



LAVORO@CONFRONTO

Metalmeccanici: un CCNL con più risvolti

**Uno strumento
da usare con
cautela**

Fabrizio Di Lalla

**Morire per un
infortunio sul
lavoro a 17 anni**

Mario Saverio Di Martiis

**Formiamoci
alla sicurezza**

Stefano Olivieri Pennesi

Lavoro@Confronto

Via Guglielmo Saliceto, 4
00161 Roma
Tel/Fax 06.44238664 r.a.
www.lavoro-confronto.it
LAVORO-CONFRONTO@fondazionedantona.it

Numero 69 • Maggio/Giugno 2025

Rivista bimestrale on line
della Fondazione Prof. Massimo D'Antona (E.T.S.)
Registrazione Tribunale di Udine
N. 4/2014 - In data 27 febbraio 2014

Direttore Editoriale:
Claudio PALMISCIANO

Direttore Responsabile:
Renato NIBBIO BONNET

Capi Redattori:
Palmina D'ONOFRIO
Annunziata ELIA

Redazione:
Matteo ARIANO
Michele CAVALIERE
Fabrizio DI LALLA
Roberto LEARDI
Dario MESSINEO
Claudio PALMISCIANO
Stefano OLIVIERI PENNESI

La Rivista LAVORO@CONFRONTO è realizzata unicamente su supporto informatico e diffusa per via telematica ovvero on-line; la Fondazione Prof. Massimo D'Antona ETS (Ente del Terzo Settore), in qualità di Editore, non ha fatto domanda di provvidenze, contributi o agevolazioni pubbliche e non consegue ricavi dall'attività editoriale.

Articoli, approfondimenti e contributi presenti su questa Rivista sono stati ceduti gratuitamente dai rispettivi Autori per la sola pubblicazione su LAVORO@CONFRONTO; ciascun Autore è, pertanto, l'unico titolare di tutti i diritti morali e patrimoniali ai sensi della legge sul diritto d'autore e sui diritti connessi.

Le immagini di copertina sono tratte dal sito
www.fiom-cgil.it

Le immagini utilizzate negli articoli sono fornite dagli autori o tratte dai siti www.pixabay.com e www.unsplash.com.

È vietata la riproduzione, anche parziale e in qualsiasi forma, di quanto pubblicato nella presente Rivista in difetto di autorizzazione scritta dell'Autore.

Sommario:

Metalmeccanici: un CCNL con più risvolti

Matteo Ariano p. 3

Uno strumento da usare con cautela

Fabrizio Di Lalla p. 4

Morire per un infortunio sul lavoro a 17 anni

Mario Saverio Di Martiis p. 6

Formiamoci alla sicurezza

Stefano Olivieri Pennesi p. 10

Premio Massimo D'Antona 2025

Claudio Palmisciano p. 16

Partecipazione dei lavoratori: una legge svuotata al Senato

Pietro Napoleoni p. 19

I presupposti di legittimità del Patto di prova

Eugenio Erario Boccafurni p. 21

Il trasferimento per incompatibilità ambientale

Antonella Delle Donne p. 24

Nuovi requisiti per l'indennità di disoccupazione dal 2025

Arianna Tofani p. 26

Decreto Scuola PNRR

Vanna Pizzi p. 28

Codice della crisi aziendale e diritto del lavoro sostenibile

Ida Giannetti p. 31

La matrice BCG come strumento di decision making nelle imprese

Niccolò Fantone p. 36

Effemeridi

L'apprendimento della socialità nei giochi di strada

Fadila p. 38

Metalmeccanici: un CCNL con più risvolti

di Matteo Ariano [*]



Nei giorni scorsi si è tenuto un nuovo sciopero del settore metalmeccanico, che ha portato in piazza decine di migliaia di lavoratrici e lavoratori del settore, con un buon tasso di adesione.

Con riferimento a una delle tre grandi manifestazioni che si sono tenute, ha fatto scalpore una nota della Questura di Bologna, che paventerebbe il rischio di denuncia per il reato di blocco stradale - introdotto dal cosiddetto “Decreto Sicurezza” - per i partecipanti al corteo che ha determinato la chiusura di un tratto di tangenziale e lunghe code sugli svincoli autostradali. Storicamente, lo sciopero, le manifestazioni e i cortei perseguono più obiettivi: rendere evidenti forme di dissenso e/o di protesta rispetto a una determinata questione e coagulare attorno a tali questioni quante più persone possibili. È possibile, se non inevitabile, che lo sciopero e le manifestazioni collegate creino disagi alla cittadinanza ed è anche per questo motivo che, dal 1990, si è introdotta in Italia una specifica disciplina che regola l'esercizio del diritto di sciopero – diritto costituzionalmente riconosciuto – con l'obiettivo di temperarlo con l'esercizio di altri diritti di pari grado (quali, ad es., il diritto alla salute, il diritto alla libertà di circolazione). L'aver recentemente introdotto nuove ipotesi di reato, come il blocco stradale, rischia di comprimere in maniera eccessiva l'esercizio di altri diritti costituzionali, come la libertà di espressione del pensiero e di riunione. Non finisce, inoltre, l'illusione panpenalista che affligge il nostro Paese ormai da molti anni, quella secondo cui basterebbe l'introduzione di nuovi reati a dare risposte immediate a problemi ben più vasti e complessi.

La manifestazione dei metalmeccanici dello scorso 20 giugno potrà essere, quindi, uno dei primi banchi di prova delle norme varate dall'attuale Governo per verificarne la tenuta.

La piattaforma sindacale presentata nei mesi passati è una piattaforma unitaria, presentata dalle tre più importanti confederazioni di categoria: FIOM, FIM e UILM, così come gli scioperi finora proclamati nel settore sono stati finora unitari. In un momento storico in cui stiamo registrando una inedita frattura del fronte sindacale, che vede la CISL da un lato e CGIL e UIL dall'altro, c'è da chiedersi se non

sia più utile, a tutela dei diritti di lavoratrici e lavoratori, il percorso avviato dalle tre categorie metalmeccaniche e se non possa essere questo un elemento di riflessione.

Infine, venendo al merito della piattaforma sindacale, ci sono aspetti di rilievo, come ad esempio “una sperimentazione contrattuale con l'obiettivo di raggiungere progressivamente una riduzione dell'orario di lavoro a 35 ore settimanali”. Il tema della riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario è tema che già nel passato abbiamo affrontato in questa Rivista, non come presa di posizione ideologica, ma cercando di analizzarne i possibili risvolti positivi. Il settore metalmeccanico, in cui la tecnologia nelle sue varie sfaccettature può davvero aiutare ad incrementare la produttività e supportare il lavoro umano, potrebbe essere uno di quelli che fa da apripista su questa tematica, aiutando ad aprire un dibattito sul tema.

Altro tema significativo riguarda gli appalti: in questo caso, si chiede che le aziende e imprese in appalto operanti nel contesto produttivo inerenti ad attività che rientrano nell'ambito di applicazione del CCNL, applichino lo stesso CCNL, con l'evidente finalità di scoraggiare il dumping contrattuale, che determina minori tutele e anche maggiori rischi per la sicurezza sul lavoro.

Da ultimo, il tema degli aumenti salariali: in un momento storico delineato da grande incertezza sul futuro e da un'inflazione galoppante che solo da poco inizia ad allentare la sua morsa sui portafogli dei lavoratori, diventa essenziale riconoscere loro aumenti adeguati. Anche su questo speriamo e crediamo che il CCNL dei metalmeccanici possa rappresentare un esempio virtuoso, in particolare per il datore di lavoro pubblico, che non sembra essere attestato sulla stessa linea dei suoi omologhi privati nei rinnovi contrattuali. ■

[*] Presidente della Fondazione Prof. Massimo D'Antona ETS

Uno strumento da usare con cautela

di Fabrizio Di Lalla [*]



Negli Anni Settanta del secolo scorso il referendum fu lo strumento che riuscì a scardinare e travolgere la morale comune, dominante fino allora nel nostro Paese, basata su alcuni fondamenti della religione cattolica come l'indissolubilità del matrimonio che solo la Sacra Rota, il tribunale ecclesiastico, a suon di bigliettoni, poteva cancellare secondo la formula rato ma non consumato; un affare per ricchi e potenti. Fu una battaglia che contribuì ad allargare la sfera dei diritti civili in particolare per le donne, dando inizio a un percorso di liberazione del loro stato subalterno.



Fu portata avanti contro un fronte avversario che sembrava imbattibile, il governo, la principale forza politica e la Chiesa. I referendari, tuttavia, avevano un'arma formidabile, quella di essere in sintonia con la stragrande maggioranza degli italiani. Vinsero perché erano riusciti a comprendere i mutamenti del sentire comune dovuti alle profonde trasformazioni economiche e sociali degli ultimi decenni, mentre gli avversari erano rimasti ancorati ai valori di una società arcaica, in prevalenza contadina, che non esisteva più.

