione di cui all'art. 206, fermo restando il diritto del lavoratore di godere il riposo compensativo nel giorno successivo, avuto riguardo alle disposizioni di legge vigenti in materia.	Art. 8 (Riposo settimanale) Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale, di regola in coincidenza con la domenica, secondo i criteri e le modalità previste dalla legge. I lavoratori che lavorino la domenica godranno il prescritto riposo in altro giorno della settimana, che deve essere prefissato. Allo scopo di far coincidere, per quanto possibile, il riposo settimanale con la domenica anche per coloro che lavorano a turni ed affinché i turni abbiano uno svolgimento regolare, si conviene che l'orario di lavoro debba decorrere dal lunedì alla domenica compresa. In caso di spostamento eccezionale del giorno di riposo prestabilito, il lavoratore avrà diritto, per il lavoro prestato nel giorno in cui avrebbe dovuto godere del riposo, alla maggiorazione stabilita - all'art. 7, del presente Titolo III - per il lavoro festivo.	Art. 11 (Riposo Settimanale - Giorni festivi) Come previsto dalla relativa legge, il riposo settimanale cadrà normalmente di domenica, potendosi far godere il riposo in altro giorno della settimana soltanto nei casi previsti dalla legge stessa. Nei casi in cui, disposizioni di legge permettendolo, il riposo settimanale non venga concesso nel giorno prestabilito, resta fermo che al personale compete il riposo compensativo. Sono considerati giorni festivi: a) tutte le domeniche ed i prestabiliti giorni di riposo settimanale di cui ai commi precedenti. [...]

LA SENTENZA N. 31712 DEL 10 DICEMBRE 2024.

I fatti in causa

Protagonisti della vicenda sono due lavoratori, inquadrati al II e al III livello del CCNL Multiservizi, che avevano presentato ricorso contro la società datrice di lavoro per il mancato pagamento della maggiorazione della retribuzione per il lavoro svolto di domenica.

I giudici di merito di primo e secondo grado avevano condannato la società al pagamento della maggiorazione in quanto il CCNL applicato al rapporto di lavoro, che prevedeva il diritto al riposo compensativo per i lavoratori impiegati di domenica, non indennizzava i sacrifici incidenti sulla serie di interessi umani e familiari compromessi dal lavoro domenicale, tramite una maggiorazione con carattere di ristoro, non necessariamente di ordine economico, ma comunque sopportata dal lavoratore occupato la domenica.

I motivi di ricorso

Avverso la sentenza della Corte di Appello, due sono stati i motivi di ricorso presentati.

Con il primo motivo la società ricorrente deduceva la violazione o falsa applicazione degli artt. 1362 ss c.c., art. 30 e 40 del CCNL di categoria, dell'art. 36 Cost. e dell'art. 2109 c.c., sostenendo che erroneamente il giudice di merito non avesse tenuto conto che, nella fattispecie in esame, doveva attribuirsi premienza alla volontà collettiva, perché il diritto dei lavoratori turnisti a essere compensati della particolare penosità del lavoro svolto può essere soddisfatto non solo mediante l'erogazione di un supplemento di paga specificatamente riferito a tale prestazione, ma anche con l'attribuzione di vantaggi e benefici contrattuali di diversa natura.

Con il secondo motivo di ricorso, la ricorrente lamentava la violazione degli artt. 1362 ss ►

■ IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON "QUID PLURIS":
LO DICE LA CASSAZIONE ■

c.c., art. 38 del CCNL di categoria, art. 36 Cost. e dell'art. 2109 c.c., sostenendo che erroneamente la Corte non avesse valutato, procedendo alla liquidazione in via equitativa, che il CCNL prevede espressamente che le maggiorazioni retributive devono essere calcolate sulla sola paga base e non sulla retribuzione.

L'intervento della Cassazione

Per i giudici di legittimità entrambi i motivi di ricorso sono infondati.

Partendo dal primo motivo di ricorso, secondo la Corte di Cassazione, i giudici di merito hanno chiarito che occorre evitare il c.d. "tranello concettuale" rappresentato dalla mera traslazione del giorno di riposo, che non comporta alcun "quid pluris" in termini di vantaggio economico o indennizzo di altra natura per il lavoratore occupato di domenica, così come, su base mensile, il riposo settimanale a scalare per i lavoratori turnisti.

Secondo i giudici di legittimità, la pronuncia della Corte di Appello si pone perfettamente in linea con l'orientamento giurisprudenziale secondo cui **"il lavoro prestato nella giornata di domenica, anche nell'ipotesi del differimento del riposo settimanale in un giorno diverso, deve essere in ogni caso compensato con un quid pluris che, ove non previsto dalla contrattazione collettiva, può essere determinato dal giudice e può consistere anche in benefici non necessariamente economici, salvo restando l'applicabilità della disciplina contrattuale collettiva più favorevole"**.

Pertanto **"il lavoratore che presti la propria attività nella giornata di domenica, ha diritto, anche nell'ipotesi di differimento del riposo settimanale in un giorno diverso, ad essere in ogni caso com-**

pensato, per la sua particolare penosità, con un quid pluris".

Inoltre, sul tema della volontà delle parti sociali, la Corte di Cassazione ritiene che il fatto che la contrattazione collettiva non preveda espressamente alcuna maggiorazione in forma indennitaria o salariale, non si identifica come volontà delle parti collettive di escludere la possibilità di attribuire i vantaggi supplementari previsti in via generale dall'ordinamento per i lavoratori domenicali.

Con riferimento al secondo motivo di ricorso, anch'esso ritenuto infondato, i giudici di legittimità hanno ritenuto che "la valutazione equitativa del danno è suscettibile di rilievi in sede di legittimità, sotto il profilo della motivazione, solo ove difetti totalmente la giustificazione che quella statuizione sorregge o si discosti dai

dati di comune esperienza o sia radicalmente contraddittoria², atteso che l'esercizio del potere discrezionale di liquidare il danno in via equitativa [...] è espressione del più generale potere di cui all'art. 115 c.p.c. e dà luogo non già al giudizio di equità, ma ad un giudizio di diritto caratterizzato dalla cosiddetta equità giudiziale correttiva od integrativa".

Quindi, il ricorso è stato interamente rigettato.

ALCUNI BREVI CENNI GIURISPRUDENZIALI

La sentenza in oggetto offre spunto per riproporre una carrellata di sentenze della Corte di Cassazione proprio in tema di prestazione resa durante il riposo settimanale.

A partire dalla Cassazione Sezioni Unite n. 1607/1989, si è consolidato l'indirizzo secondo il quale, nel caso di lavoro prestato nel settimo giorno senza riposo compensativo, al ►



2. Cass., n. 4310/2018, Cass., n. 16344/2020.

■ IL LAVORO DOMENICALE VA COMPENSATO CON "QUID PLURIS":
LO DICE LA CASSAZIONE ■

lavoratore spetta:

- la retribuzione (con le relative maggiorazioni connesse alla maggiore penosità della prestazione);
- il risarcimento del danno subito a causa dell'usura psico-fisica che il lavoro nel settimo giorno comporta e ciò, naturalmente, ad un titolo del tutto autonomo rispetto a quello del compenso per la maggiore "penosità" del lavoro.

Sempre in tema di lavoro prestato oltre il sesto giorno consecutivo, occorre tenere distinto il danno da usura psicofisica, conseguente alla mancata fruizione del riposo dopo sei giorni di lavoro, dall'eventuale ulteriore danno biologico che invece si concretizza in un'infermità determinata da una continua attività lavorativa non seguita da riposi settimanali. Nella prima evenienza, il danno può essere presunto sull'*an*; il relativo *quantum* è indennizzabile mediante ricorso a maggiorazioni o compensi previsti dal contratto collettivo o individuale per altre voci retribuite³.

L'attribuzione patrimoniale di natura risarcitoria spetta per la perdita definitiva del riposo, ove cioè non fruito neppure in un arco temporale maggiore di sette giorni. La fattispecie di prestazione di lavoro domenicale senza riposo compensativo non può essere equiparata a quella del riposo compensativo goduto oltre l'arco dei sette giorni, atteso che una cosa è la definitiva perdita del riposo, agli effetti sia dell'obbliga-

gazione retributiva che del risarcimento del danno per lesione di un diritto alla persona, altra il semplice ritardo della pausa di riposo; e, in questa seconda ipotesi, il compenso sarà dovuto a norma dell'art. 2126 c.c., comma 2, che espressamente gli attribuisce natura retributiva, fermo restando il risarcimento del danno subito, per effetto del comportamento del datore di lavoro, a causa del pregiudizio del diritto alla salute o di un altro diritto di natura personale⁴.

La prestazione di attività lavorativa per oltre sei giorni, nel regime normativo antecedente il D.lgs. n. 66/2003, comporta, salvo che la contrattazione collettiva applicabile non preveda specifiche forme di remunerazione del riposo settimanale usufruito oltre il settimo giorno o che il datore di lavoro non dimostri l'esistenza di una specifica remunerazione per tale prestazione, il diritto del lavoratore a una percentuale di maggiorazione della retribuzione giornaliera per ogni giorno di lavoro prestato oltre il sesto⁵.

Da ultimo, proprio con riferimento al tema proposto dalla sentenza oggetto di analisi, il lavoro prestato nella giornata di domenica, anche nell'ipotesi di differimento del riposo settimanale in un giorno diverso, deve essere in ogni caso compensato con un *quid pluris* che, ove non previsto dalla contrattazione collettiva, può essere determinato dal giudice e può consistere anche in benefici non necessariamente economici, salva restando l'applicabilità della disciplina contrattuale collettiva più favorevole⁶.



3. Cass., n. 17966/2016, Pres. Bronzini Est. Manna, in Riv. giur. lav. e prev. soc. 2017, II, con nota di D. Rizzuti, In tema di trattamento economico dell'usura psicofisica, 69.

4. Cass., n. 26398/2013, in Lav. nella giur. 2014, con commento di Ilaria Bre-sciani, 563.

5. Cass., n. 13572/2011, Pres. Lamorgese

Rel. Meliadò, in Lav. nella giur. 2011, 952.

6. Cass., n. 31708/2024, Cass., n. 24682/2013, Cass., n. 21626/2013, Cass., n. 12318/2011, Cass., n. 2610/2008.

INPS ED ERRORI MATERIALI: IRREGOLARITÀ SENZA DECADENZE*

Non basta un'irregolarità o un errore materiale, tanto più se riconoscibili, per fare decadere dai diritti nei confronti dell'Inps. Anche in caso di Fis o Cigo, come ora conferma la sentenza della Cassazione n. 1406/2025. Del resto, l'Istituto può essere anche onerato di intervenire attivamente per non compromettere la posizione del contribuente.

• DI MAURO PARISI AVVOCATO IN BELLUNO E IN MILANO •

Per l'Inps, dall'errore materiale del contribuente (o da mere irregolarità che pure possono essere sanate) discendono sempre conseguenze negative, quali decadenze o l'invalidità di denunce, istanze, versamenti, compensazioni e comunque posti in essere nei suoi confronti.

Ordinamento e giurisprudenza, tuttavia, paiono di contrario avviso, come ora confermato pure dalla **sentenza del 21.01.2025, n. 1406 della Cassazione**, con riferimento alla compensazione tra somme dovute per contributi previdenziali e quanto anticipato ai propri dipendenti a titolo di indennità Fis.

L'incorrere in **un involontario passo falso**, oltre che costituire un rischio di elevata probabilità, **alla luce di procedure sempre più complesse e "remote"**, può rappresentare l'inizio di un incubo amministrativo ed economico per aziende e professionisti coinvolti.

Si tratta sovente di casi in cui, soprattutto con riguardo ad adempimenti e comunicazioni telematiche, ci si ritrova anche semplicemente, e in modo inavvertito, ad avere "flaggato" (ovverosia ad avere messo un "flag", un segno di spunta, una "crocetta") una casella sbagliata. La "crocetta" errata può dare la stura a esperienze kafkiane.

Le conseguenze, spesso anche a distanza di tempo, possono divenire finanche catastrofiche, con recuperi contributivi, addizionati a maxi-maggiorazioni pecuniarie, perdite di agevolazioni e dinieghi inaspettati.

Uscirne pare sempre molto arduo, atteso che la ricerca di un dialogo non trova interlocutori e la pervicacia delle posizioni in cui si arrocca l'Inps non rende prospettabili soluzioni, anche a fronte di meri refusi e distrazioni evidenti.

Casi **molto ricorrenti di errori materiali** con conseguenze esiziali, sono quelli che si verificano, per esempio, **in materia di casse integrazioni** e in riferimento alle relative domande, indennità e conguagli (D.lgs n. 148/2015). Può accadere che un'azienda in difficoltà temporanea intenda ricorrere, a favore dei propri dipendenti sospesi dal lavoro, all'assegno di integrazione salariale del Fondo di Integrazione Salariale (Fis). Presi i previsti contatti con le rappresentanze sindacali, si definiscono accordi con le oo.ss., i quali, tra l'altro, prevedono che l'ammortizzatore sociale sia pagato direttamente dal datore di lavoro - con la modalità c.d. "tramite azienda" - e successiva compensazione presso l'Inps.