Così fu per altri temi di grande importanza che animavano il dibattito politico non solo tra gli addetti ai lavori ma che si diramavano fino al più sperduto angolo d'Italia perché ritenuti indispensabili all'eliminazione di vincoli del vivere quotidiano dei cittadini o riguardavano

temi di notevole impatto politico.

Purtroppo l'abuso di tale strumento ha contribuito al suo declino, favorito anche dalla disaffezione dei cittadini nei confronti della politica. Così nell'ultimo trentennio, salvo in un caso, non è stato mai superato il limite richiesto dalla costituzione.

Tale situazione avrebbe dovuto infondere cautela a coloro che stavano intraprendendo la via del recente referendum perché oggi ancora più che in passato il quorum si può raggiungere solo su temi che hanno larga presa sull'opinione pubblica. Inoltre, non si è tenuto conto di fattori di uguale importanza, soprattutto per i temi in materia di lavoro.

Intanto si doveva cercare a qualunque costo l'unità sindacale, mentre, invece, si è andato in ordine sparso, divisi alla meta, lasciando milio-

ni di aderenti sia sconcertati per tale frattura, sia indifferenti o contrari.

La cosa più importante, tuttavia riguarda il fatto che i quesiti sul lavoro sono di difficile comprensione e che il primo, sul ripristino degli effetti dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori sui licenziamenti illegittimi che doveva, oltretutto, fare da traino alle altre richieste referendarie, interessava una platea minoritaria di elettori. Ciò perché la manifattura, un tempo dominante con grandi e medie aziende, ha ceduto il passo al settore dei servizi e del commercio. In questa vasta area prevalgono le unità di piccole dimensioni con pochi addetti, dove non si applicava la norma in questione. Alla minoranza di quelli interessati direttamente vanno aggiunti gran parte dei pensionati, delle casalinghe, degli studenti non lavoratori, dei disoccupati, dei lavoratori autonomi, dei pubblici dipendenti.

Né andava sottovalutato, infine, che all'interno delle forze politiche del fronte referendario che aveva approvato il Jobs act da appena dieci anni ci fossero frange contrarie ai quesiti che ne chiedevano la modifica.

Queste, a mio giudizio, sono le ragioni che avrebbero dovuto essere valutate con attenzione. E che non ci fossero le condizioni minime per un successo era una sensazione, se non anche una certezza, diffusa non solo tra i più avvertiti, ma anche nell'opinione pubblica più vasta.

L'insuccesso, quindi, deve far riflettere soprattutto sul fatto che per la modificazione di norme complesse in materia di lavoro la via maestra e la più idonea è la sede parlamentare.

Ciò detto, è necessario che i tanti elettori che sono andati alle urne per il cambiamento non siano abbandonati dopo la sconfitta perché possono rappresentare un elemento molto importante per il futuro. Nella elaborazione del programma elettorale da presentare da parte del fronte che si è battuto per il referendum per le prossime elezioni politiche, i temi dei diritti e della sicurezza dovrebbero trovare il loro spazio in modo da allargare la platea del consenso. ■

[*] Giornalista e scrittore. Consigliere della Fondazione Prof. Massimo D'Antona

www.fondazionedantona.it

SCELTA PER LA DESTINAZIONE DEL CINQUE PER MILLE DELL'IRPEF

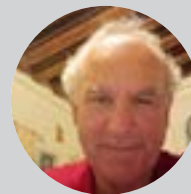
SOSTEGNO DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE ISCRITTI NEL RUNTS DI CUI ALL'ART. 46, C. 1, DEL D. LGS. 3 LUGLIO 2017, N. 117, COMPRESE LE COOPERATIVE SOCIALI ED ESCLUSE LE IMPRESE SOCIALI COSTITUITE IN FORMA DI SOCIETÀ, NONCHÉ SOSTEGNO DELLE ONLUS ISCRITTE ALL'ANAGRAFE

FIRMA **X**

Codice fiscale del beneficiario (eventuale) **97214970580**

Morire per un infortunio sul lavoro a 17 anni

di Mario Saverio Di Martiis [*]



Sabato diciassette maggio, a Venezia, davvero una bella giornata primaverile, si è già al pomeriggio avanzato. Una affascinante barca, in realtà un catamarano con i classici due scafi, si approssima alla banchina della darsena di Marina Sant'Elena, per attraccare e sbarcare gli ospiti a bordo. Ottima cornice per la conclusione di una stupenda giornata trascorsa in laguna. La sorte, aiutata dall'insipienza umana, ha deciso diversamente.

Anna, ha diciassette anni, tra ventidue giorni ne avrà diciotto, si trova a poppa del catamarano, probabilmente è pronta a saltare sulla banchina per l'ancoraggio del natante.

Invece finisce in mare, sa nuotare e, aiutata dalle persone a bordo, si riavvicina alla barca, sta per risalire. Ma la fune, cima in gergo marinaro, che aveva con sé, probabilmente avvolta al suo avambraccio, finisce arrotondata all'elica del catamarano.

Il movimento dell'elica riavvolge la cima e così la sfortunata ragazza finisce nuovamente in acqua. Il comandante della nave si tuffa a sua volta in acqua, non riesce a liberarla dalla cima che la trattiene. È scattato l'allarme, a tempo di record arrivano i Vigili del Fuoco, con le barche e l'elicottero, così pure il soccorso sanitario. Siamo a Venezia tutto avviene con i mezzi acquatici. Un vigile del fuoco è già in acqua, pochi secondi e Anna è recuperata. No, è stata recuperata la sua salma, nonostante gli sforzi del personale sanitario per rianimarla e qualche ingannevole speranza, è tutto irrimediabilmente finito per la sfortunata ragazza. La giovane età, le speranze, le attese, gli affetti finiscono avvolti nel buio irreversibile e ingiusto della morte. L'incredibile e triste episodio è stato ripreso dalle telecamere installate nella darsena e le registrazioni sono state acquisite dalla Procura della Repubblica di Venezia. I filmati collocano l'evento verso le diciotto e trenta di sabato. La richiesta di soccorso è scattata alle ore 18.41. Viene anche riferito che il vento potrebbe aver aumentato le difficoltà dell'attracco.



L'attenzione puntuale e commossa dei media

I media, locali e nazionali, domenica diciotto maggio riportano la notizia e così pure nei giorni successivi. L'infortunio è avvenuto nella città lagunare, Anna abitava nel contiguo comune di Mira, zona riviera del Brenta, e il sindaco della città di residenza ha riportato la notizia sui social, esprimendo la partecipazione della comunità e la solidarietà alla famiglia. Fin da subito è emerso anche che l'incredibile infortunio mortale è avvenuto nell'ambito di un rapporto di lavoro irregolare.

Anna stava lavorando in nero

La città di Venezia, nei giorni, da domenica diciotto maggio a martedì venti, è stata la sede del festival delle Regioni e delle province autonome, con la partecipazione di molte personalità titolari di incarichi istituzionali, compreso il Presidente della repubblica, che è stato in città il diciannove maggio, e vari ministri. Ciononostante l'attenzione dei media per la sfortunata diciassettenne è stata ampia e approfondita. Anna aveva una sorella gemella. Frequentava il quarto anno dell'Istituto nautico di Venezia, con risultati unanimemente riferiti di alto merito. Conosceva bene varie lingue straniere, compreso il russo e l'ucraino, come la madre, originaria appunto dell'Ucraina. Il padre lavora nell'ambito del porto di Venezia. Ormai prossima alla maggiore età, ipotizzava di stu-

diare legge e auspicava, per sé, una vita che comprendesse il mare, sua grande passione. Probabilmente conosceva il trentaseienne skipper-comandante dell'imbarcazione, proveniente dal suo stesso luogo di residenza e con lui era salita a bordo del catamarano e imbarcato le persone, pare quindici, che avevano convenuto l'escursione in laguna. Si trattava di persone provenienti dall'Africa, residenti in varie parti d'Italia, che si erano organizzate per incontrarsi a Venezia e festeggiare insieme un compleanno. Dopo la disgrazia, gli ospiti dell'imbarcazione hanno dichiarato al personale della Capitaneria di porto di Venezia che nel corso della giornata la diciassettenne aveva agito a bordo con la funzione di hostess. Circostanza riferita anche dal padre della ragazza, convinto che la figlia collaborasse in quanto capace di bene esprimersi con le lingue straniere e, secondo lui, non ancora in grado di partecipare alle manovre per il governo dell'imbarcazione.