Nell'ipotesi in cui la difficoltà si protragga nel tempo, vengono presi ulteriori e del tutto simili accordi con gli stessi sindacati: quindi, confermando quale metodo di corresponsione dell'indennità ai lavoratori, il versamento anticipato da parte del datore di lavoro e il conguaglio successivo con l'Inps.

Tuttavia, malgrado i predetti chiarissimi accordi e la circostanza che nel tempo l'azienda abbia sempre presentato domande telematiche all'Istituto dello stesso tenore, per una mera disattenzione, una delle istanze viene ►

* L'articolo è anche sul sito www.vetli.it.

■ INPS ED ERRORI MATERIALI: IRREGOLARITÀ SENZA DECADENZE ■

compilata riportando, nella casella dedicata a “Pagamento tramite”, il “*flag*” della corresponsione del pagamento del Fis “tramite Inps”, anziché “tramite Azienda”.

Senza che la discrepanza con le precedenti istanze e gli accordi con le oo.ss. sia rilevata dall’Inps nel corso dell’istruttoria, l’Istituto procede ad autorizzare l’indennità con versamento diretto. Tuttavia, l’azienda -mediante i propri professionisti, che neppure si sono accorti del refuso- fa luogo ancora una volta al versamento diretto ai propri dipendenti degli importi delle indennità previste e, quindi, a operare le compensazioni a conguaglio.

Molti anni dopo, però, prima che si realizzi la prescrizione, l’Inps procede al recupero di quelli che ritiene indebiti conguagli e avvenute decadenze ai sensi dell’art. 7, comma 3, D.lgs. n. 148/2015 (*“Per i trattamenti richiesti ... il conguaglio o la richiesta di rimborso delle integrazioni corrisposte ai lavoratori devono essere effettuati, a pena di decadenza, entro sei mesi dalla fine del periodo di paga in corso alla scadenza del termine di durata della concessione o dalla data del provvedimento di concessione se successivo”*).

La circostanza che l’errore materiale di apposizione del “*flag*” sia verosimile, oltre che manifesto (alla luce delle precedenti autorizzazioni, degli accordi sindacali, nonché della condotta complessivamente tenuta, che nessun vantaggio di fatto ha arrecato al datore di lavoro), non risulta una sufficiente giustificazione, malgrado gli sforzi di dialogo compiuti, a fare recedere l’Istituto dal proprio proposito recuperatorio.

Eppure, al riguardo, il **nostro ordinamento annette speciale rilievo all’evidenza dell’errore materiale, ritenendolo scusabile**.

In tale senso l’art. 1431 del codice civile stabilisce

L’errore si considera riconoscibile quando, in relazione al contenuto, alle circostanze del contratto ovvero alla qualità dei contraenti, una persona di normale diligenza avrebbe potuto rilevarlo.

Nel caso considerato, non solo l’Inps avrebbe potuto rilevarlo, ma avrebbe anche dovuto farlo. In situazioni come quelle in cui incorre l’azienda del suddetto esempio -molto diffuse nell’esperienza e omologhe per circostanze e inquadramento giuridico a molte altre- l’**obbligo di riconoscimento dell’errore** in cui è incorso il datore di lavoro emerge, tra l’altro, ponendo mente a come l’Inps, “a monte”, avrebbe dovuto compiere tutte le attività di scrutinio istruttorio previste dalla legge e dai regolamenti ministeriali (cfr. art. 6, D.M. Ministero del lavoro, n. 94343/2016: *“Gli interventi e i trattamenti di integrazione relativi al Fis, sono autorizzati, previa istruttoria, alla luce dei criteri di cui al decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali adottato per l’approvazione dei programmi di cassa integrazione guadagni straordinaria ai sensi del decreto legislativo n. 148 del 14 settembre 2015”*). Per cui, nell’ipotizzata vicenda, in presenza di un contrasto tra istanze formulate e previ accordi aziendali, **era necessario che l’Inps lo rilevasse fin d’origine, dando modo al datore di lavoro di rimediare**.

A fronte degli oneri stabiliti dalla regolamentazione ministeriale, tra cui quelli di informazione (*“per l’ammissione all’assegno di solidarietà, il datore di lavoro presenta in via telematica all’Inps domanda di concessione, corredata dall’accordo collettivo aziendale, entro sette giorni dalla data di conclusione del medesimo accordo. Alla domanda deve essere allegato l’elenco dei lavoratori interessati dalla riduzione di orario. L’elenco deve essere sottoscritto dalle organizzazioni sindacali e dal datore di lavoro”*), nessuna pretesa di asserire solo *ex post* l’esistenza di “accertamenti” di irregolarità -scaricandone gli effetti sui contribuenti ignari-, può essere dedotta a proprio favore dall’Istituto.

Con riguardo al fatto che, al cospetto di un errore materiale riconoscibile l’Inps non possa stare “alla finestra”, ma che si debba attivare diligentemente, va osservato come, proprio con riferimento a istanze di cassa integrazione ➤

■ INPS ED ERRORI MATERIALI: IRREGOLARITÀ SENZA DECADENZE ■

ne, sia il medesimo Istituto a prevedere -in sede di valutazione delle istanze presentate- **l'onere di attivare il supplemento istruttorio**, dovendo nel caso provvedere a chiedere informazioni, integrazioni o anche a sentire direttamente le organizzazioni sindacali che hanno partecipato alla consultazione sindacale. Al riguardo, sono esplicite la circolare Inps n. 130 del 15.9.2017, la circolare Inps n. 18 del 1.02.2022, oltre che la circolare del Ministero del lavoro n. 3 del 16.2.2022.

Sull'esigenza di un intervento attivo e "cosciente" dell'Inps, l'art. 11 del D.M. n. 95442/2016 stabilisce in modo sintomatico come segue

1. Il provvedimento di concessione della CIGO o di rigetto, totale o parziale, della domanda deve contenere una motivazione adeguata che dia conto degli elementi documentali e di fatto presi in considerazione, anche con riferimento alla prevedibilità della ripresa della normale attività lavorativa.
2. In caso di supplemento di istruttoria, l'INPS può richiedere all'impresa di fornire, entro 15 giorni dalla ricezione della richiesta, gli elementi necessari al completamento dell'istruttoria e può sentire le organizzazioni sindacali di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 148 del 2015 che hanno partecipato alla consultazione sindacale.

In definitiva, non solo l'Istituto, come tutta la pubblica amministrazione, non si può addirittura giovare della propria inerzia, ma deve **mantenere una condotta proattiva e di buona fede contrattuale, in grado di favorire il contribuente nel mantenimento di condotte corrette**.

Al riguardo, oltre all'ordinario precetto di buona fede nei rapporti contrattuali (art. 1375, c.c.), il nostro ordinamento richiede all'amministrazione di collaborare con il cittadino (*cf.* art. 97, Cost.), come pure enunciato dall'art. 1, L. n. 241/1990, e, soprattutto, dal successivo art. 6. Il quale, in materia di procedimento amministrativo, prevede

espressamente che il responsabile del procedimento, sulla scorta dei principi anzidetti, debba tenere una condotta positiva, volta alla salvaguardia e alla tutela -anche preventiva- degli interessi dei cittadini.

L'onere dell'Istituto di "partecipare" al buon andamento delle istanze promosse, non costituisce solo una petizione di principio di massima, ma un vero e proprio precetto cogente per l'Ente. Infatti, il nostro ordinamento richiede il necessario intervento dell'amministrazione -e quindi anche dell'Inps-, in forza dell'**istituto obbligatorio del "soccorso istruttorio"** (*cf.* Consiglio di Stato, Sentenza 1.7.2021, n. 5008).

Al riguardo, il Consiglio di Stato riconosce il dovere dell'amministrazione di tenere un contegno attivo in presenza di circostanze che potrebbero ingenerare effetti perplessi sull'effettività delle istanze presentate, evitando così future e diseconomiche vertenze. Al riguardo, tra le molte, la sentenza 1.7.2020, n. 4191 chiarisce che

i poteri di soccorso istruttorio -istituto di carattere generale attuativo dell'art. 97 della Costituzione, al fine della emanazione di un giusto provvedimento, idoneo a contemperare nel miglior modo possibile tutti gli interessi, pubblici e privati, in gioco- devono essere esercitati in funzione dell'attuazione dei principi di trasparenza e leale collaborazione, nonché degli obblighi di correttezza e buona fede comunque gravanti sull'Amministrazione, al fine di garantire l'effettiva partecipazione

Se si considera altresì l'insegnamento della S.C., per cui **non possono essere individuati adempimenti e sanzioni se non nei limiti indicati e prescritti tassativamente dalla legge** (*cf.* Cass., sentenza n. 5825/2021), affiora che, nel caso sopra considerato -come in molti altri in cui emerge un errore di fatto riconoscibile dall'Inps sulla base di quanto già a propria conoscenza-, l'Istituto ha il compito ►

■ INPS ED ERRORI MATERIALI: IRREGOLARITÀ SENZA DECADENZE ■

di valutare e di indicare il difetto di completezza e coerenza delle istanze pervenute e dei loro requisiti, rilevando per tempo possibili omissioni, contraddizioni o errori che potrebbero comprometterne gli esiti.

L'onere che incombe sull'amministrazione e sull'Inps, di non aggravare la posizione del cittadino e del contribuente, o addirittura vanificare le aspettative, alla luce di mere irregolarità, trova ora, una volta di più, conferma presso la S.C., con la citata pronuncia n. 1406/2025 (*"La decadenza non opera quand'anche il conguaglio sia effettuato dal datore nel termine ... ma in misura erronea"*), che sottolinea l'irrilevanza, per esempio, di eventuali discrepanze contabili e in relazione ad adempimenti formali, rispetto a decadenze da oramai diritti quesiti.

Corte di Cassazione, sentenza 21.01.2025, n. 1406

Con riguardo alla compensazione tra le somme dovute per contributi previdenziali e quanto anticipato ai propri dipendenti a titolo di indennità FIS, coordinando l'art. 7, co.3 D.Lgs. n. 241/97 e l'art. 7, co.3 D.Lgs. n. 148/15, si ha che la decadenza è impedita quando il conguaglio viene effettua-

to (con pagamento della differenza contributiva) entro il giorno 16 del mese successivo alla fine del periodo di paga in corso alla scadenza del semestre decorrente dal termine di durata della concessione della CIG o, se successivo, dalla data del provvedimento di concessione della CIG. La decadenza non opera quand'anche il conguaglio sia effettuato dal datore nel termine sopra indicato ma in misura erronea, ad esempio pagando una differenza contributiva inferiore a quella dovuta e, correlativamente, effettuando una compensazione in misura superiore a quella dovuta. L'erroneità del conguaglio incide infatti sul debito contributivo, dando luogo ad un adempimento solo parziale ex art. 1181 c.c., e residuo credito dell'Inps; viceversa, essa non incide sul meccanismo della compensazione impropria, perfezionata per il fatto stesso e al tempo stesso del pagamento, con il saldo delle reciproche poste contabili. Ancor meno, una volta effettuato il conguaglio nel termine di cui sopra, la decadenza può sussistere per il fatto che, in modo errato o in ritardo, siano state comunicate all'Inps le denunce telematiche mensili (c.d. flussi uniemens) previste dall'art. 44, co.9 D.L. 269/03.

QUATTRO ANNI DOPO L'INFORTUNIO

• DI NINA CATIZONE CONSULENTE DEL LAVORO IN TORINO •

Con sempre maggiore frequenza, nell'ambito dei procedimenti penali aventi per oggetto infortuni sul lavoro, i garanti della sicurezza sollevano una questione: in caso di morte o lesione del lavoratore infortunato, il datore di lavoro, il dirigente, il preposto, l'RSPP, possono invocare il proscioglimento dall'accusa di omicidio o lesione personale colposa, attribuendo la responsabilità della morte o della lesione alle cure improprie dei sanitari?

Qual'è la risposta della Corte Suprema? Di grande interesse è il caso affrontato dall'ultima sentenza, relativa a un caso che appare destinato a far scuola. L'amministratore di una s.a.s. fu prosciolto per intervenuta prescrizione dal reato di lesione personale colposa in danno di un dipendente intento a scaricare da un tir con l'aiuto di un muletto delle casseforme e travolto da una di queste casseforme, ma venne condannato per omicidio colposo, in quanto a seguito di quell'infortunio occorso il 25 settembre 2008 il dipendente aveva riportato politraumi vari, trauma cervicale e toraco-addominale, dai quali derivava uno stato comatoso-vegetativo permanente, cui seguiva la morte intervenuta il 18 dicembre 2012. Nell'annullare con rinvio la condanna, **Cass.pen., Sez. IV, 20 aprile 2022, n. 15155** socchiuse una porta al datore di lavoro. Infatti, rilevò che il nesso causale va ravvisato quando, alla stregua del giudizio controfattuale condotto sulla base di una generalizzata regola di esperienza o di una legge scientifica universale o statistica, si accerti che, ipotizzandosi come realizzata la condotta doverosa, l'evento non si sarebbe verificato. E aggiunse

che, nondimeno, l'ipotesi accusatoria sulla sussistenza del nesso causale non può trovare automatica conferma solo sulla considerazione del coefficiente di probabilità espresso dalla legge statistica, poiché il giudice deve verificarne la validità nel caso concreto, sulla base delle circostanze del fatto, in modo che all'esito del ragionamento probatorio, una volta esclusa l'interferenza di fattori eziologici alternativi di produzione dell'evento, si accerti che, ipotizzandosi come realizzata la condotta doverosa, l'evento non si sarebbe verificato.

Con riguardo al caso di specie, la Sez. IV osservò che il nodo da sciogliere -essendo indubbio che l'infortunio produsse nella vittima uno stato di coma vegetativo- riguarda esclusivamente il decesso, collocatosi ad anni di distanza dalla condotta, e coincide con la verifica della sussistenza di una serie causale alternativa, innescante un rischio nuovo e diverso da quello attivato dalla condotta. Spiegò che l'eventuale diversità dei rischi interrompe e separa la sfera di responsabilità del garante (datore di lavoro) dall'evento prodottosi, quando una qualunque circostanza -in questo caso l'eventuale instaurarsi di una patologia del tutto indipendente dalle lesioni riportate- radicalmente esorbitante rispetto al rischio che egli è chiamato a governare, innesci una nuova ed autonoma serie causale. Prese atto che i giudici di merito hanno del tutto pretermesso l'accertamento della causa della morte dell'infortunato, facendo derivare unicamente dallo stato di coma vegetativo, conseguente l'infortunio, l'evento ascritto all'imputato, senza indagare quale patologia abbia mate- ➤

■ QUATTRO ANNI DOPO L'INFORTUNIO ■

rialmente condotto la persona offesa al decesso, avvenuto a distanza di oltre **quattro anni** dall'incidente, né il collegamento con le lesioni riportate in quella occasione. Notò che si tratta di un'indagine indispensabile, che non può incombere sull'imputato, al quale non compete l'onere di dimostrare la sussistenza di una serie causale alternativa, essendo la prova del collegamento fra la condotta e la morte onere specifico dell'accusa.

In sede di rinvio, peraltro, la Corte d'Appello condannò nuovamente l'imputato. E questa volta, nella sentenza **n. 8888 del 4 marzo 2025**, la Sez. III conferma la condanna del datore di lavoro. Premette che le cause sopravvenute idonee ad escludere il rapporto di causalità sono solo quelle che innescano un processo causale completamente autonomo da quello determinato dalla condotta omissiva o commissiva dell'agente, ovvero danno luogo ad uno sviluppo anomalo, imprevedibile e atipico, pur se eziologicamente riconducibile ad essa. Prende atto che la Corte d'Appello, disposta un'apposita perizia medico-legale sul nesso di causalità tra l'incidente e la morte intervenuta quattro anni dopo, ne ha desunto che eventuali negligenze dei sanitari (per altro ritenute insussistenti) non avrebbero innescato, nelle condizioni date, un processo causale autonomo, ed ha applicato il principio per cui l'intervento dei sanitari costituisce, rispetto al soggetto leso, un **fatto tipico e prevedibile, anche nei potenziali errori di cura**, mentre ai fini dell'esclusione del nesso di causalità occorre un **errore del tutto eccezionale**, abnorme, da solo determinante l'evento letale, nel caso in esame escluso. Saggiunge che non può ritenersi causa sopravvenuta da sola sufficiente a determinare l'evento il comportamento negligente di un soggetto che trovi la sua origine e spiegazione nella condotta colposa altrui. Ne ricava che la Corte d'Appello ha fatto corretta applicazione dei principi di diritto in tema,

posto che nel caso di specie, la serie causale innescata dall'incidente, che ha cagionato le gravissime lesioni che hanno posto l'infortunato in uno stato di coma neurovegetativo, non è stata interrotta né dalle negligenze omissioni dei sanitari (che non sono state ritenute sussistenti) né da altre concause, quali il calo ponderale o l'alimentazione con la sonda, con le conseguenti prevedibili ma non evitabili sepsi, che se anche possano aver favorito o accelerato il decesso, non lo hanno comunque autonomamente determinato.

E non è soltanto questa la porta chiusa al datore di lavoro. Basti pensare che **Cass.pen., Sez. IV, 27 gennaio 2025, n. 2983** affronta un caso in cui l'infortunato, a causa di un grave trauma cranico con emorragia subdurale, viene posto in stato di coma, intubato e ricoverato presso il reparto di rianimazione dell'ospedale con prognosi riservata. Qui, sopraggiunge un'**infezione** settica dell'apparato respiratorio, dovuta al batterio "Acinetobacter Baumannii", trattata con terapie antibiotiche. Successivamente, per la gravità della sua compromissione neurologica, il paziente viene trasferito, ancora in stato comatoso e scarsamente collaborante, presso il reparto di medicina d'urgenza. Tuttavia, data la situazione di grave compromissione delle difese immunitarie, dovuta al quadro clinico generale e all'intubazione, subentra una nuova sepsi causata dal batterio tipicamente nosocomiale della "Klebsiella", che aggredisce, particolarmente, l'apparato respiratorio fino a provocare una polmonite bilaterale che, infine, conduce il lavoratore alla morte, a quasi due mesi di distanza dall'incidente.

Conclusione: condanna della datrice di lavoro per omicidio colposo, in quanto non può rientrare nella nozione di sequenza causale completamente autonoma un'infezione ospedaliera conseguente alle lesioni provocate dall'incidente patito.

QUOTA 103, APE SOCIALE E OPZIONE DONNA: PROROGATE AL 2025

La Legge di Bilancio rinnova le misure di flessibilità pensionistica: allungati di un anno i termini per la pensione anticipata flessibile, per l'opzione dedicata alle lavoratrici e per il prepensionamento a carico dello Stato. A seguire un richiamo alle disposizioni in commento e i riflessi sulla convenienza o meno nell'accesso ai suddetti trattamenti.

• DI **NOEMI SECCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO •

La Finanziaria 2025 (L. n. 207/2024) prosegue sul sentiero della proroga per alcune misure cardine della flessibilità pensionistica. L'attenzione si concentra sul rinnovo di **Quota 103, Opzione Donna e Ape Sociale**, strumenti che, pur con le loro specificità e vincoli, rappresentano opzioni incisive di uscita anticipata dal mondo del lavoro. L'Inps, recependo le disposizioni della Manovra, ha offerto importanti chiarimenti in merito, con la recente circolare n. 53/2025. Il posticipo delle misure richiede un approfondimento circa i destinatari, i requisiti di accesso e le implicazioni sul trattamento pensionistico futuro: ad ogni modo, la natura temporanea degli strumenti sottolinea la persistente necessità di una riforma strutturale del sistema previdenziale italiano.

QUOTA 103: CONFERMA E CRITICITÀ DELLA PENSIONE ANTICIPATA FLESSIBILE

La **pensione anticipata flessibile**, o **Quota 103**, introdotta dall'art. 14, co.1 del **D.l. n. 4/2019** e riconfermata dalla Legge di Bilancio 2025, consente l'accesso al pensionamento al raggiungimento di **62 anni di età e 41 anni di contributi**, se maturati entro il **31 dicembre 2025**. La norma prevede le medesime finestre di attesa per la decorrenza del

trattamento pensionistico disposte per il 2024, differenziate tra lavoratori privati (7 mesi) e dipendenti pubblici (9 mesi), per i quali permane l'obbligo di un preavviso di nove mesi per la cessazione dal servizio.

Il calcolo della pensione, per chi matura i requisiti nel corso del 2025, è integralmente contributivo¹, in base alle disposizioni del D.lgs. n. 180/1997; l'importo mensile lordo è limitato a un massimo di quattro volte il trattamento minimo Inps (**2.413,60 euro mensili**) fino al compimento dell'età per la pensione di vecchiaia di cui all'art. 24, co. 6 del D.l. n. 201/2011 (fissata a 67 anni sino al 31 dicembre 2026).

Sino all'età prevista per il pensionamento di vecchiaia, poi, la prestazione è **incompatibile con i redditi da lavoro**, ad eccezione di quelli derivanti da **lavoro autonomo occasionale** entro il limite di 5.000 euro lordi annui, come previsto dall'art. 2222 del Codice Civile. È importante sottolineare che per gli iscritti all'Assicurazione generale obbligatoria Inps e ai fondi sostitutivi della stessa, non nel sistema contributivo, 35 anni dei 41 richiesti devono risultare al netto dei contributi figurativi per malattia, disoccupazione e infortuni, ai sensi dell'art. 22, co. 1, della L. n. 153/1969. È comunque confermata la possibilità di cumulo dei periodi contributivi ai sensi dell'articolo 1, ➤

¹ Il calcolo è integralmente contributivo anche per chi ha maturato i requisiti nel corso del 2024, mentre è

misto solo per coloro che risultano avere maturato i requisiti della Quota 103 entro il 31 dicembre 2023.

■ QUOTA 103, APE SOCIALE E OPZIONE DONNA: PROROGATE AL 2025 ■

commi 239 e seguenti della Legge n. 228/2012, con la sola eccezione dei periodi accreditati presso le casse dei liberi professionisti.

In merito alla **convenienza della misura**, certamente si osserva che a fronte di requisiti non molto più leggeri rispetto a quelli previsti per la pensione anticipata ordinaria (che può essere raggiunta con 42 anni e 10 mesi di contributi per gli uomini, un anno in meno per le donne, più 3 mesi di finestra, 4 mesi per il 2025 per i dipendenti pubblici non statali), il ricalcolo interamente contributivo e la presenza, seppur transitoria, del tetto massimo di importo, scoraggiano notevolmente l'accesso alla Quota 103.

Vero è che il ricalcolo interamente contributivo della pensione non sempre risulta penalizzante: vi sono delle casistiche, seppur non molto frequenti, in cui addirittura il ricalcolo risulta maggiormente conveniente (ciò può capitare, ad esempio, in rapporto a lavoratori che hanno subito un calo delle retribuzioni o dei redditi negli ultimi anni di carriera). Tuttavia, aggiungendo a tale problematica la limitazione dell'importo e l'impossibilità di lavorare sino all'età per il pensionamento di vecchiaia, risulta evidente la scarsa appetibilità dell'attuale formulazione della Quota 103. D'altra parte, non bastassero tali disincentivi, nella stessa Legge di Bilancio è stata prevista la proroga "rafforzata" di un importante strumento che "premia" il trattenimento in servizio di coloro che hanno raggiunto i requisiti della pensione anticipata flessibile: il cosiddetto Bonus Maroni.

**INCENTIVO AL TRATTENIMENTO IN SERVIZIO:
BONUS MARONI 2025**

Originariamente introdotto dall'articolo 1, comma 286, della Legge n. 197/2022 (Legge di Bilancio 2023), il c.d. **Bonus Maroni**, ufficialmente denominato **Incentivo al posticipo del pensionamento**, mira a favorire la permanenza al lavoro di coloro che hanno maturato i requisiti per la pensione anticipata flessibile Quota 103 o (dal 2025) per la pensione anticipata or-

dinaria (art. 24, co. 10, del D.l. n. 201/2011).

I **beneficiari** includono i **lavoratori dipendenti** iscritti all'AGO dell'Inps e alle forme sostitutive ed esclusive della stessa (compresi i dipendenti pubblici).

L'incentivo consiste nella **rinuncia all'accredito dei contributi pensionistici a carico del lavoratore** (generalmente il 9,19%), con il conseguente **incremento della retribuzione netta** in busta paga per un importo corrispondente.

La **novità per il 2025** riguarda il **trattamento fiscale più favorevole**: le somme percepite a titolo di esonero contributivo, infatti, **non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente** (art. 51, co. 2, lettera i-bis, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi - TUIR, D.P.R. n. 917/1986) e pertanto non sono soggette a tassazione.

L'adesione all'incentivo può essere esercitata una sola volta e cessa al conseguimento di qualsiasi tipo di pensione diretta, al compimento dei 67 anni (età pensionabile per la vecchiaia ordinaria fino al 31 dicembre 2026) o per decisione del lavoratore.

È fondamentale notare che la rinuncia ai contributi comporta una **diminuzione della quota contributiva della pensione futura**, anche se non influisce sulle quote calcolate con il sistema retributivo. Ad esempio, ipotizzando l'adesione di un lavoratore con uno stipendio (imponibile previdenziale mensile) pari a 3.000 euro, il *bonus* Maroni avrà un valore di 275,70 euro al mese, esentasse. Ipotizzando la fruizione dell'incentivo per 3 anni, il taglio sulla pensione corrisponderà a 46,38 euro mensili lordi.