Lo skipper-comandante indagato

Il giorno venti maggio, martedì successivo al tragico evento del sabato precedente, i due magistrati della Procura della Repubblica di Venezia, incaricati del caso, hanno notificato allo skipper di essere indagato, con la provvisoria ipotesi di reato per omicidio colposo e violazione delle norme per la sicurezza sul lavoro e nel contempo è stata disposta l'autopsia. L'evento commuove per la giovane età della vittima e le incredibili circostanze con le quali la tragedia è avvenuta. Il giorno ventidue maggio è stata svolta l'autopsia, con la conferma che la sfortunata Anna è morta per annegamento, come ipotizzato sin dall'inizio della disgrazia. Il giorno 27 maggio è stato celebrato il funerale.

Perché lavorava in nero

E poi le domande ricorrenti: l'infortunio mortale era evitabile, si sono verificati errori, le regole obbligatorie di prevenzione e sicurezza sono state rispettate e attuate? E poi, perché non era stata fatta la comunicazione di assunzione e stilato il dovuto contratto

di lavoro? In questo caso il catamarano, modello Calita Elegance, è nella disponibilità dello skipper-comandante. Una imbarcazione di dieci metri, detenuta in proprietà oppure in affitto. Secondo quanto riportato sul sito internet, click & boat, la barca è in grado di ospitare undici persone, con quattro cabine con otto posti letto e quattro bagni. Il prezzo medio proposto per le escursioni è di duemila euro giornalieri e, a parte, il costo del carburante. Sono offerti percorsi in laguna e anche nel mare Adriatico.

Un formale servizio turistico

Si tratta quindi di un'attività turistica di trasporto di persone per escursioni in mare a bordo di imbarcazione, compresi i servizi di skipper, marinaio, hostess. La diciassettenne è stata coinvolta per la giornata del diciassette maggio. Pertanto l'avvio del rapporto di lavoro, indipendentemente dalla forma e durata, doveva essere obbligatoriamente comunicato prima dell'inizio del rapporto di lavoro, mediante la prevista e collaudata piattaforma telematica. Ma soprattutto prima dell'avvio al lavoro è obbligatorio provvedere alla prevenzione e sicurezza mediante le attività di informazione e formazione per la lavoratrice o il lavoratore. Si tratta di attività semplici finalizzate a garantire la legalità del lavoro e lo svolgimento in sicurezza. Passaggi che nel caso specifico non sembrano essere stati attuati. Inoltre Anna era minorenni e per l'avvio al lavoro è necessario e opportuno l'assenso formale dei genitori, oltre all'eventuale verifica della idoneità sanitaria. Tutto ciò pare non sia avvenuto. Il tutto è stato superato grazie all'entusiasmo della ragazza. Di fatto, probabilmente, una prova sul campo per la verifica della collaborazione. Appare chiaro che le regole previste non sono state considerate.



Il rispetto delle regole avrebbe salvato Anna

L'attuazione delle regole avrebbe però salvato la vita di Anna e, di sicuro, la tragica circostanza non sarebbe connotata dallo sgradevole colore del lavoro nero, senza dignità, legalità e sicurezza. Dal punto di vista giuridico formale si tratta di vicende che saranno verificate a carico dello skipper – comandante e verosimilmente datore di lavoro. Operazioni svolte dall'Autorità giudiziaria. La realtà pone anche altri doverosi interrogativi che attengono i comportamenti e gli atteggiamenti sociali e che forse potrebbero fornire spunti di lettura del triste episodio e per la predisposizione di soluzioni in grado di eliminare tutti assurdi e inaccettabili e sicuramente evitabili.

Responsabilità individuali e costumi sociali

Da una parte le regole che stabiliscono le modalità per lo svolgimento del lavoro: regolare assunzione e contratto di lavoro, informazione e formazione per la sicurezza. Dall'altra i comportamenti di fatto, secondo i quali:

- si può lavorare anche con il pagamento in contanti, immediato e senza formalità; - per i rischi basta stare attenti;
- si tratta di un periodo di prova, per verificare se andiamo d'accordo, se il lavoro mi piace;
- una giornata di lavoro, occasionale, senza l'opprimente burocrazia che aumenta i costi del lavoro.

In questo spazio sociale contraddittorio, è necessario fare chiarezza, stabilire le responsabilità personali e collettive.

Le regole si cambiano, non si violano

Intanto vale la pena di richiamare un irrinunciabile principio: le regole vanno attuate, se risultano inadeguate, si cambiano, non si violano mai, altrimenti il valore civile delle regole viene meno. È bene ricordare che attualmente nel nostro paese un rapporto di lavoro può essere reso legale anche con un semplice sms! Spesso invociamo, quale alibi, la complessità e la lentezza che implicherebbe la legalità. In realtà un alibi debole e non privo di ipocrisia, fragile e presunta giustificazione di chi, molto probabilmente, intende mascherare evidenti avidità oppure disperati bisogni. Una coscienza sociale più netta avrebbe contribuito alla salvezza di Anna, un discrimine preciso tra ciò che si può fare e ciò che va respinto sempre e comunque, oltre ogni lusinga. La speranza deriva anche dalla lettura della realtà. Da un lato l'angoscia per la vicenda di Anna, episodio assurdo e non isolato e, di contro, la concreta possibilità di governare e ridurre di molto gli infortuni sul lavoro.

Da gennaio a maggio già 6 vittime sul lavoro non ancora ventenni

La vicenda di Anna costituisce il sesto infortunio mortale sul lavoro di ragazzi e ragazze





con meno di venti anni, dall'inizio dell'anno in corso. Il macabro rendiconto è iniziato il dieci gennaio con la morte di Patrizio Spasiano, che aveva diciannove anni e abitava a Gricignano di Aversa, è morto intossicato dall'ammoniaca fuoriuscita da un serbatoio. Pochi giorni dopo il venticinque febbraio, Daniela Gambardella, diciannove anni, di Roma, lavorava come receptionist, mentre tornava a casa dal lavoro è deceduta per un infortunio in itinere. A marzo, il giorno diciassette, due giovani vittime. A Nocera Inferiore è morto un giovane immigrato, forse clandestino, di diciassette anni, Yassine Bousenna, mentre lavorava in nero in una falegnameria, peraltro in amministrazione giudiziaria. Lo stesso giorno, in Sicilia, in provincia di Catania, nei pressi di Adrano, c'è stato un infortunio mortale collettivo in itinere, con la morte di tre braccianti. Il più giovane dei tre, Rosario Lucchese, aveva diciotto anni e la sua compagna è in attesa di un figlio. Sempre nel mese di marzo il giorno trentuno è rimasto schiacciato da un trattore Felice Laveglia, aveva diciassette anni, l'infortunio è avvenuto in Toscana a Montopoli Valdarno, nei terreni coltivati dalla famiglia dello sfortunato ragazzo.

I morti, le sofferenze e i costi si possono ridurre davvero

Di contro si rileva che mediamente su dieci siti produttivi, gli infortuni riguardano non più di una realtà di lavoro. Il dato, per quanto indi-

cativo, costituisce il risultato del rapporto tra circa tre milioni e ottocentomila siti produttivi assicurati presso l'INAIL e i quattrocentomila infortuni annui, al netto di quelli in itinere e quelli degli studenti. Circostanza che consente di ipotizzare un'attenzione meglio finalizzata, per settori produttivi specifici e le diverse realtà territoriali, e conseguire la riduzione significativa degli infortuni. Un risultato che dovrebbe muovere e indirizzare alla unanimità tutti gli attori coinvolti, sia pubblici che privati. In tale modo si eviterebbero lutti e sofferenze, oltre al recupero del costo annuo complessivo provocato dagli infortuni sul lavoro, quantificato in oltre quaranta miliardi di euro.

I servizi per il turismo, tra vorticoso sviluppo e lavoro irregolare

La specifica e tragica vicenda di Anna obbliga ad uno sguardo più attento sul mondo del lavoro per il turismo. Gli anni post pandemia sono caratterizzati, in Italia, dallo sviluppo significativo dei servizi connessi al turismo, quali la ristorazione, gli alloggi alberghieri e il boom di quelli privati, i trasporti, l'igiene e la pulizia. Una crescita significativa, purtroppo accompagnata anche dall'ampio ricorso alla manodopera irregolare. ■

[*] Già ispettore INAIL - Culture della materia.

Formiamoci alla sicurezza

di Stefano Olivieri Pennesi [*]



Finalmente al termine di un lungo e faticoso percorso si è giunti alla agognata intesa, nella **Conferenza Stato-Regioni**, in tema di “**percorsi formativi**” previsti per la **sicurezza sul lavoro**. Più specificamente la Conferenza dello scorso **17 aprile 2025** ha approvato il nuovo **Accordo** sulla **formazione** in materia di **salute e sicurezza sul lavoro** (*accordo che sostituisce ed accorpa i precedenti del 2011, 2012 e 2016*).

Questo accordo, sancito dalla Conferenza, individua la durata e i contenuti minimi dei percorsi formativi per garantire standard uniformi in tutte le Regioni italiane. L'accordo è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 119 del 24 maggio 2025 e ha introdotto nuove disposizioni in merito alla formazione dei lavoratori, dei preposti e dei dirigenti.

Scopo dell'Accordo è garantire:

“a) l'individuazione della durata, dei contenuti minimi e delle modalità della formazione obbligatoria a carico del datore di lavoro;

b) l'individuazione delle modalità della verifica finale di apprendimento obbligatoria per i discenti di tutti i percorsi formativi e di aggiornamento obbligatori in materia di salute e sicurezza sul lavoro e delle modalità delle verifiche di efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa;

c) il monitoraggio dell'applicazione degli accordi in materia di formazione, nonché il controllo sulle attività formative e sul rispetto della normativa di riferimento, sia da parte dei soggetti che erogano la formazione, sia da parte dei soggetti destinatari della stessa”.

Questa decisione attua quanto previsto dall'**articolo 37, comma 2, D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81**, garantendo, appunto, la modifica, abrogazione e accorpamento dei precedenti Accordi attuativi del medesimo D.lgs. n. 81/2008 ossia il T.U. sulla sicurezza.

Si è inteso, quindi, **aggiornare la “formazione obbligatoria”** richiesta per le principali figure dell'organigramma aziendale in **materia Salute e Sicurezza sul lavoro**, definendo **durata, contenuti minimi e validità temporale dei corsi** di formazione, e al contempo introducendo percorsi specifici, suddivisi in moduli, per **Datore di Lavoro, Preposti, Dirigenti, RSPP e ASPP** oltre che ovviamente per i Lavoratori.

In particolare, proprio per quanto riguarda i lavoratori l'Accordo cristallizza i seguenti **obiettivi**:

- far conoscere i diritti, i doveri e le sanzioni per i vari soggetti aziendali;
- far conoscere i concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione;
- illustrare l'organizzazione della prevenzione aziendale e le funzioni degli organi di vigilanza, di controllo e assistenza;
- far conoscere i rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione adottate dal datore di lavoro.

Con il **nuovo Accordo**, pertanto, la **formazione** diventa **pertinente** (o meglio, dire **calzante**) al **contesto lavorativo** e pertanto la “**progettazione formativa**” assume un **valore centrale**, da documentare in modo tracciabile, come parte integrante del sistema di **prevenzione aziendale**.

Per quanto riguarda la **modalità di erogazione** della formazione il nuovo Accordo prevede le seguenti fattispecie:

- in presenza fisica o modalità mista
- in videoconferenza sincrona,
- in e-learning.

Il recente Accordo Stato-Regioni ribadisce che ogni piano formativo deve partire dall'**analisi dei rischi** contenuta nel **DVR**. La **formazione specifica** dei lavoratori deve essere strettamente **connessa** ai **pericoli** e ai **rischi presenti** nelle **mansioni**, alle misure di prevenzione e protezione già in atto e deve essere pertinente al **contesto lavorativo settoriale**, per **gruppi omogenei**.

Il **DVR** diventa il **primo strumento di progettazione**, da cui far derivare i contenuti dei

corsi, la loro articolazione, durata e modalità di erogazione e fruibilità. Questo approccio garantisce maggiore **efficacia formativa**, maggiore **coinvolgimento dei lavoratori** e maggiore **coerenza** rispetto alle reali **condizioni operative**, in essere.

Tale ultimo Accordo Stato-Regioni introduce **peculiarità più rigorose** sui **requisiti posseduti dai docenti** che erogano i corsi di formazione e aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro. In particolare, viene stabilito che i formatori debbano detenere un'**esperienza** documentata di almeno **tre anni** nel settore della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Ai docenti oltre all'esperienza professionale, è richiesta una specifica **competenza didattica**.

L'Accordo introduce anche obblighi più stringenti sul **monitoraggio della qualità della formazione**, prevedendo **verifiche periodiche** sui **docenti** e sulle **metodologie didattiche** adottate, al fine di garantire un **livello formativo** sempre più **efficace** e tarato sugli aggiornamenti normativi e tecnologici.

Lo stesso individua i soggetti adibiti ai corsi di formazione e di aggiornamento "**Soggetti Formatori**", suddividendoli in **diverse categorie**:

- **Istituzionali**: tra di essi si annoverano le **amministrazioni pubbliche** tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, **Ministero del lavoro e delle politiche sociali**; **INAIL**; **Università**; **Ordini e i collegi professionali**; Ministero della difesa; Ministero della salute; Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica; Ministero dell'interno;
- **Accreditati**: si fa riferimento ai soggetti formatori che si sono accreditati secondo il modello definito in ogni Regione e Provincia autonoma, ai sensi dell'Intesa del 20 marzo 2008.
- **Altri soggetti**: tra i quali si annoverano **Fondi Interprofessionali** di settore; **Organismi Paritetici** e **Associazione sindacali di datori di lavoro o lavoratori**. Gli organismi paritetici e le associazioni sindacali dei datori di lavoro o dei lavoratori possono effettuare le attività formative e di aggiornamento direttamente o avvalendosi di **struttu-**

re formative o di servizio di loro **diretta emanazione**. Inoltre, viene introdotto, il principio per cui *"per diretta emanazione si intende una struttura che deve essere di proprietà esclusiva o almeno partecipata in modo prevalente dell'associazione sindacale dei datori di lavoro o dei lavoratori"*.

È fatto **obbligo**, inoltre, al **Soggetto Formatore**, di **conservare per almeno 10 anni** la documentazione attraverso il "**Fascicolo del corso**", il quale è costituito da:

- a. progetto formativo e programma del corso;
- b. dai anagrafici dei partecipanti;
- c. registro presenze dei partecipanti, con firme;
- d. elenco dei docenti, con firme;
- e. verbale della verifica finale.

Valutazione dell'efficacia della formazione

È bene annoverare, quale altra **novità di rilievo**, l'**obbligo** a cui soggiace il **datore di lavoro** di **valutare**, specificamente se, la **formazione impartita** ai lavoratori, sia oggettivamente **efficace**. Tale valutazione viene effettuata durante lo svolgimento della prestazione di lavoro, a una certa distanza di tempo dal termine del corso e costituisce **parte integrante del processo formativo**.

Al riguardo, le modalità che possono essere utilizzate per adempiere a tali verifiche, sono le seguenti: **questionari** da somministrare al personale; **check list** di **valutazione**; **analisi infortunistica** aziendale.

Sempre il nuovo accordo prevede che, nell'ambito della **riunione periodica**, si debba



dare atto di aver verificato il **raggiungimento** dei **risultati attesi** e venga rilevata l'efficacia **formativa** attraverso gli indicatori, i **criteri** e gli **strumenti** stabiliti in sede di **progettazione del corso**.

Ai **datori di lavoro**, pertanto, è richiesto di **fornire** la **formazione** necessaria e sufficiente al fine di **indurre** i necessari **comportamenti lavorativi** e professionali materialmente **corretti**. Non potrà essere quindi l'**attestato**, o un mero adempimento formale della norma, a garantire la "**giusta**" formazione, ma lo potrà essere solo la **verifica sul campo di come opera il lavoratore formato**.

Al riguardo non secondaria risulta essere l'attività degli **ispettori del lavoro**, nella loro veste di **ufficiali di "polizia giudiziaria"** e nei compiti di verifica a loro attribuita circa il **controllo (in tema di sicurezza)** sull'efficacia della formazione ricevuta da un lavoratore o da un addetto. Evidentemente, concentrarsi sugli **attestati**, sui **programmi somministrati**, sui **registri della formazione**, nel corso degli **accertamenti** relativi agli **obblighi formativi**, non sempre possono ritenersi elementi esaustivi.

Non di rado gli **Ispettori del lavoro** e i **Carabinieri specialità tutela del lavoro** interpellano o addirittura mettono alla prova i lavoratori per verificare bontà ed efficacia dei comportamenti nell'uso di macchinari e attrezzature ovvero, se detengono le giuste conoscenze in ambito sicurezza, e conseguentemente se sono stati **adeguatamente formati**.

Tale approccio vale per **ogni tipo di formazione alla sicurezza sul lavoro**, sia che si parli generalissimamente della sicurezza lavorativa presso l'azienda, sia che si parli della formazione e addestramento per operare come **addetti antincendio** o **primo soccorso**, ma anche rispetto alla formazione prevista per il datore di lavoro, il preposto, e chi svolge i compiti da RSPP.

Osservando, inoltre, la questione **formazione** dal lato **docenti**, esiste un problema, quello di rendere massimamente efficace la loro **attività didattico-formativa**. Conseguentemente, saper coinvolgere i partecipanti, saper trasferire i contenuti didattici dall'aula al luogo di lavoro. Essere in grado di motivare sufficientemente, in ambito sicurezza, un lavoratore durante il corso. Quindi non meno importante, per i docenti, risulta essere la stessa formazione in materia di gestione dell'aula, la programmazione degli interventi formativi, la conoscenza delle casistiche infortunistiche sui luoghi di lavoro.