OPZIONE DONNA:**LA PROROGA CONFERMA LE RESTRIZIONI DI ACCESSO**

La **pensione anticipata Opzione Donna**, originariamente prevista dalla Legge Maroni (L. n. 243/2004) e successivamente modificata (art. 16, D.l. n. 4/2019), è stata prorogata dalla Legge di Bilancio 2025 per le lavoratrici che matu- ➤

■ QUOTA 103, APE SOCIALE E OPZIONE DONNA: PROROGATE AL 2025 ■

rano i requisiti entro il **31 dicembre 2024**.

Tuttavia, l'accesso rimane vincolato a specifiche categorie:

- **caregiver** che assistono il coniuge o un parente di 1° (in casi particolari sono ammessi parenti e affini sino al 2°), convivente da almeno 6 mesi, con *handicap* grave ai sensi dell'art. 3, co. 3 della L. n. 104/1992;
- **invalidi civili** con una riduzione della capacità lavorativa pari o superiore al 74%;
- lavoratrici **dipendenti o licenziate da imprese per le quali è attivo un tavolo di confronto ministeriale per la gestione della crisi aziendale**.

I requisiti contributivi e anagrafici sono fissati a **35 anni di contributi** (non raggiungibili in regime di cumulo ai sensi dell'art. 1, co. 239 e ss., della L. n. 228/2012 o dell'art. 1 del D.lgs. n. 184/1997) e **61 anni di età**, con riduzioni per le madri (59 anni con due o più figli, 60 anni con un figlio; per le lavoratrici o lavoratrici licenziate da imprese in crisi, l'età prevista è comunque 59 anni).

Sono previste finestre mobili per la decorrenza della pensione:

- 12 mesi per le dipendenti;
- 18 mesi per le autonome;
- finestra unica annuale per il personale dei comparti Scuola e AFAM.

Il calcolo della pensione avviene integralmente con il **sistema contributivo**, il che, come osservato in rapporto alla pensione anticipata flessibile, comporta una **potenziale penalizzazione** rispetto al sistema retributivo-misto. Rispetto al pensionamento con Quota 103, ad ogni modo, **non** è previsto, nemmeno transitoriamente, un tetto massimo d'importo; inoltre, **non** sussiste incompatibilità con l'attività lavorativa.

L'Inps, nella recente circolare n. 53/2025, ha **ribadito**² che i requisiti relativi alla categoria di appartenenza per accedere a Opzione Donna devono essere posseduti al momento della presentazione della domanda di pensione.

Nello specifico:

- per le lavoratrici *caregiver*, la condizione di assistenza e convivenza con il familiare con *handicap* grave deve sussistere al momento della presentazione della domanda e da almeno sei mesi;
- per le invalide, il riconoscimento di un'invalidità civile pari o superiore al 74% deve essere valido al momento della presentazione della domanda; la documentazione comprovante tale invalidità (verbale delle commissioni sanitarie competenti) deve essere allegata all'istanza;
- per le lavoratrici dipendenti o licenziate da imprese in crisi, il tavolo di confronto per la crisi aziendale deve risultare attivo al momento della presentazione della domanda di pensione; per coloro il cui rapporto è cessato, il licenziamento deve essere avvenuto nel periodo compreso tra l'apertura e la chiusura del tavolo, e non deve essere stata ripresa un'attività di lavoro dipendente a tempo indeterminato successivamente al licenziamento stesso; per le domande presentate nel 2025, se i requisiti sono maturati nel 2024, il tavolo deve essere attivo al 1° gennaio 2025 o essere attivato successivamente;
- per le lavoratrici del comparto Scuola e AFAM, i requisiti relativi all'appartenenza alle categorie tutelate devono essere posseduti alla data di presentazione della domanda di pensione e non sono soggetti a ulteriore verifica alla decorrenza del trattamento pensionistico.

APE SOCIALE: ESTENSIONE DELL'INDENNITÀ DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA PENSIONE

L'anticipo pensionistico a carico dello Stato, o **Ape Sociale**, disciplinato dall'art. 1, co. 179 e ss. della L. n. 232/2016, è stato prorogato dalla Manovra, senza modifiche, fino al **31 dicembre 2025**.

Questa indennità è destinata a soggetti che si trovano in particolari condizioni:

- **disoccupati di lungo corso** che hanno terminato di percepire la prestazione di disoccu- ➤

2. Come già indicato nella circolare Inps n. 59/2024.

▪ QUOTA 103, APE SOCIALE E OPZIONE DONNA: PROROGATE AL 2025 ▪

pazione **NASpI** (o altra indennità spettante) e non si sono rioccupati, ad eccezione di contratti di lavoro autonomo occasionale entro 5.000 euro lordi annui o contratti a termine inferiori a 6 mesi; in merito alla fruizione della NASpI, la Cassazione (con la sentenza n. 24950 del 17 settembre 2024) ha chiarito che, per beneficiare dell'Ape Sociale in quanto disoccupato di lungo corso, è necessario trovarsi in stato di disoccupazione, ma non è indispensabile l'effettiva fruizione dell'indennità di disoccupazione; ciò che rileva, secondo la Cassazione, è la cessazione della fruizione del sussidio nel caso in cui sia stato percepito; tra i disoccupati di lungo corso sono inclusi coloro che hanno cessato un contratto a termine con almeno 18 mesi di lavoro subordinato negli ultimi 36 mesi (il periodo di ricerca si considera dall'ultima cessazione);

- **caregiver** che assistono il coniuge o un parente di 1° (in casi particolari sono ammessi parenti e affini sino al 2°), convivente da almeno 6 mesi, con *handicap* grave ai sensi dell'art. 3 co. 3 della L. n.104/1992;

- **invalidi civili** con una riduzione della capacità lavorativa pari o superiore al 74%;

- **addetti a lavori gravosi** (Allegato A al D.P.C.M. n. 88/2017, D.M. 5/2/2018, All. 3 L. n. 234/2021) che abbiano svolto tali attività per 6 anni negli ultimi 7 o 7 anni negli ultimi 10.

Il requisito anagrafico per l'accesso è di **63 anni e 5 mesi**, mentre i requisiti contributivi variano:

- 30 anni per la generalità delle categorie;
- 36 anni per gli addetti ai lavori gravosi (32 per operai edili e ceramisti);

- si applica una riduzione di un anno per ogni figlio, fino a un massimo di due, per le lavoratrici.

Aderire all'Ape Sociale non comporta un significativo pregiudizio sull'importo della pensio-

ne, ma la sua **convenienza** deve essere valutata con attenzione: vero è che l'ammontare dell'indennità è pari alla rata mensile della pensione calcolata al momento dell'accesso, entro un tetto massimo esiguo, pari a **1.500 euro lordi mensili**, non rivalutabili. Si tratta, però, di un'indennità di prepensionamento, che cessa all'età pensionabile e viene sostituita (su domanda del lavoratore) dalla pensione di vecchiaia.

Nella valutazione di convenienza, bisogna comunque ricordarsi che durante il periodo di fruizione dell'Ape sociale non sono accreditati contributi: peraltro, l'Ape Sociale è **incompatibile con i redditi da lavoro dipendente e autonomo**, ad eccezione del lavoro autonomo occasionale entro 5.000 euro lordi annui. Il lavoratore può, in ogni caso, scegliere di versare la contribuzione volontaria. Laddove dovesse sorgere il diritto al pensionamento durante la percezione dell'indennità, ad esempio per maturazione dei requisiti per la pensione anticipata ordinaria, il lavoratore è libero di inviare all'Inps la domanda di pensione: l'Ape Sociale, in questo caso, verrà immediatamente cessata alla decorrenza della pensione stessa.

L'Inps, nella circolare n. 53/2025, ricorda infine che le domande di certificazione dei requisiti per l'accesso all'Ape Sociale per il 2025 devono essere presentate entro il 31 marzo, il 15 luglio o il 30 novembre 2025 (termini unificati, ad opera del Collegato Lavoro, con quelli per la pensione anticipata precoci).

Per non perdere ratei di indennità, coloro che, al momento della presentazione della domanda di certificazione delle condizioni, risultano già in possesso di tutti i requisiti previsti, possono presentare contestualmente anche la domanda di Ape Sociale (cfr. messaggio Inps n. 163/2020).

■ E. Barraco ed E. Ravagnin analizzano il processo di valutazione della performance

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO DEL LAVORATORE: RIFLESSI SUI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI*

• DI CURA DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI) •

L'articolo in analisi focalizza l'attenzione sulla complessità della valutazione della *performance* lavorativa e, al contempo, evidenzia la difficoltà per i datori di lavoro di avviare procedimenti disciplinari basati sullo scarso rendimento a causa dell'incertezza giuridica. Ciò è determinato dalla mancanza di parametri oggettivi definiti dal legislatore per misurare l'inadeguatezza della prestazione rispetto agli standard di diligenza richiesti.

Il contratto di lavoro stabilisce un'obbligazione di mezzi, non di risultato: il lavoratore deve mettere a disposizione le proprie energie psico-fisiche secondo quanto richiesto, ma non vi sono riferimenti al dover garantire specifici risultati. Nella pratica è possibile fissare parametri oggettivi per accertare che la prestazione sia eseguita con adeguata diligenza e professionalità. Questi parametri devono essere misurabili, quantificabili, specifici e raggiungibili, consentendo la definizione di punteggi minimi e massimi per valutare la *performance*.

La giurisprudenza ha chiarito che il mancato raggiungimento dei risultati prefissati non è di per sé sufficiente a ravvisare un inadempimento, ma rappresenta solo un indizio da valutare per vagliare le modalità con cui viene eseguita la prestazione. La valutazione definitiva spetta al giudice di merito.

Portandosi ad un ambito di analisi maggiormente operativo, la rilevanza attribuita ai parametri di rendimento varia in base alle caratteristiche dell'attività lavorativa: per attività in serie con limitati margini di incertezza, può essere rilevante anche solo il dato quantitativo, fissando un risultato minimo rispetto alla produttività media. Tuttavia, in alcuni casi, l'esistenza della soglia minima può essere irrilevante in presenza di un'evidente violazione della diligenza dovuta, come ad esempio nel caso di abnorme sproporzione tra obiettivi e realizzazioni.

Per attività caratterizzate da notevole autonomia (ad esempio contratti di assicurazione o vendita), la presenza di un risultato minimo indicato non è sufficiente senza parametri di riferimento. Il livello pattuito deve essere concretamente raggiungibile dalla media dei lavoratori nella stessa attività e zona, e il sotto rendimento deve costituire un inadempimento notevole.

Il lavoro presentato prosegue con una disamina di tre metodologie di misurazione della *performance*.

Management by Objectives (MBO): teorizzato da Peter Drucker negli anni '50, si basa sul raggiungimento di risultati concordati tra datore e lavoratore. Gli obiettivi possono essere quantitativi o qualitativi, purché valutabili con criteri ►

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *D&PL*, 10/2025, pag. 593 dal titolo *Rendimento del lavoratore: monitoraggio e valutazione*.

■ **MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO
DEL LAVORATORE: RIFLESSI SUI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI** ■

oggettivi. È opportuno notare come nell'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria (2025- 2027) è previsto un modello che suddivide gli incentivi in due parti a fronte di obiettivi diversi: un incentivo a breve termine (annuale) e uno a medio/lungo termine, con percentuali di maturazione differenziate nell'arco di un triennio.

Key Performance Indicators (KPI): si tratta di metriche per monitorare le prestazioni e determinare il progresso nel raggiungimento degli obiettivi. Ogni KPI deve essere misurabile, collegato a obiettivi aziendali, utile per definire piani d'azione e facilmente calcolabile. Il CCNL del settore ICT, ad esempio, ha recentemente introdotto i KPI nella parte dedicata al "premio di *performance*", definendo la *performance* come "responsabilità condivisa" tra datore e lavoratore, con premi basati su obiettivi specifici, misurabili, accessibili e realistici. *Objective and Key Results* (OKR): introdotto da Andy Grove (CEO di Intel), si focalizza non solo sui risultati economici ma anche sui processi e sulle modalità per raggiungere determinati *target*. Questa metodologia è utilizzata in ambito ICT, ma non è ancora tipizzata dalla contrattazione collettiva.

L'articolo conclude sottolineando la crescente importanza della valutazione della *performance* sia per fini premiali che disciplinari, pur rilevando che questa fattispecie "premiale e punitiva allo stesso tempo" non trova ancora ampia applicazione a livello nazionale. È auspicabile un intervento del legislatore per codificare oggettivamente una disciplina considerata tanto attraente quanto pericolosa dagli esperti del settore.

Chi commenta, ha avuto recentemente occasione di effettuare una docenza sul tema dei KPI presso un'azienda del settore Grafico, in cui non sono mai state prese in considerazione queste modalità di misurazione. In tale occasione è emersa la curiosità dei partecipanti rispetto alle possibili tecniche da utilizzare ed ai possibili risvolti strategici, sia in chiave commerciale che in chiave di verifica della redditività dei prodotti. Non sono emerse esigenze o velleità relative al controllo delle prestazioni dei singoli operatori, ma ci si è soffermati sullo stretto legame che un'analisi attenta delle prestazioni non può prescindere da una altrettanto delicata ed attenta analisi del contesto lavorativo e della corretta valorizzazione delle risorse.