Non solo formazione... l'importanza di concepire la sicurezza psicologica sul lavoro abbinata alla cultura organizzativa

Per "**psicologia della sicurezza sul Lavoro**" deve intendersi quella disciplina che studia, in concreto, il **comportamento umano** in relazione alla **sicurezza** nei luoghi di lavoro, analizzando i **fattori psicologici** che condizionano le decisioni e le azioni dei lavoratori rispetto a **situazioni** che possono rivelarsi **potenzialmente** rischiose. L'obiettivo fondamentale è quello di **prevenire**, per quanto possibile, rispetto all'alea, gli **incidenti**, migliorare la consapevolezza sui rischi e promuovere **comportamenti consapevoli** e maggiormente **sicuri**.

Per quanto attiene al **comportamento umano**, l'aspetto psicologico inerente ai profili della sicurezza lavorativa, si concentra su come le **persone percepiscono i rischi** e quindi, la possibilità di ridurli al minimo assumendo decisioni virtuose, ma soprattutto su come si agisce, nel concreto, in situazioni di pericolo, tenendo conto di fattori come: l'organizzazione del lavoro, la motivazione, le norme sociali e la percezione reale del rischio.

Una oggettiva **innovazione**, in ambito **formativo sulla sicurezza**, potrebbe essere l'inserimento di moduli specifici che trattino di **intelligenza emotiva**. Tali moduli integrativi dovrebbero affrontare tematiche quali: la gestione dello stress e della personale emotività, il saper comunicare in modo chiaro ed empatico, il saper individuare segnali di disagio nei colleghi lavoratori durante le fasi della produzione, ecc.

Per quanto detto, sarebbe auspicabile che le imprese adottino un **approccio binario** tra **competenze tecniche ed emotive**, facendo sì che il proprio personale, accresca la **cultura della sicurezza incrementando** ed affinando la **soft skill** intelligenza emotiva quale complemento indispensabile da affiancare ai tradizionali strumenti tecnici, cognitivi e formativi di sicurezza sul lavoro

A proposito di intelligenza emotiva applicata alla sicurezza

Anche nell'ambito lavorativo della **salute e sicurezza**, un elemento rilevante che spesso si trascura, è rappresentato dalle **competenze emotive e relazionali dei lavoratori**. In tale contesto, la denominata "**intelligenza emotiva**" compare come un **elemento strategico** per migliorare il **benessere sul lavoro**, ridur-

re gli incidenti e creare un ambiente lavorativo sostenibile.

L'intelligenza emotiva, coniata dallo studioso **D. Goleman**, ci indirizza sul come gestire le proprie emozioni e specificamente alla capacità di percepirle, utilizzarle, comprenderle, come pure influenzare positivamente emozioni altrui. Questa competenza si articola in **quattro dimensioni** principali:

- *capacità di rilevare e comprendere le emozioni proprie e altrui;*
- *emozionarsi facilitando il pensiero, dare spazio agli stati emotivi incrementando attività di ragionamento e problem solving;*
- *comprendere le emozioni, nelle varie combinazioni e trasformazioni;*
- *gestire le emozioni, sia positive che negative, per l'accrescimento emotivo.*

L'intelligenza emotiva può aiutare alla **gestione dello stress**, quale fattore di rischio spesso sottovalutato che può portare a errori, distrazioni e decisioni azzardate, incrementando così il pericolo di incidenti. Tale dote, aiuta i lavoratori a **riconoscere gli elementi di stress** come pure sviluppare strategie per affrontarlo in modo adeguato, **riducendo** il rischio di **comportamenti pericolosi**.

Altro aspetto fondamentale è rappresentato dall'**informazione sui rischi**. Un ambiente lavorativo sicuro si basa, inizialmente, sulla capacità di condividere informazioni necessarie in modo chiaro e tempestivo. Quindi la presenza di **lavoratori dotati** di una certa "**intelligenza emotiva**" facilitano la veicolazione e segnalazione di situazioni potenzialmente pericolose. Inoltre, la stessa capacità di dialogo e ascolto può favorire una comunicazione efficace tra colleghi, superiori, datori di lavoro.

Proprio attraverso l'**empatia** e la spiccata **socialità**, i **datori di lavoro**, i **preposti**, i **RSPP** riescono a **plasmare un ambiente** in cui la **sicurezza** diventa una **necessità condivisa**, puntando al benessere vicendevole. L'intelligenza emotiva può e deve intendersi come parte integrante della **cultura aziendale**, anche a coronamento della **sicurezza tradizionale**.

Per questo risulta non meno importante anche l'attenzione al "**benessere psicologico**", in quanto aiuta a

ridurre il turnover aumentando la **soddisfazione lavorativa**, creando **maestranze** più **stabili** e quindi meglio formate alla **sicurezza**.

IA applicata alla salute e sicurezza sul lavoro nella formazione del personale

Parliamo sempre più di IA e del suo **impatto nella società** di oggi, ma anche di come **inciderà in futuro** nei molteplici ambiti dell'economia e della società. Per quanto riguarda la **formazione aziendale**, e **formazione/informazione** in tema di **sicurezza del lavoro**, questo strumento ha assunto nel corso degli ultimi tempi un ruolo importante sia nelle **PMI** che nelle **aziende di grandi dimensioni**.

In un recentissimo **rapporto dell'ILO - Organizzazione Internazionale del Lavoro**, di inizio **2025**, si è indagato sull'impatto delle **trasformazioni prodotte** dall'intelligenza artificiale e dalla digitalizzazione sulla **salute e sicurezza sul lavoro**, in particolare su opportunità e rischi innescati da **queste tecnologie**.

Ovviamente lo scopo primario dell'impiego di **nuove metodiche e tecnologie** applicate alla sicurezza sul lavoro mirano alla possibile riduzione/rilevamento dell'esposizione dei lavoratori rispetto ad ambienti rischiosi, rendere ottimale l'organizzazione lavorativa.

Al riguardo sempre più frequentemente vengono impiegati **strumenti di monitoraggio intelligenti** con **sistemi** basati sulla IA atti a **rilevare** dei possibili **pericoli in tempo reale**. Non meno innovativi sono le cosiddette **valutazioni predittive del rischio**, come pure le tecnologie applicative di **realtà estesa (XR)** e **realtà virtuale (VR)** che stiamo osservando



come impattano, rivoluzionando, la formazione sottesa alla salute e sicurezza sul lavoro, ad esempio offrendo **simulazioni immersive** per la **identificazione dei pericoli** e relative risposte tempestive verso **situazioni emergenziali**.

È anche un fatto però che la **digitalizzazione** può **introdurre nuovi rischi**. Tra questi **rischi psicosociali**, esposizione a rischi chimici e di esposizione al rumore, ergonomie imperfette, ma anche intensità e ripetitività del lavoro, **sovraccarico cognitivo**, isolamento sociale, insicurezza del posto di lavoro, ecc. Tra questi le preoccupazioni sulla privacy e lo stress derivante dal monitoraggio continuo sono cruciali.

Diamo conto, a mero esempio, dell'esistenza, ancorché di recente introduzione, di uno straordinario **software**, denominato "Intenseye", avente lo scopo di **gestire**, per così dire, la **sicurezza in tempo reale**, ma più nel dettaglio un sistema che sfrutta la IA, addestrata, basandosi sul **"computer vision"** che serve proprio ad identificare, **precocemente, i pericoli e prevenire gli incidenti**.

Questo strumento rileva azioni e situazioni non sicure, appunto in tempo reale, permettendo interventi umani correttivi, tempestivi e conseguenti e concorrendo quindi ad una possibile **diminuzione degli infortuni sul lavoro**. Questo a riprova di come la **tecnologia e la IA** possano **migliorare la sicurezza, la produttività e la qualità del lavoro**.

Poniamoci quindi, ora, la domanda su quali siano, nello specifico, in tema di formazione sulla sicurezza, gli strumenti messi a disposizione impiegando l'intelligenza artificiale. Citiamo, al riguardo, le **piattaforme di apprendimento personalizzato** che servono a **modellare i percorsi** in base alle competenze che già possiede l'individuo lavoratore e in relazione all'obiettivo di sviluppo di carriera che aspira a raggiungere.

Non meno importante e **innovativo** risulta essere l'**impiego della IA** durante i **"sopralluoghi annuali"** previsti sui luoghi di lavoro. Alcune funzionalità contemplano, appunto, previo l'uso di **immagini**, il riconoscimento delle problematiche e delle criticità presenti nei plessi lavorativi. Da questo sarà possibile stilare degli appositi **"report"** sulla cui base sarà pensabile, tra l'altro, **impostare, predisporre e aggiornare i DVR** – documenti valutazione rischi. Altresì, questi strumenti aiuteranno ad identificare le specifiche **misure di salute e sicurezza da adottarsi** relativamente alle situazioni che sono state riscontrate e docu-

mentate tramite la **banca dati di "immagini"** appositamente realizzata.