KAIZEN, MIGLIORAMENTO CONTINUO NON SIGNIFICA ESSER PERFETTI

• DI ANDREA MERATI CONSULENTE SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE •

Il *Kaizen* è l'antitesi del vecchio barbogio che l'altra settimana ha attraversato la strada in un punto a caso, a pochi metri dalle strisce pedonali, transitando dietro la mia auto; il tutto, con naturalezza sconcertante, mentre parcheggiavo in retromarcia.

Per guadagnare trenta secondi del suo tempo ha rischiato di non averne mai più da vivere.

Inoltre, l'elettrizzato vegliando, come avrebbe scritto Camilleri, *faceva voci* perché ho frenato di colpo spaventandolo.

Il patriarca dell'intelligenza naturale non ha analizzato le sue attività e non ne ha colto gli errori; quindi, sicuramente li commetterà di nuovo e, probabilmente, una delle prossime volte gli sarà fatale. Ovviamente rimane l'eventualità che fosse un tentativo di suicidio, ma non è questo il caso che normalmente dobbiamo immaginare per le nostre professioni; per questo motivo proseguo sulla strada degli errori non raccolti.

Il termine *Kaizen* deriva dalle parole giapponesi *Kai* (cambiamento) e *Zen* (migliore), identificando l'idea del cambiamento costante verso il miglioramento. Chi ne ha sentito dire da suo cugino o ha visto un *tutorial*, spesso si ferma a vederlo come un metodo per evitare gli errori, oppure per raggiungere la perfezione, ma non è per nulla questo. In altri casi si identifica il *Kaizen* come un metodo per la grande industria; di norma, da chi non è avvezzo alla fatica dell'approfondimento, viene associato unicamente alla Toyota. Studiando qualcosa in più delle prime sei righe di

Wikipedia o comprandosi un libro (esistono ancora, sfogliabili in carta o rotabili in digitale) si scopre che è una modalità di pensiero, trasformato in sistemi di azione che possono far bene a qualsiasi organizzazione, di dimensioni molteplici e produzioni multiformi.

Intanto partiamo dal principio che si tratta di un'astrazione. Niente a che vedere con l'arte ma con la pratica che tende a sostituire con una formula la concreta molteplicità del reale. Quindi dobbiamo immaginare di trovarci nella tangibile e costante dedizione ad apportare piccoli cambiamenti ogni giorno, con l'obiettivo di migliorare una specifica cosa quotidianamente, lavorando sulla parte di un tutto, mantenendo costantemente l'integrazione di tutti i pezzi. L'impatto del miglioramento continuo non sarà né drastico né immediato, perché stravolgere all'improvviso può creare le condizioni di un ribaltamento, come quando si sta su di una barca e ci si sposta tutti su di un lato per non farsi spruzzare dall'onda: si finisce in mare di fianco al natante capovolto, a tentare di rimetter le cose a posto per non affogare (grande ritorno del suicidio accennato in partenza).

Per chi ha scarsa fiducia nella filosofia può sempre consegnarsi alla musica, che fa sempre un gran bene: *Dolcemente viaggiare, Rallentando per poi accelerare, Con un ritmo fluente di vita nel cuore, gentilmente, Senza strappi al motore.*

Seconda questione fondamentale: non bisogna confondere il miglioramento continuo ►

con la ricerca della perfezione. Questa, infatti, è una convinzione onanistica e porta con sé un pensiero assolutistico e dispersivo, per non parlare di quanto possa essere tragicamente autoassolutorio quando non si raggiunge il risultato. La metodologia *Kaizen* non punta alla perfezione fin da subito, ma vuole creare le condizioni perché una serie di perfezionamenti e progressi portino a un cambiamento concreto, positivo e significativo. L'obiettivo è marciare, non arrivare, è creare la capacità dell'organizzazione di seguire un processo continuo dove i cambiamenti possono portare ai risultati attesi e, contemporaneamente, ripartire per altri obiettivi.

Nelle prossime puntate entreremo nei particolari e vedremo anche qualche strumento

tangibile, per ora pensiamo ai tre temi fondamentali del metodo.

Coinvolgimento di tutti gli appartenenti all'organizzazione, creando un ambiente in cui tutti collaborano per raggiungere obiettivi comuni, dove ognuno condivide le proprie conoscenze, le competenze acquisite e le esperienze vissute, superando la concezione del gruppo e assimilando quella della squadra.

Eliminazione degli sprechi creando processi sempre più produttivi e funzionanti, che non facciano perdere tempo ed energie.

Osservazione costante delle prestazioni eliminando i processi scarsamente produttivi e malamente funzionanti, con l'introduzione di nuove idee, procedimenti diversi e tecniche rivoluzionarie (niente di sconvolgente, a volte la rivoluzione è solo l'abbandono di un'abitudine).

FIUMI DI PAROLE

• DI ANDREA ASNAGHI

CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) •

Imeno giovani ricorderanno sicuramente i Jalisse, una coppia di *outsider* che a sorpresa vinse nel 1997 il Festival di Sanremo con il brano il cui titolo abbiamo qui preso a prestito. Voi vi chiederete cosa c'entra con i temi che qui di solito trattiamo una canzone che rimprovera con amarezza ad un (presunto) amante di essere solo un parolaio ingannatore e vacuo, che non parla al cuore ma confonde e basta, ciarla e cincischia, tanto da suscitare una distanza sprezzante nella *partner* (*"io che perdo il tuo rispetto, sarebbe meglio un addio"*). Abbandonando le suggestioni sanremesi, ciò che ci sta sommergendo sempre più sono proprio fiumi di parole, cascate immense di concetti tanto da portarci sinceramente alla nausea, alla repulsione (siamo forse alla settantacinquesima versione di cosa fare con le dimissioni per fatti concludenti, compresa la recente "circolare di primavera" che nel pur lodevole tentativo di chiarire aumenta il tira-e-molla: ma anche basta...).

Non fraintendetemi.

Amo la parola e le infinite possibilità espressive del linguaggio, la sua precisione, le sfumature di concetti (oggi purtroppo troppo spesso ridotte a un dozzinale *like/notlike*, ad un partigiano *o-di-qua-o-di-là*), mi piace conoscere le espressioni caratteristiche di qualche parte del mondo che apre sguardi su culture e visioni del mondo da altre angolazioni; amo anche la poesia, l'emozione, l'allegria, la sorpresa, la leggerezza e l'ironia che le parole possono regalarti, adoro pure i discorsi che ti portano un po' in giro prima di raggiungere la meta, come in quei percorsi panoramici che ti fanno scoprire angoli che per la fretta di arrivare non avresti



"Mi aspetto mille scuse, come sempre da te, sei un fiume di parole, dove anneghi anche me. Che bravo che sei... Ma questo linguaggio da talk show cosa c'entra con noi?"

(Jalisce – "Fiumi di parole")

scorto mai. Amo anche la riflessione intelligente, e - per deformazione professionale - pure l'onesto sforzo dell'interpretazione giuridica. Ma è proprio per quello che non sopporto l'inutilità, la vacuità, l'insipienza o - a volte, peggio ancora - la strumentalità delle parole. Si versano, sempre più spesso, fiumi di parole per spiegare ed interpretare una norma (peraltro con poca utilità, perché per come è scritta si può dire di tutto ed il suo contrario). Mi chiedo se invece di spendere tante energie non sarebbe più utile una legge elaborata in modo decente. Magari una legge, voglio esagerare, non solo di cui si apprezzi il significato (che sovente nemmeno quello è chiaro per nulla) ma anche come attuarla. E, voglio arrivare alla fantascienza, una norma di facile applicazione, che semplifichi un'esistenza già tanto impegnativa invece di complicarla senza senso. Di quali norme sto parlando? Dai, lo sapete, un elenco sarebbe troppo lungo, purtroppo tutta questa Rivista non basterebbe. Perché poi arrivano, spesso vere e proprie inondazioni, fiumi di parole proprio per come intendere e applicare una norma, anche da Enti ed Istituzioni che di parole dovrebbero essere parchi e meditarle prima di darle in pasto a tutti, in funzione del loro ruolo. Soggetti che dovrebbero parlare con l'equilibrio proprio di una Pubblica Amministrazione, invece che tirare l'acqua al proprio presunto mulino. Ci sono fiumi di parole degli esperti, quelli ➤

che sembra non aspettino l'occasione di una legge strampalata per scatenarsi con sproloqui a volte apprezzabili ma più spesso involuti su sé stessi, forse solo per dire: *"vedete come sono bravo, ora argomento dal pulpito e vi inondo di verità"*. A volte mi viene il dubbio che facciano loro il tifo perché una norma sia partorita a casaccio, per poterci discettare sopra. Ma a chi lavora, serve la chiarezza, per chi opera nel concreto la volontà interpretativa giunge spesso fastidiosa e petulante.

Ci sono i fiumi di parole giuridici, quelli che fanno a brandelli una norma, la vivisezionano e la rivoltano come una frittata fino finalmente a trovare i significati che in qualche modo appoggiano la tesi desiderata. Che poi poco importa se sia qualche dottrina azzardata o qualche sentenza che a rileggerla anche per la quarta volta ancora non ci credi. A volte mi viene in mente il noto episodio di quel famoso avvocato che davanti al copioso ricorso presentatogli da un giovane zelante collaboratore di studio esclamò: *"Così lungo? Allora abbiamo torto!"*.

Perché la verità, e l'autenticità, è una cosa semplice. Lo diceva anche Lui: *"Il vostro parlare sia sì-sì no-no. Il di più viene dal maligno (Mt 5, 33)"*.

E infine ci sono, specie ultimamente, fiumi di parole per difendere una norma, per magnificarla, per esaltarne un'effimera ed inconsistente grandezza. Incuranti che se già una

norma ha bisogno di troppe parole per essere spiegata è il primo sintomo di malfunzionamento, figurarsi per difenderla. Si sa che viene fatto per partigianeria, per accondiscendenza, per subalternità, oppure anche solo per servile piaggeria, mischiata talvolta alla convenienza personale. Mandando così al macero in un colpo solo la dirittura professionale e l'onestà intellettuale. O giungendo persino a dare del *minus habens* a chi la norma non l'ha (giustamente e onestamente) capita o altrettanto legittimamente la critica.

Questi, tutti insieme, sono fiumi di parole che avviliscono, che distruggono, che ingannano, che tentano di plasmare malamente la realtà alla propria gretta misura. Mentre tutto cade, silenziosamente ed inesorabilmente, a pezzi.

E allora ci fermiamo, tagliamo noi per un attimo i discorsi (solo per questo attimo, si intende, non ci ridurremo mai al silenzio).

Ai fiumi di parole opponiamo un concetto semplice, corto, sintetico (avete mai notato? Questa Rivista si chiama proprio "Sintesi"): fate leggi corrette, ben pensate prima, attuabili, concrete, semplici, chiare, esigibili, giuste, mirate. Saremo i primi ad applicarle lietamente, pure applaudendole, felici di poter tornare a parlare di cose più serie e concrete.

Per favore.

Grazie.

Sssshhhhh

CARO CONTRATTO A TERMINE... E SIAMO ANCORA QUA. E GIÀ!

• DI **FEDERICA MARIA SGAMBATO, LOREDANA SALIS** CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO
STELLA CRIMI CONSULENTE DEL LAVORO IN CESANO BOSCONI (MI) •

Il lavoro a tempo determinato è una tipologia contrattuale attualmente disciplinata dall'articolo 19 del Decreto legislativo n. 81 del 15 giugno 2015. La caratteristica principale di questo tipo di contratto è la sua provvisorietà, data la presenza di un termine prestabilito per la fine del rapporto di lavoro.

Nonostante ciò, nel 2023 i contratti a tempo determinato si confermano la tipologia maggiormente utilizzata dai datori di lavoro, tanto che rappresentano il 66,4% del totale assunzioni. Sul punto si riporta una statistica del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dal quale si evince che detta forma contrattuale, stante il grado di flessibilità, rappresenta una forma di impiego particolarmente comune in Italia, spesso utilizzata dalle aziende per sopperire a necessità stagionali o progetti a breve termine e che, proprio per tale ragione, necessita di una legislazione snella, che soddisfi questa esigenza di flessibilità delle aziende, che non necessariamente deve tradursi in sfruttamento del lavoratore.

Il contratto a tempo determinato è, invece, suo malgrado, considerato il simbolo per eccellenza del precariato.

Ogni governo, che si è succeduto nel corso degli anni, ha ritenuto di *mettere mano* alla normativa sul contratto a tempo termine con l'intento, talvolta, di incentivarne l'utilizzo al fine di favorire una maggiore crescita occupazionale; altre volte con lo scopo di limitarne l'utilizzo, poiché considerato strumento di potenziale sfruttamento dei lavoratori.