La stessa **IA** viene sempre più impiegata per svolgere la cosiddetta **"analisi predittiva"** sulle **dinamiche infortunistiche** e sulle **comparazioni degli eventi accaduti** in vari **scenari lavorativi** confrontabili per: settore di appartenenza, dimensione aziendale, impianti presenti, misure organizzative adottate, ecc.

Una nuova frontiera è anche rappresentata dall'**addestramento virtuale** e le **simulazioni** alimentate dalla IA. Essi possono diventare potenti strumenti per rendere più efficienti e proficui i corsi di formazione dei lavoratori in materia di sicurezza.

Queste tecnologie contemplano **esperienze immersive e interattive** a favore dei dipendenti che possono quindi acquisire **competenze pratiche** più **performanti** grazie a contesti e **realità virtuali**, anche rispetto alla possibile gestione delle emergenze.

Grazie all'ausilio della **IA**, i possibili **scenari di addestramento** potranno adattarsi, in maniera dinamica, ai riscontri dei partecipanti, creando **situazioni realistiche e personalizzate**. Le **simulazioni** si potranno **adattare** su una vasta gamma di **scenari**.

L'apprendimento basato su **scenari verosimili** consentirà ai lavoratori di **estendere competenze** pratiche favorendo decisioni tempestive ed efficaci, a fronte di situazioni critiche. Inoltre, l'IA potrebbe introdurre un'**analisi delle prestazioni dei lavoratori-utenti** in fase di **addestramento**, permettendo una **valutazione** precisa rispetto alle **abilità acquisite**. Tale approccio avrebbe il beneficio di **migliorare l'efficacia della formazione**, ma al contempo di ridurre eventuali rischi associati all'apprendimento pratico in ambienti produttivi reali.

Diplomifici anche in ambito sicurezza sul lavoro

La questione dei diplomifici (ovvero la non adeguata-veritiera partecipazione ai corsi di formazione sulla sicurezza) è un problema serio che può avere diverse conseguenze per il lavoratore e il datore di lavoro.

Più in generale il termine **"diplomificio"** si riferisce a istituti scolastici, soprattutto privati, che rilasciano titoli di studio a fronte di scarsa o nulla verifica del profitto degli studenti. Questa pratica illegale e irregolare crea un problema per la sicurezza e la legittimità del

sistema educativo, oltre a danneggiare chi ha conseguito il diploma in modo regolare.

Il **decreto-legge 7 aprile 2025, n. 45** contiene disposizioni sui **cosiddetti diplomifici di cui all'art. 5 - Misure in materia di parità scolastica**. Le disposizioni contenute appunto nell'art. 5 del decreto-legge 45/2025, per contrastare il fenomeno dei diplomifici, sono chiare e pertinenti, ma richiedono decreti di attuazione. Ad ogni modo il legislatore ha inteso aggredire il fenomeno delle **documentazioni false** e **corsi fantasma** utili per ottenere diplomi facili e attestati in uso per scalare la graduatoria nei concorsi pubblici a cattedre di insegnamento.

Per tornare al nostro ambito della **formazione in materia di sicurezza**, la diffusione dei **falsi attestati** è un **problema** che ha diverse radici, a partire da motivazioni economiche, fino a **carenze di controlli ispettivi**, ma non meno di mancata sensibilizzazione dei datori di lavoro come anche dei lavoratori stessi, che non di rado si prestano ad **irregolarità** che sfociano spesso in vere e proprie **truffe**.

Ricordiamo inoltre che la **Cassazione** ha stabilito che il **lavoratore non può rifiutarsi di partecipare ai corsi** di formazione sulla **sicurezza**, anche se organizzati al di fuori del normale orario di lavoro. Tale rifiuto può essere considerato una grave insubordinazione, giustificando il licenziamento disciplinare,

Il lavoratore non formato potrebbe essere ritenuto responsabile per eventuali incidenti sul lavoro, soprattutto se le cause dell'incidente sono legate alla mancata conoscenza delle norme di sicurezza.

Proposte: ulteriore impiego FNC

Il **Fondo Nuove Competenze (FNC)** è un'iniziativa del governo che sostiene le aziende nell'aggiornamento e riqualificazione delle competenze dei lavoratori, in particolare in risposta alle evoluzioni del mercato del lavoro e ai cambiamenti tecnologici e digitali.

Tale Fondo, inteso come Programma nazionale giovani, donne e lavoro 2021-27 ha lo scopo di sostenere le imprese che hanno necessità di adeguarsi a **nuovi modelli organizzativi e produttivi**, per proiettarsi in prospettiva

delle incombenti transizioni ecologiche, industriali e digitali, a fronte di investimenti strategici che necessitano per **formare i lavoratori** su nuove competenze, **innalzando** il livello del **capitale umano**, adattandosi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro.

Utilizzare il Fondo Nuove Competenze apporta **vantaggi** tanto alle **imprese** quanto ai **lavoratori**. Le imprese, d'altro canto, hanno la possibilità di investire nello sviluppo delle competenze del personale senza gravare sui costi operativi, migliorando al contempo l'efficienza dei processi interni e la qualità dei servizi o prodotti offerti, come ad esempio lo **sviluppo** della **digitalizzazione**, l'adozione di **tecnologie innovative**, competendo maggiormente sia a livello nazionale che internazionale.

D'altro canto, i dipendenti possono meglio rapportarsi con la **crescente automazione**, e nuove modalità di lavoro. I lavoratori diventano essi stessi parte della **trasformazione aziendale** contribuendo significativamente al raggiungimento degli **obiettivi aziendali**.

Un'altra area di interesse consiste nell'**introduzione** e sviluppo dell'**intelligenza artificiale**, che offre alle aziende la possibilità di automatizzare operazioni complesse, migliorare l'efficienza operativa e creare nuovi modelli di impiego basati sull'analisi avanzata dei dati.

Lo stesso **welfare** aziendale, come il **benessere organizzativo**, completano il quadro degli ambiti di **intervento del Fondo** in questione vocato, per di più, alla **creazione di ambienti di lavoro più sicuri**, inclusivi, migliorando la **qualità della vita dei dipendenti** in tutte le sue forme e promuovendo una maggiore coesione tra i diversi attori aziendali.

Rapportandoci proprio con questo veicolo, che è al contempo volano di finanziamenti, lo





scrivente ipotizza la possibilità di **ampliare** tale **Fondo Nuove Competenze** verso **nuovi orizzonti** rappresentati appunto dal **promuovere** iniziative di **cultura e pratica della sicurezza** per mezzo di **corsi specifici** concepiti magari con l'impiego avanzato della **IA**, per migliorare e completare processi di **riorganizzazione delle imprese** tese a rendere tutti i **luoghi di lavoro** maggiormente sicuri, anche implementando **progetti innovativi** basati sui **comportamenti umani, psicologici e materiali**. Integrando **conoscenze tecnologiche**, ad esempio, su **innovativi dispositivi di protezione individuale e collettivi**, sensori di attività e movimento, esoscheletri quali dispositivi che forniscono protezione e potenziamento del corpo umano in attività lavorative, controlli ottici su macchinari e attrezzature, movimentazione carichi robotizzati.

Conclusioni

Come diventare attori del cambiamento grazie alla formazione? Per gli **imprenditori** illuminati e lungimiranti, il senso di **“protezione”** e **“sicurezza”** devono trasformarsi in strumenti di **“cultura aziendale”**. La sicurezza non rappresenta solo una **responsabilità legale**, verso le proprie maestranze, ma in concreto una vera e propria estensione del loro modo di guidare e **prendersi cura** dei propri **dipendenti-lavoratori** impegnati nei variegati cicli produttivi, una sorta di imperativo etico verso

i propri dipendenti o, meglio, un **dovere ineludibile**.

È innegabile che l'attenzione alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro stia **“crescendo”** (almeno nelle economie occidentali) per cui la formazione dei lavoratori assume sempre più un ruolo cruciale. I percorsi di **educazione e prevenzione degli infortuni sul lavoro** rappresentano dei tasselli, tutti determinanti, in un puzzle ideale che raffiguri la **cultura del “lavoro sicuro”**.

Bisognerebbe migliorare la **capacità organizzativa**, rendendo **eccellente** la **gestione dei processi** e, con una visione generale più ampia, **collegare la sicurezza** con la **qualità**, la **produttività**, migliorando il **clima aziendale**, per **evitare** conseguenze negative ed **accadimenti infortunistici**.

In estrema sintesi, la **“sicurezza sul lavoro”** risulta essere fondamentale anche rispetto al concetto di **lavoro buono** e di qualità, ma di più, il **lavoro sicuro**, in prospettiva, muove nel solco della immanente **“tecnologia”** quale strumento e supporto concreto al **“lavoro umano”**.

Aggiungo che esiste oggi una maggiore consapevolezza da parte del Governo e delle parti sociali di come la **IA** rappresenti un obiettivo stimolo per interpretare le evoluzioni della nostra **società** e di conseguenza del sottostante universo del lavoro che non può relegare la formazione e quella specialistica a mero orpello ancorché oneroso e temporaneo.

Tecnologia e formazione, quindi, a supporto delle continue **innovazioni** che stiamo vivendo, in termini di lavoro e sicurezza sul lavoro. **Formazione e sicurezza** rappresentano il **binomio imprescindibile** per l'entità **lavoro** che va inteso dal punto di vista **qualitativo**, ma non di meno dal lato della assoluta **dignità** di chi lo assolve, mantenendo l'**uomo al centro** di ogni azione.

Più prosaicamente, non è pensabile proporre una **formazione di qualità** senza indicare tra gli obiettivi centrali, di ogni corso in materia di sicurezza sul lavoro, quello di incidere profondamente sui comportamenti futuri dei partecipanti. ■

[*] Dirigente INL, Direzione Centrale Risorse - Uff. III° - Bilancio e Patrimonio. Professore a contratto c/o Università Tor Vergata, titolare della cattedra di “Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro” nonché della cattedra di “Diritto del Lavoro”. Il presente contributo è frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non impegna l'Amministrazione di appartenenza.

Premio Massimo D'Antona 2025

Approvato l'Avviso per il Premio intitolato alla memoria del giurista

di Claudio Palmisciano [*]



A seguito di apposita delibera del Consiglio d'Amministrazione della Fondazione prof. Massimo D'Antona, il 23 giugno 2025 è stato approvato l'Avviso per l'attribuzione del "Premio Massimo D'Antona" per la migliore tesi in diritto del lavoro e Legislazione Sociale.

Scopo del premio

Per onorare la memoria del Prof. Massimo D'ANTONA – docente di diritto del lavoro all'Università "La Sapienza" di Roma e consigliere del Ministro del Lavoro assassinato da un commando terrorista il 20 maggio del 1999 – ed al fine di **favorire lo sviluppo degli studi sui problemi del lavoro e della previdenza sociale**, la Fondazione Prof. Massimo D'Antona ETS ha bandito una selezione per l'**assegnazione di DUE distinti premi per le migliori tesi in materia di diritto del lavoro**.

Ammontare e tipologie del premio

Ciascun premio consiste nell'erogazione della **somma di euro 3.000,00**, per la **migliore tesi in diritto del lavoro e/o legislazione sociale** per coloro che abbiano sostenuto l'esame finale nel periodo dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2024, per il conseguimento di:

- a. una laurea specialistica/magistrale (LS/LM); laurea specialistica a ciclo unico (LSu), o laurea magistrale a ciclo unico (LMu); diploma di Master Universitario di 1° livello (Diploma di MU1);
- b. un dottorato di Ricerca (DR/PhD); diploma di Specializzazione (DS); diploma di Master Universitario di secondo livello (Diploma di MU2).

Le migliori tesi saranno premiate con un riconoscimento pubblico ed ufficiale.

Partecipazione

Possono presentare domanda di partecipazione alla selezione

- **i dipendenti ed ex dipendenti del Mini-**

sterio del Lavoro e delle Politiche Sociali, dell'INL, nonché il coniuge o il convivente, i figli, i genitori ed i parenti entro il quarto grado degli stessi, nonché:

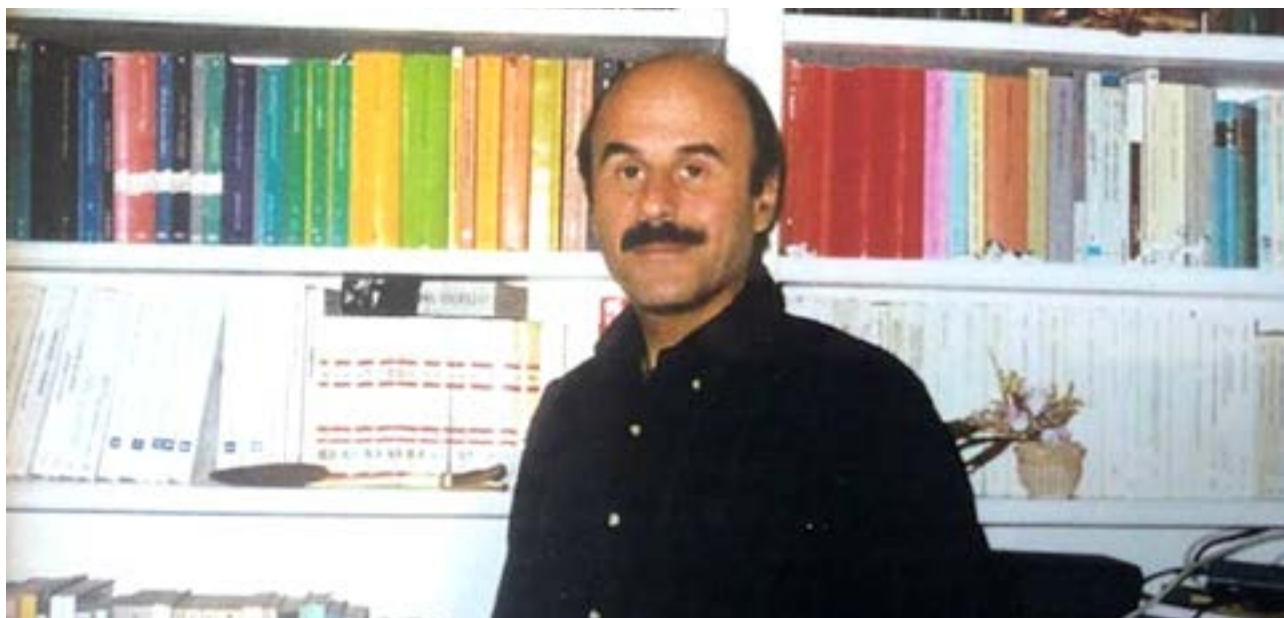
- **coloro che sono iscritti (o intendono iscriversi) alla Fondazione** ai sensi dell'articolo 7 dello Statuto dell'Ente e dell'art 7 del Regolamento di attuazione dello Statuto stesso, **fra i quali**:
 - **i vincitori dei premi** intitolati alla memoria del Prof. Massimo D'Antona, istituiti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
 - **i dipendenti o ex dipendenti di Istituzioni pubbliche** che svolgano attività in materia di diritto del lavoro, legislazione sociale, salute e sicurezza sul lavoro quali, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, l'INPS, l'INAIL, i Centri per l'Impiego, le Aziende Sanitarie e il Ministero della Salute (relativamente agli **uffici Prevenzione e Sicurezza negli ambienti di lavoro**);
 - **il personale del Comando Carabinieri per la Tutela del Lavoro** e della **Polizia di Stato** operante presso gli Uffici Centrali e periferici del Ministero del Lavoro del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

Domanda e modalità

La **domanda di partecipazione** al premio dovrà essere redatta in carta semplice, compilando e sottoscrivendo il **modulo allegato al bando**. La domanda dovrà essere trasmessa tramite PEC, al seguente indirizzo: segreteria@pec.fondazionedantona.it.

Termine ultimo per la presentazione della domanda: ore 24 del 31/10/2025.

Farà fede la data e l'ora dell'invio.



Premio Massimo D'antona

Il Bando

https://fondazionedantona.it/wp-content/uploads/2025/06/a-20250623_Bando-Fondazione.pdf

La domanda

https://fondazionedantona.it/wp-content/uploads/2025/06/b-20250623_MODULO-DOMANDA_EDIT.pdf

Il consenso privacy

https://fondazionedantona.it/wp-content/uploads/2025/06/c-20250623_Privacy_EDIT.pdf

Iscrizione alla Fondazione

Informazioni

<https://fondazionedantona.it/iscrizioni/>

Modulo di iscrizione

<https://fondazionedantona.it/iscrizioni/modulo-iscrizione/>

[*] Direttore Esecutivo della Fondazione Prof. Massimo D'Antona ETS

**Vuoi scrivere un articolo
sul tema del diritto del lavoro e della legislazione sociale
da pubblicare su lavoro@confronto?**

**Scrivici, o inviaci il tuo contributo, all'indirizzo email
lavoro-confronto@fondazionedantona.it**

Partecipazione dei lavoratori: una legge svuotata al Senato

Dal sogno di una vera partecipazione a una legge debole

di Pietro Napoleoni [*]



La proposta di iniziativa popolare per favorire la partecipazione dei lavoratori al capitale delle aziende è stata di recente approvata in via definitiva dal Senato.