La materia, pertanto, ha avuto un'evoluzione legislativa piuttosto travagliata: è appena il caso di ripercorrere velocemente i principali interventi legislativi sul tema.

Iniziamo con la Legge n. 230/1962, che limitava la stipula di contratti a termine a situazioni tassativamente previste dal Legislatore (legge successivamente abrogata dal D.lgs. n. 638/2001). A seguire c'è stato poi il D.lgs. n. 368/2001, che ha introdotto il c.d. "causalone", che ha

E non è necessario perdersi in astruse strategie, tu lo sai, può ancora vincere chi ha il coraggio delle idee.

(R. Zero, "Il coraggio delle idee")

Tavola 15 – Rapporti di lavoro attivati per tipologia di contratto del lavoratore interessato (valori assoluti, composizioni percentuali e variazioni percentuali). Anni 2021, 2022 e 2023

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	VALORI ASSOLUTI			COMPOSIZIONE PERCENTUALE			VAR.% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Tempo Indeterminato ^(a)	1.695.122	1.900.722	1.853.953	14,9	15,1	14,2	3,6	12,1	-2,5
Tempo Determinato	7.811.823	8.595.049	8.683.115	68,8	68,1	66,4	19,0	10,0	1,0
Apprendistato	373.478	415.641	394.844	3,3	3,3	3,0	32,8	11,3	-5,0
Contratti di Collaborazione	365.427	363.875	719.425	3,2	2,9	5,5	7,6	-0,4	97,7
Altro ^(b)	1.111.160	1.352.083	1.421.170	9,8	10,7	10,9	34,6	21,7	5,1
Totale	11.357.010	12.627.370	13.072.507	100,0	100,0	100,0	17,7	11,2	3,5

^(a) Al netto delle Trasformazioni.

^(b) La tipologia contrattuale "Altro" include: contratto di formazione lavoro (solo PA); contratti di inserimento lavorativo; contratto di agenzia a Tempo Determinato e Indeterminato; contratto intermittente a Tempo Determinato e Indeterminato; lavoro autonomo nello spettacolo.

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

consentito la stipula di contratti a termine per qualsiasi ragione di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche nell'ordinaria attività del datore di lavoro.

La Riforma Fornero, ovvero la Legge n. 92/2012, consentì invece il primo contratto a termine senza obbligo di ➤

causale per i primi 12 mesi e con causale per i successivi 24 mesi, per un totale complessivo di 36 mesi. Il *Jobs Act* (D.l. n. 34/2014, poi convertito nella Legge n. 78/2014), modificando l'art. 1 del D.lgs. n. 368/2001, estese la liberalizzazione del contratto a termine, eliminando la necessità di motivazioni produttive, tecniche o organizzative fino a 36 mesi e consentendo fino a 5 proroghe. Il D.lgs. n. 368/2001 venne poi abrogato dal D.lgs. n. 81/2015, che riorganizzò l'intera disciplina dei contratti di lavoro, compreso il contratto a termine.

Con il Decreto Dignità (D.l. n. 87/2018), che modificò l'art. 19 del D.lgs. 81/2015, si tornò al passato: la durata massima del contratto a termine fu ridotta da 36 a 24 mesi, con massimo 4 proroghe, e venne reintrodotta l'obbligatorietà della causale dopo i primi 12 mesi o al primo rinnovo.

Le causali previste dal D.l. n. 87/2018 si rivelarono, però, di difficile applicazione, con la sola eccezione di quella sostitutiva: la prima doveva rispondere ad esigenze temporanee, oggettive ed estranee all'ordinaria attività aziendale, mentre la terza era utilizzabile solo per incrementi temporanei, significativi e non programmabili dell'attività ordinaria. Va sottolineato che, in mancanza di causale, il rapporto veniva considerato a tempo indeterminato dalla data di superamento del termine di 12 mesi. In ultimo, il D.l. n. 48/2023, convertito nella Legge n. 85/2023, ha ulteriormente modificato l'art. 19 del D.lgs. n. 81/2015 nella versione attualmente vigente.

Da quanto sopra si capisce come la disciplina del contratto a termine sia stata per tutti i governi che si sono succeduti una sorta di "norma manifesto": tutti hanno voluto lasciare la propria impronta.

Quella sul contratto a termine è, un esempio di quella che viene definita "legislazione alluvionale", ossia una legislazione caratterizzata dall'emanazione di norme che hanno l'obiettivo di rappresentare la politica del momento, cui necessariamente si accompagnano, per necessità di chiarimenti applicativi, circolari,

pareri e messaggi.

Di fatto, ad oggi, abbiamo uno strumento di difficile e, soprattutto, di rischioso utilizzo. Ma è veramente così complicato intervenire in maniera definitiva su tale argomento?

Si riuscirà mai a porsi davanti al contratto a termine con una mente scevra da preconcezioni e a considerarlo come valido strumento per gestire la flessibilità del personale, senza voler necessariamente danneggiare il lavoratore? La materia è già stata più volte oggetto di approfondimento da parte di questa stessa Rivista (in ultimo [Sintesi 01/2025](#) sul periodo di prova) e, ancora una volta, siamo ad interrogarci su questa fattispecie contrattuale, che sembra destinata a non trovare mai pace.

Possibile che tutte le modifiche introdotte e la conseguente produzione di contenzioso non possano indirizzare il Legislatore?

Si pensi, ad esempio alle causali che, come si è visto, sono state più volte modificate, abolite e reintrodotte. Eppure, la giurisprudenza ci ha insegnato quanto sia stata - e quanto tuttora sia - difficile la loro concreta applicazione. Fatta eccezione per le causali per motivi sostitutivi, infatti, le altre causali sono pressoché inutilizzabili. Anche la causale di cui alla lettera a), art. 19, co. 1, D.lgs. n. 81/2015 è sostanzialmente inapplicabile, posto che solo pochi CCNL hanno disciplinato la casistica. Questa lentezza (sic!) di recepimento da parte della contrattazione collettiva ha inevitabilmente delle conseguenze. In primo luogo, un differente trattamento per le aziende appartenenti a settori diversi, senza contare che crea stasi economica.

Altra annosa questione, riguarda il periodo di prova e anche in questo caso il Legislatore è riuscito – diciamo – a complicarci la vita. La Legge n. 203/2024 (c.d. Collegato Lavoro), all'art.13 ha, infatti, previsto che *fatte salve le disposizioni più favorevoli della contrattazione collettiva, la durata del periodo di prova è stabilita in un giorno di effettiva prestazione per ogni quindici giorni di calendario a partire dalla data di inizio del rapporto di lavoro. In ogni ➤*

caso la durata del periodo di prova non può essere inferiore a due giorni né superiore a quindici giorni, per i rapporti di lavoro aventi durata non superiore a sei mesi, e a trenta giorni, per quelli aventi durata superiore a sei mesi e inferiore a dodici mesi.

Come è noto, l'intervento si è reso necessario a seguito del recepimento della Direttiva Europea 2019/1152, a norma della quale *"nel caso di rapporti di lavoro a tempo determinato, gli Stati membri provvedono affinché la durata di tale periodo di prova sia proporzionale alla durata prevista del contratto e alla natura dell'impiego"*.

Una volta pubblicata la norma, però, diverse sono le domande che si sono posti i commentatori.

I primi dubbi nascono dalla corretta interpretazione della locuzione *sono fatte salve le disposizioni più favorevoli*: è più favorevole un periodo di prova più lungo oppure un periodo di prova più breve? E poi, favorevoli per chi? Per il lavoratore o per il datore di lavoro? E anche in questo caso viene da chiedersi: qualora il CCNL preveda un periodo di prova più lungo, questo maggiore tempo del periodo di prova rende la previsione contrattuale più favorevole oppure la rende peggiorativa per il lavoratore? Perché, se è vero che un periodo di prova più lungo aumenta l'incertezza sulla stabilità del rapporto, è anche vero che un periodo più lungo consente al lavoratore di capire meglio le dinamiche aziendali e di valutare l'ambiente lavorativo in maniera più consapevole. E quindi cosa si applica la legge o il CCNL?

Sul punto vi rimandiamo all'articolo del collega Alberto Borella pubblicato su questa rivista [n. 01/2025](#).

A fronte di tutte le difficoltà che incontrano gli operatori del diritto che si imbattono in questo istituto, abbiamo ipotizzato una serie di proposte di semplificazione che potrebbero migliorarne l'applicabilità e aumentare la serenità in chi lo utilizza.

Partiamo dalle causali, che riteniamo si possano abrogare, con un sostanziale ritorno al passato e lasciando la libertà di stipulare con-

tratti a termine per un massimo di 24 mesi. Si potrebbe ipotizzare di lasciare la sola causale sostitutiva, con lo scopo di mantenere in questi casi una contribuzione più favorevole, anche se solo per alcune tipologie di aziende.

Per evitare un uso fraudolento dello strumento, si potrebbe prevedere l'impossibilità di stipulare un contratto a termine tra gli stessi soggetti, prima che siano trascorsi 5 anni dalla scadenza dell'ultimo contratto ed indipendentemente dalle mansioni svolte e della qualifica. Peraltro, per la legislazione attuale detto limite è riferito a tutti i contratti a termine sottoscritti tra le parti; sicché, ad esempio, oggi non è possibile prorogare un contratto a termine di un lavoratore con cui magari 10 anni fa era già stato sottoscritto un altro contratto a termine che era stato prorogato per 4 volte. Anche in questo caso, si potrebbe ipotizzare di circoscrivere la norma ad un periodo di tempo massimo.

Sia chiaro, nessuno vuole agevolare gli abusi o facilitare un uso distorto dello strumento in esame, questo però non vuol dire che per combattere gli abusi, si debba rinunciare alla flessibilità e complicare la vita a chi le regole le rispetta.

Altra previsione (a nostro avviso), inutile, è il c.d. *stop & go*, ossia il termine che deve intercorrere tra un contratto a tempo determinato ed un altro.

La norma dice: *Qualora il lavoratore sia riassunto a tempo determinato entro dieci giorni dalla data di scadenza di un contratto di durata fino a sei mesi, ovvero venti giorni dalla data di scadenza di un contratto di durata superiore a sei mesi, il secondo contratto si trasforma in contratto a tempo indeterminato.*

Nel chiederci quale sia la *ratio* di tale previsione (e non trovando nessuna risposta), la cui violazione comporta addirittura la trasformazione del contratto a tempo indeterminato, proponiamo di eliminare lo *stop & go*, tenuto conto anche del fatto che spesso a rimetterci è proprio il lavoratore che rimane in "attesa" senza retribuzione!

Sarebbe almeno il caso di abolirlo *in caso di* ►

*rinnovo contrattuale conseguente ad un precedente contratto a termine per sostituzione*¹.

Tornando al periodo di prova la nostra proposta è quella di semplificare al massimo e prevedere di dividere per dodici (un anno) il periodo di prova previsto dal CCNL, tenendo conto anche del livello d'inquadramento del dipendente da assumere, e moltiplicarlo per il numero dei mesi di durata del contratto, considerando come mese intero quello pari o superiore a 15 giorni e, prevedendo, altresì, un periodo minimo di sette giorni lavorativi (i due giorni attuali sono decisamente troppo pochi per entrambe le parti). In questo modo avremmo anche una diversa modulazione della prova sulla base del livello, con buona pace dell'art.7, D.lgs. n. 104/2022, a norma del quale *il periodo di prova è stabilito in misura proporzionale alla durata del contratto e alle mansioni da svolgere in relazione alla natura dell'impiego*. A tal proposito, infatti, sarebbe auspicabile, che il periodo di prova venisse differenziato, come del resto richiesto dalla Direttiva 2019/1152 e dall'art. 7 del D.lgs. n. 104/2022, sulla base delle mansioni del lavoratore perché, per come è stato previsto l'attuale calcolo del periodo di prova di cui trattasi, i lavoratori sono messi tutti sullo stesso piano e ciò appare irrazionale e soprattutto non corretto in termini di rispetto della professionalità del lavoratore.

I contratti collettivi dovrebbero, infatti, prevedere un minimo ed un massimo differenziato sia per livello di appartenenza sia sulla base della durata del contratto.

Sempre in termini di prova, sarebbe anche opportuno rivedere la disposizione relativa ai rinnovi, a norma della quale *in caso di rinnovo di un contratto di lavoro per lo svolgimento delle stesse mansioni, il rapporto di lavoro non può essere soggetto ad un nuovo periodo di prova*.

Come è noto, il periodo di prova è un elemento accessorio del contratto di lavoro subordi-

nato, che le parti possono pattuire per valutare la reciproca convenienza alla prosecuzione del rapporto di lavoro.

Per giurisprudenza consolidata la ripetizione del patto di prova in due successivi contratti di lavoro tra le stesse parti è ammissibile qualora *vi sia la necessità per il datore di lavoro di verificare, oltre alle qualità professionali, anche il comportamento e la personalità del lavoratore in relazione all'adempimento della prestazione, trattandosi di elementi suscettibili di modificarsi nel tempo per molteplici fattori, attinenti alle abitudini di vita o a problemi di salute* (Cass., 29 luglio 2005, n. 15960; Cass., 30 luglio 2009, n. 17767; Cass., 22 giugno 2012, n. 10440; Cass., 17 luglio 2015, n. 15059).

In questo caso, si potrebbe circoscrivere il divieto ad un determinato lasso di tempo. Ad esempio, il periodo di prova non è ripetibile prima che siano trascorsi 2 anni dalla scadenza dell'ultimo contratto, con riferimento alle medesime mansioni.

Un intervento riformatore della materia, per essere degno di questo nome, dovrebbe, infine, anche riguardare:

- l'esclusione dal computo del periodo massimo (oggi 24 mesi) *dei periodi di missione aventi ad oggetto mansioni di pari livello e categoria legale, svolti tra i medesimi soggetti, nell'ambito di somministrazioni di lavoro a tempo determinato*;
- sarebbe poi auspicabile l'innalzamento al 50% del numero complessivo di contratti a tempo determinato senza dover ricorrere la contratto di secondo livello.
- sarebbe, inoltre, ottimale prevedere l'abolizione della maggiorazione dello 0,50% del contributo di cui all'articolo 2, comma 28, della Legge 28 giugno 2012, n. 92, da applicarsi in caso di rinnovo;
- infine, ma non per importanza, desideriamo, auspichiamo, agogniamo, sogniamo, una scrittura semplificata delle norme!

1. M. Baltolu, Una proposta al mese: *Caro contratto a termine, in nostro è un amore impossibile!*, Sintesi, maggio 2025.



ARGOMENTO

Licenziamento per giustificato motivo oggettivo: il giudice deve accertare la sola insussistenza del fatto posto a base del recesso datoriale anche sul *repêchage*

Cass., sez. Lavoro,
11 dicembre
2024, n. 30079

AUTORE
ELENA
PELLEGATTA
Consulente
del Lavoro
in Milano

La vicenda prende avvio dal ricorso del lavoratore, licenziato per giustificato motivo oggettivo per soppressione della posizione lavorativa da parte del datore di lavoro. La Corte territoriale dichiarava improcedibile il reclamo incidentale della società per omessa notifica alla controparte e nell'esaminare il reclamo principale del lavoratore, accertava l'effettività del riassetto organizzativo. Infatti, già prima del licenziamento il datore di lavoro aveva avviato un processo di ridimensionamento e progressivo superamento della funzione svolta dal lavoratore, accertando quindi la sussistenza della ragione economica addotta dalla datrice.

Ha, invece, ritenuto che la statuizione del tribunale, sulla mancata prova dell'impossibilità di *repêchage*, in considerazione del fatto che altre e numerose erano le posizioni disponibili non valutate dal datore di lavoro, fosse divenuta irrevocabile e che il mancato assolvimento dell'obbligo di *repêchage* non si potesse ritenere evidente, facilmente verificabile e chiaramente pretestuoso, quindi non fosse

tale da rendere "manifesta" la insussistenza del fatto, con conseguente applicazione della tutela indennitaria.

Ricorre il lavoratore fino in Cassazione e gli Ermellini, una volta confermata la statuizione d'appello sulla assenza di ritorsività del licenziamento, devono esaminare il primo motivo del ricorso principale, che è fondato.

Infatti, con tale motivo il lavoratore censura l'applicazione dell'art. 18, comma 7, St. Lav. quanto al requisito della "manifesta" insussistenza del fatto e deduce, in sostanza, che la Corte d'appello ha sbagliato a non sussumere la violazione dell'obbligo di *repêchage*, come concretamente accertata, nella categoria della "manifesta" insussistenza, intesa come insussistenza evidente e facilmente verificabile.

Secondo l'orientamento consolidato della Suprema Corte, in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, la verifica del requisito della "manifesta insussistenza del fatto posto a base del licenziamento" previsto dall'art. 18, comma 7, St. lav., come novellato dalla Legge n. 92 del 2012, concerne entrambi i presup- ➤



posti di legittimità del recesso e, quindi, sia le ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa sia l'impossibilità di ricollocare altrove il lavoratore, c.d. "*repêchage*". Tali presupposti, pur nel loro autonomo spazio applicativo, si raccordano tutti all'effettività e alla genuinità della scelta organizzativa del datore di lavoro, quale presidio atto a garantire che il licenziamento rappresenti «pur sempre una *extrema ratio* e non il frutto di un insindacabile arbitrio». La Corte Costituzionale ha inoltre rimarcato la "irragionevolezza intrinseca della disciplina censurata" evidenziando, tra l'altro, come "il requisito della manifesta insussistenza demanda al giudice una

valutazione sfornita di ogni criterio direttivo e per di più priva di un plausibile fondamento empirico" e che "il presupposto in esame non ha alcuna attinenza con il disvalore del licenziamento intimato, che non è più grave, solo perché l'insussistenza del fatto può essere agevolmente accertata in giudizio". Ne consegue quindi che, in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, l'accertamento del giudice che prelude all'applicazione della tutela reintegratoria attenuata prevista dall'art. 18, comma 4, St. Lav. ha ad oggetto la semplice insussistenza del fatto posto a base del recesso datoriale, non essendo più richiesta la verifica di manifesta inesistenza dei presupposti di legittimità dello stesso.

ARGOMENTO

Sussiste sempre la reintegra quando viene accertata l'insussistenza del GMO di un licenziamento anche ove ricadente sotto la disciplina del D.lgs. n. 23/2015

Cass., sez. Lavoro,
8 dicembre
2024, n. 31505

AUTORE
RICCARDO
BELLOCCHIO
Consulente
del Lavoro
in Milano

Una lavoratrice addetta ad un appalto di servizi è stata licenziata per giustificato motivo oggettivo l'8 febbraio 2020 dopo il "cambio di appalto" sotto la disciplina del *Jobs Act*. Ha impugnato il licenziamento sostenendo la sua nullità per discriminazione e ritorsione, oltre alla sua illegittimità sotto vari profili, tra cui il fatto che il datore di lavoro non aveva rispettato l'obbligo di "*repêchage*". Il Tribunale di Benevento, in primo grado, ha dichiarato risolto il rapporto e condannato la società a pagare un'indennità risarcitoria di 36 mensilità per la mancanza di motivazione relativa al giustificato motivo oggettivo del licenziamento. La società quindi faceva ricorso perché riteneva eccessivo la determinazione dell'indennità a 36 mesi. La Corte d'Appello ha poi ridotto tale indennità a 18 mensilità, confermando comunque l'insussistenza del giustificato motivo oggettivo.

La lavoratrice, quindi, adiva alla Cassazione per richiedere il carattere ritorsivo del licenziamento e la reintegra anche nel caso di applicazione della D.lgs. n. 23/2015.

La Corte di Cassazione ha ritenuto inammissibili alcune doglianze della lavoratrice, in particolare riguardo al carattere ritorsivo e discriminatorio del licenziamento, non provato in modo esclusivo e determinante. Tuttavia, ha accolto il ricorso sulla questione della tutela applicabile: in seguito alla sentenza della Corte Costituzionale n. 128/2024, ha stabilito che, in caso di insussistenza del giustificato motivo oggettivo, il lavoratore ha diritto alla reintegrazione attenuata nel posto di lavoro.

Pertanto, la Cassazione ha cassato la decisione della Corte d'Appello e rinviato la causa affinché venga applicata la corretta tutela reintegratoria e non la semplice indennità economica.



Il rapporto tra giudicato penale e licenziamento per giusta causa

Cass., sez. Lavoro
29 novembre 2024, n. 30748

AUTORE
CLARA RAMPOLLO
Consulente del Lavoro
in Pavia

La vicenda riguarda un licenziamento per giusta causa, la reintegra nel posto di lavoro e l'indennità risarcitoria, con particolare attenzione agli effetti dell'assoluzione del lavoratore nel parallelo procedimento penale.

La vicenda giudiziaria ha attraversato tre gradi di giudizio.

Inizialmente, il Tribunale di Bologna aveva rigettato la domanda del lavoratore che chiedeva la dichiarazione di illegittimità del licenziamento per giusta causa e la conseguente reintegra presso il datore di lavoro. Successivamente, la Corte d'Appello ha riformato tale sentenza, ritenendo illegittimo il licenziamento alla luce dell'assoluzione del lavoratore nel procedimento penale parallelo.

La Corte d'Appello aveva fondato la sua decisione sull'assoluzione del lavoratore nel procedimento penale, ritenendo che la sentenza penale irrevocabile, basata sull'insussistenza dei fatti contestati, precludesse una diversa valutazione in sede disciplinare. Aveva quindi ordinato la reintegra del lavoratore e riconosciuto un'indennità risarcitoria significativa, pari a 12 mensilità, applicando l'art. 653 c.p.p. sugli effetti del giudicato penale.

La società ha proposto ricorso in Cassazione con tre motivi contro cui il lavoratore ha presentato controricorso:

- primo motivo di ricorso: la società ha dedotto la violazione del diritto di difesa e del contraddittorio. La ricorrente ha sostenuto che la Corte d'Appello avrebbe dovuto disporre un rinvio per consentire una discussione orale, dopo aver tolto le note scritte depositate tardivamente da entrambe le parti, equiparando tale situazione all'omesso deposito che, secondo l'art. 221 del D.l. n. 34/2020, imporrebbe il rinvio dell'udienza;

- secondo motivo: la società ha dedotto la violazione dell'art. 653 c.p.p., sostenendo che la

Corte d'Appello avrebbe erroneamente applicato tale disposizione. Secondo la ricorrente, gli effetti vincolanti del giudicato penale riguardano solo i processi nella materia del pubblico impiego, mentre nel caso specifico il rapporto di lavoro era di natura privatistica. Inoltre, non essendosi la società costituita parte civile nel processo penale, la Corte avrebbe dovuto esaminare autonomamente le prove raccolte in sede disciplinare;

- terzo motivo: la società ha dedotto la violazione dell'art. 18, comma 4, della Legge n. 300/1970 in relazione all'art. 360, comma 1, n. 5 c.p.c., per omesso esame circa fatti decisivi per il giudizio. La ricorrente ha sostenuto che la Corte d'Appello, nonostante le contestazioni della difesa, non avrebbe tenuto conto delle contestazioni sull'importo dell'indennità indicato dal lavoratore, recependo tale quantificazione senza adeguata valutazione delle prove e delle buste paga prodotte dalla società.

La Cassazione ha dichiarato inammissibile il primo motivo di ricorso per inosservanza del canone dell'autosufficienza. La Corte ha infatti rilevato che la società ricorrente ha omesso di trascrivere il contenuto degli atti richiamati e non ha fornito indicazioni descrittive sulle modalità concrete della genesi del vizio processuale lamentato, impedendo così alla Suprema Corte di esaminare la fondatezza dei rilievi.

Questo principio riflette la necessaria specificità, completezza, chiarezza e precisione dei motivi di impugnazione in sede di legittimità, che condiziona l'ammissibilità del ricorso. La Cassazione ha però ritenuto fondato il secondo motivo di ricorso, stabilendo che il richiamo all'art. 653 c.p.p. operato dalla Corte d'Appello non fosse pertinente, in quanto tale norma riguarda esclusivamente il rapporto di lavoro del dipendente pubblico, come si evince letteralmente dal suo dispositivo. ➤



La Corte ha chiarito che, in relazione al procedimento civile riguardante un licenziamento disciplinare nel settore privato, deve essere applicato l'art. 654 c.p.p., che regola l'efficacia della sentenza penale in altri giudizi civili o amministrativi.

La Sezione Lavoro della Cassazione ha posto in luce che, ai sensi dell'art. 654 c.p.p., nei giudizi civili o amministrativi non di danno, il giudicato penale di assoluzione non è opponibile a soggetti che non abbiano partecipato al relativo processo (cfr. Cass. civ., sez. lav., 17.7.2020, n. 15344). Risulta quindi costante l'insegnamento per cui la sentenza penale di assoluzione in seguito a dibattimento non ha efficacia di giudicato nel giudizio di impugnativa di una sanzione disciplinare irrogata nell'ambito di un rapporto di lavoro di diritto privato, nel caso in cui non ricorra il presupposto della costituzione del datore di lavoro quale parte civile nel processo penale.

La Cassazione ha poi dichiarato assorbito il terzo motivo di ricorso in conseguenza dell'accoglimento del secondo. Ciò significa che la questione relativa all'indennità risarcitoria non è stata esaminata nel merito, poiché la sentenza impugnata è stata cassata per il vizio rilevato con il secondo motivo. La Corte d'Appello, in sede di rinvio, dovrà riconsiderare tutti gli aspetti della controversia, inclusa la quantificazione dell'indennità risarcitoria e tenendo conto delle contestazioni sollevate dalla società.

In conclusione, la Cassazione ha accolto il secondo motivo di ricorso, dichiarando inammissibile il primo e assorbito il terzo. Di conseguenza, ha cassato la sentenza impugnata in relazione al motivo accolto e ha rinviato la causa alla Corte d'Appello di Bologna, in diversa composizione, anche per le spese di legittimità. Questa decisione sottolinea l'importanza di distinguere tra rapporti di lavoro pubblici e privati nell'applicazione delle norme sugli effetti del giudicato penale nei procedimenti disciplinari. La Cassazione ha affermato il principio secondo cui la sentenza penale di assoluzione

non ha efficacia di giudicato nel giudizio di impugnativa di una sanzione disciplinare irrogata nell'ambito di un rapporto di lavoro di diritto privato, se il datore di lavoro non si è costituito parte civile nel processo penale.

Il giudice del lavoro ha quindi il potere di ricostruire autonomamente i fatti e valutarli alla luce del particolare rapporto fiduciario che caratterizza il rapporto di lavoro, indipendentemente dall'esito del procedimento penale.

Questa sentenza ha importanti implicazioni per i datori di lavoro del settore privato. Essi possono procedere disciplinarmente nei confronti dei dipendenti indipendentemente dall'esito di eventuali procedimenti penali paralleli, valutando autonomamente l'incidenza del comportamento sul rapporto fiduciario. Tuttavia, devono essere consapevoli che la scelta di costituirsi o meno parte civile nel processo penale ha rilevanti conseguenze sull'efficacia del giudicato penale nel procedimento disciplinare.

Per i lavoratori, questa sentenza implica che l'assoluzione in sede penale non garantisce automaticamente l'illegittimità del licenziamento disciplinare. Essi possono essere soggetti a una doppia valutazione dello stesso fatto: una in sede penale, secondo i criteri propri del diritto penale, e una in sede disciplinare, secondo i criteri del diritto del lavoro. È quindi fondamentale per i lavoratori predisporre una difesa efficace su entrambi i fronti, consapevoli che i due procedimenti seguono logiche e criteri di valutazione differenti.

In conclusione, la Cassazione ha cassato la sentenza impugnata in relazione al motivo accolto e ha rinviato la causa alla Corte d'Appello di Bologna, in diversa composizione, per un nuovo giudizio conforme ai principi enunciati. La Corte d'Appello dovrà riconsiderare la controversia tenendo conto che, nel settore privato, l'assoluzione penale non ha automatica efficacia di giudicato nel procedimento disciplinare se il datore di lavoro non si è costituito parte civile.



ARGOMENTO

Mancata contestazione della rottura del vincolo fiduciario in un rapporto di lavoro: può permettere la formazione di un giudicato interno in grado di dirimere l'intera causa

Cass., sez. Lavoro,
12 dicembre 2024, Ordinanza
n. 32137

AUTORE
ALICE
PATTONIERI
Consulente
del Lavoro
in Milano

Il caso in analisi vede protagonista una lavoratrice presso un punto vendita autostradale, con mansioni di commessa addetta alla cassa. Alla lavoratrice in questione era stato comminato un licenziamento disciplinare in data 16 gennaio 2018, per aver incassato il valore della merce venduta senza battere i relativi scontrini e trattenendo per sé il corrispettivo della merce. Tale condotta non consisteva in un caso isolato ma, al contrario, si era verificata in più occasioni. Il datore di lavoro ne era venuto a conoscenza grazie all'attività dei *Mystery clients*, presenti sul luogo di lavoro al momento del verificarsi degli illeciti, la cui testimonianza in sede di giudizio di merito aveva rappresentato una prova decisiva che aveva condotto al licenziamento.

La lavoratrice aveva poi impugnato il provvedimento in sede giudiziale. Non trovando soddisfazione nell'ambito del giudizio di merito, procedeva poi con il ricorso in Cassazione lamentando vizi nella decisione su questioni procedurali, in particolare sulla valutazione della prova decisiva della testimonianza dei *Mystery clients*. A suo dire, tali testimonianze non avrebbero potuto essere considerate come decisive in quanto il giudice di merito avrebbe dato per scontata la presenza dei *Mystery clients* sul luogo di lavoro al momento del verificarsi dell'addebito, senza dimostrarne l'effettività.

I giudici della Suprema Corte rigettano il ricorso in quanto, a prescindere dalle questioni procedurali impugnate, il Tribunale di primo grado aveva già espresso una valutazione positiva in merito alla sussistenza della giusta causa del licenziamento. Non avendo la ricorrente mosso contestazione a riguardo, tale accertamento doveva ritenersi coperto da giudicato interno. Il giudicato interno può risolvere per intero la questione, nonostante si formi su un unico capo autonomo della sentenza caratterizzato, però, da un alto grado di individualità e autonomia, tale da permettere il formarsi di una decisione completamente indipendente.

In particolare, nel caso in questione, il giudicato interno si era formato sulla valutazione della condotta perpetrata della ricorrente, caratterizzata da una tale gravità da ledere il vincolo fiduciario necessario per l'instaurazione e la sussistenza del rapporto di lavoro. A maggior ragione, il vincolo fiduciario è imprescindibile per le mansioni svolte dalla *ex* dipendente in quanto comportano la delicata attività del maneggio di denaro altrui. È, dunque, possibile affermare che la condotta mantenuta dalla lavoratrice (ossia l'omissione, per di più reiterata, della contabilizzazione degli scontrini e dell'incasso del corrispettivo della merce) integri senza alcun dubbio una giusta causa di licenziamento.



Lavoro domenicale e relativo trattamento retributivo

Cass., sez. Lavoro, 10 dicembre 2024, n. 31712

AUTORE
FEDERICA MARIA
SGAMBATO
Consulente
del Lavoro
in Milano

Con la sentenza n. 31712/2024 la Cassazione si è espressa in merito al lavoro domenicale e al suo indennizzo, confermando sostanzialmente quanto deciso nei due gradi di giudizio.

Nel caso di specie, infatti, il Tribunale di Busto Arsizio prima e la Corte d'Appello di Milano poi, accogliendo il ricorso proposto da un gruppo di dipendenti, avevano condannato un'azienda al versamento delle differenze retributive quantificate in una maggiorazione del 30% della retribuzione per il lavoro prestato di domenica nel periodo oggetto di causa. La *ratio* della decisione discendeva dalla mancanza di una previsione contrattuale che stabilisse un'indennità a compensazione del “sacrificio sopportato dal lavoratore occupato la domenica”. Il contratto collettivo applicato dalla Società, infatti, non teneva conto del fatto che la domenica, “per la generalità dei consociati”, rappresenta la giornata “destinata alla realizzazione di interessi personali, quali quelli familiari, spirituali e sociali”.

Avverso la decisione della Corte di Milano, la Società ha presentato ricorso in Cassazione adducendo, in primo luogo, che la Corte non avesse valutato la *preminenza della volontà collettiva* e la circostanza che il diritto dei lavoratori turnisti che prestino attività di domenica, con differimento del riposo settimanale ad un giorno diverso, possa essere soddisfatto, non solo mediante l'erogazione di un supplemento specificamente riferito alla prestazione domenicale, ma “anche con l'attribuzione di vantaggi e benefici contrattuali di diversa natura, atti a differenziare il complessivo trattamento economico e normativo in termini di vantaggio di qualsiasi natura”. Inoltre, la Società ricorrente lamentava che la Corte, nella definizione del *quantum* da liquidare ai dipendenti, non avesse

considerato che il CCNL di riferimento prevede che le maggiorazioni retributive vadano calcolate prendendo a riferimento la sola *paga base* e non la retribuzione nel suo complesso.

La Suprema Corte ha respinto il ricorso, rigettando entrambi i motivi. La Cassazione, infatti, ha ritenuto che il semplice differimento del riposo non rappresenti un *quid pluris* in termini di vantaggio economico o di indennizzo di altra natura e ha, altresì, sottolineato come la mancata previsione nel CCNL di una specifica maggiorazione per le prestazioni espletate di domenica non potesse essere intesa come esplicita volontà delle parti collettive di escludere il riconoscimento dei “vantaggi suppletivi previsti in via generale dall'ordinamento ai lavoratori domenicali”.

La pronuncia in esame, peraltro, ribadisce un orientamento già affermato in precedenza dalla Corte (cfr. Cass., n. 21626 e n. 24682 del 2013, Cass., n. 12318/2011, Cass., n. 2610/2008), ovvero che il solo differimento del riposo non sia sufficiente a compensare il lavoro prestato di domenica e che, nel silenzio della contrattazione collettiva, l'indennizzo possa essere determinato nel *quantum* dal Giudice.

È stato, infine, ritenuto infondato anche il secondo motivo di ricorso e ciò in ragione del fatto che la valutazione equitativa del danno attiene alla sfera decisionale del Giudice di merito, valutazione rispetto alla quale l'esame della Suprema Corte è limitato al solo vizio di motivazione e che è “inevitabilmente caratterizzata da un certo grado di approssimazione”, non eludibile.

Per un Approfondimento sul tema della compensazione del lavoro domenicale si v. in questo numero della Rivista a pag 5.

Lavoro Diritti Europa

Rivista nuova di Diritto del Lavoro

Pubblicata con il sostegno anche dell'Ordine

Siamo lieti di annunciare l'uscita del n. 1/2025 di LavoroDirittiEuropa. Con altrettanto piacere comunichiamo che il n. 4/2024 di LDE ha registrato oltre 198 mila accessi (168.063 il numero antecedente); dati rilevati da Google Analytics. LDE ha ottenuto la classificazione ANVUR come Rivista Scientifica dell'Area 12. La Rivista si propone di affrontare i temi più attuali del diritto del lavoro, alla luce della Dottrina e della Giurisprudenza più recenti, con l'obiettivo di creare uno strumento di riflessione, di approfondimento e di servizio per la comunità dei giuslavoristi. Al fine di facilitare l'accesso alla più ampia platea di destinatari LDE viene concepita come strumento agile, in formato elettronico e ad accesso libero e gratuito (open access).

Per accedere al sito della Rivista, è sufficiente fare clic sul seguente indirizzo:

► <https://www.lavorodirittieuropa.it/> ◀

► Per consultare il Numero Antologico della Rivista su **INTELLIGENZA ARTIFICIALE** fai clic [QUI](#)

LDE è anche su Facebook e LinkedIn! Segui la nostra pagina per rimanere costantemente aggiornato!
È sufficiente cliccare sul relativo logo ►



Per consultare i numeri precedenti, è sufficiente fare clic sul link [Archivio Rivista](#)

Per chi voglia collaborare con la Rivista, si rinvia al file [COLLABORA CON NOI](#)

All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere fatti pervenire commenti ai temi trattati negli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti nella rubrica ["a parer mio, la voce dei lettori"](#)

Sarà gradito l'inoltro di questo messaggio alla Sua mailing-list e/o a chi si ritiene possa essere interessato; si sottolinea l'opportunità di [isciversi alla NEWSLETTER](#), che si pone come strumento di servizio per dare una tempestiva informazione su sentenze, accordi collettivi, testi normativi o altri documenti di interesse immediato.

L'indirizzo di posta elettronica della Rivista è: redazione@lavorodirittieuropa.it

Qui in basso il format da utilizzare per l'inoltro ai propri social (Facebook, LinkedIn e Twitter).

È uscito il nuovo numero di LavoroDirittiEuropa. Leggilo cliccando [QUI](#) e resta informato [iscrivendoti alla newsletter](#)

Auguriamo a tutti buona lettura.

COME COLLABORARE CON LAVORO DIRITTI EUROPA

Indichiamo qui alcuni modi per una collaborazione (ben accetta) alla Rivista.

- Segnalare sentenze, ordinanze e altri provvedimenti significativi
- Segnalare il nome di chi potrebbe scrivere una nota a tali provvedimenti
- Segnalare Accordi collettivi, Verbali di conciliazione, Lodi arbitrali significativi per il contenuto e meritevoli di diffusione, che saranno tempestivamente diramati con la [Newsletter](#)
- Proporre temi per un saggio o un articolo e, auspicabilmente, il nome di chi potrebbe occuparsene
- Segnalare Convegni, Seminari e altre occasioni di studio in materia di diritto del lavoro (da pubblicare nella rubrica: "Eventi").
- Inoltare la Rivista alla propria mailing-list e/o a chi si ritiene possa essere interessato
- All'indirizzo di posta elettronica della Rivista possono essere anche fatti pervenire commenti agli articoli pubblicati, che verranno poi inseriti, senza necessità di preventivo accordo, nella rubrica ["a parer mio, la voce dei lettori"](#)

[Iscriviti alla Newsletter](#)

"Ricordiamo che la rivista on line "Lavoro Diritti Europa" è pubblicata anche con il sostegno dell'Ordine dei Consulenti del lavoro di Milano. In ogni numero della Rivista (nella sezione Rubriche/Punti di vista) sarà presente un nostro intervento sulle problematiche di stretta attualità con suggerimenti e orientamenti per la risoluzione dei problemi che si riscontrano nella quotidiana attività professionale. Ricordiamo che un componente del Centro Studi Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano fa parte del Comitato di redazione della Rivista".

► Per leggere l'Indice della Rivista clicca [qui](#). ◀