La proposta, nella sua declinazione, intende disciplinare la partecipazione dei lavoratori alla gestione, all'organizzazione, ai risultati e alla proprietà delle aziende in attuazione dell'articolo 46 della Costituzione. Che si pone nel solco dell'enciclica *Rerum Novarum* di Leone XIII la quale propugna la cooperazione nel campo dei rapporti economici in una visione concertativa del lavoro che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, alla gestione delle aziende.

La proposta, è necessario dire, va ad inserirsi in una consolidata storia di relazioni sindacali che dal dopoguerra hanno accompagnato, e si sono armonizzate, con la ricostruzione del nostro Paese fino alla sua inclusione nel Gruppo dei paesi costituenti il G7, per il peso politico, economico, industriale acquisito negli anni. Ma soprattutto, la proposta va ad inserirsi in un contesto in cui lo Stato ha sviluppato una legislazione di sostegno all'autonomia sindacale che si è concretizzata con la ratifica delle convenzioni n° 87 e n° 98 dell'OIL che riguardano rispettivamente il diritto per lavoratori e datori di lavoro di costituire organizzazioni sindacali e il principio di libertà sindacale contro qualsiasi atto di discriminazione compiuto dai datori di lavoro. Eppoi, con la legge n° 300 del 1970, lo statuto dei diritti dei lavoratori, lo Stato ha definitivamente legittimato la presenza del sindacato all'interno delle aziende al fine di una effettiva tutela dei lavoratori. Così contribuendo ad una presa di coscienza dei sindacati della inopportunità di una assunzione di diretta responsabilità istituzionale nell'attività di gestione dell'impresa che contraddirebbe al ruolo tipicamente dialettico che loro spetta nella dinamica del conflitto industriale.

Il testo della proposta di legge, di iniziativa popolare, una volta definite le finalità di attuazione dei principi costituzionali dell'articolo 46 della Costituzione, si articola nella previsione della disciplina per la partecipazione gestionale dei lavoratori, la partecipazione economica e finanziaria, la partecipazione organizzativa, la partecipazione consultiva dei lavoratori.

Nel merito della partecipazione gestionale, la proposta prevede che nelle imprese esercitate in forma di società per azioni nelle quali

lo statuto prevede la presenza di un "consiglio di gestione" e di un "consiglio di sorveglianza", i contratti collettivi possono prevedere la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori dipendenti nel consiglio di sorveglianza per una quota non inferiore ad un quinto dei componenti. Mentre nelle società nelle quali la gestione è affidata ad un consiglio di amministrazione i contratti collettivi possono prevedere la partecipazione di uno o più amministratori rappresentanti dei lavoratori dipendenti.

Con riguardo alla partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori, la proposta rinvia ai contratti collettivi la possibilità di prevedere l'accesso dei lavoratori al possesso di azioni o quote di capitale dell'impresa attraverso l'adozione di piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti.

Relativamente alla disciplina riguardante la partecipazione organizzativa dei lavoratori la proposta rinvia ai contratti collettivi la possibilità di prevedere la istituzione di commissioni paritetiche a livello aziendale composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori finalizzate a definire i piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro. E viene previsto un meccanismo premiale per i dipendenti che contribuiscono collettivamente o individualmente al miglioramento e all'innovazione di prodotti, servizi e processi organizzativi.

In merito alla partecipazione consultiva dei lavoratori, la proposta introduce il diritto alla informazione preventiva e prevede le ipotesi in cui le rappresentanze sindacali aziendali hanno diritto di essere consultate. Tale diritto riguarda sia le imprese che occupano oltre cinquanta

dipendenti, sia le amministrazioni pubbliche, gli istituti bancari e le aziende che forniscono servizi pubblici essenziali. I contratti collettivi definiscono i contenuti dell'informazione che deve almeno comprendere i dati economici e finanziari dell'impresa, scelte strategiche, introduzione di nuovi modelli organizzativi aziendali, evoluzione prevedibile dell'occupazione, programmi e piani formativi per i lavoratori. È inoltre previsto l'obbligo di formazione dei rappresentanti dei lavoratori dipendenti e degli amministratori.

La proposta, in buona sostanza, affida in via di principio alla contrattazione collettiva i meccanismi per realizzare la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese.

Una soluzione di disponibilità verso il sindacato e verso la contrattazione collettiva che non appare comunque garantire ai lavoratori una genuina possibilità di partecipazione gestionale in assenza di uno strumento legislativo di sostegno alla contrattazione collettiva in grado di individuare i sindacati più rappresentativi e che consenta di pervenire alla stipulazione di contratti collettivi con efficacia obbligatoria. Anche al fine di escludere le organizzazioni sindacali non rappresentative che, con i loro contratti "cosiddetti pirata", costituiscono un fattore di decadimento del livello di protezione dei lavoratori.

Tuttavia, nel corso dell'esame parlamentare, la proposta è stata svuotata nei suoi contenuti qualificanti. È stato eliminato il principio della contrattazione collettiva per l'applicazio-

ne della partecipazione che viene rimessa nella facoltà degli statuti delle imprese.

Nella sostanza la risultante dell'esame parlamentare della proposta di attuazione dell'articolo 46 della Costituzione è una legge che non garantisce ai lavoratori alcuna concreta possibilità di collaborare alla gestione ma si limita ad elencare una serie di strumenti lasciati poi nella completa discrezionalità delle imprese. E non è una bellissima notizia per il mondo del lavoro. ■

Riferimenti normativi

Costituzione della Repubblica Italiana

Articolo 46

Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende.

[*] Dopo la Scuola di specializzazione in diritto sindacale, è stato ispettore del lavoro, funzionario dell'Ufficio legislativo del Ministero del lavoro, dirigente nel Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dirigente del settore legislativo della regione Campania, dirigente delle relazioni sindacali del comune di Roma. È autore di pubblicazioni in materia di organizzazione amministrativa del lavoro.



I presupposti di legittimità del Patto di prova

Analisi della più recente giurisprudenza

di Eugenio Erario Boccafurni [*]



Negli anni sono proliferate le pronunce giurisprudenziali volte a circoscrivere, specie in chiave antielusiva, i limiti allo svolgimento della prova nei rapporti di lavoro.

Tale elemento accidentale del contratto di lavoro, infatti, che nel nostro ordinamento trova una scarsa regolamentazione – a favore di un’ampia delega alla contrattazione collettiva – rappresenta uno degli espedienti per l’aggiramento delle norme poste a garanzia del lavoro subordinato a tempo indeterminato (su tutte, il set di regole sul regime sanzionatorio nei licenziamenti individuali).

Ebbene, il periodo di prova, che deve risultare da atto scritto “*ad substantiam*” (rectius: a pena di nullità), è finalizzato a consentire ad entrambe le Parti di valutare la reciproca convenienza a rendere definitivo il rapporto e trova la propria regolamentazione, in massima parte, nell’art. 2096 c.c., ma anche nell’art. 10 della L. 604/1966 e nell’art. 7 del D.lgs. n. 104/2022, ovvero il cd. “decreto trasparenza”.

A proposito del vincolo di forma, la **Cassazione**, con l’**ordinanza n. 8849 del 23 aprile 2025**, sulla non contestualità della sottoscrizione del patto prima dell’esecuzione della prova, ha chiarito che la mancanza della forma scritta non può essere sanata ex post neanche da una scrittura privata tra le parti: *«tale essenziale requisito di forma [...] deve sussistere sin dall’inizio del rapporto di lavoro, senza alcuna possibilità di equipollenti o sanatorie, potendo ammettersi solo la non contestualità della sottoscrizione di entrambe le parti prima della esecuzione del contratto, ma non anche la successiva documentazione della clausola mediante la sottoscrizione originariamente mancante»* (Conf: Cass. 21758/2010; 22308/2004; 681/2004; 11122/2002).

Inoltre, proprio di recente il **cd. “collegato lavoro”**, ovvero la **L. 103/2024** in vigore dal 12.01.2025, nel modificare sostanzialmente il predetto art. 7 del “decreto trasparenza”, ha integrato il principio di proporzionalità della durata della prova nei rapporti a tempo determinato introducendo una sua specifica quantificazione volta a conferire certezza ai rapporti: *“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”.

Il **Ministero del Lavoro**, con la circolare interpretativa **n. 6 del 27.03.2025**, frenando gli “entusiasmi derogatori” dei primi commentatori, ha precisato che la delega alla contrattazione collettiva (ovvero quel “*Fatte salve le disposizioni più favorevoli della contrattazione collettiva*”) non ammette la possibilità di deroga dei limiti massimi introdotti dal collegato: *“atteso che l’autonomia contrattuale non può –*





per principio generale – introdurre una disciplina peggiorativa rispetto a quella legale [...] per quanto riguarda i criteri in base ai quali valutare quali disposizioni contrattuali siano più favorevoli rispetto alla previsione normativa, occorre considerare che generalmente – in applicazione del principio del favor prestatoris, per il quale in ambito lavoristico è da preferire l'interpretazione che accorda una maggiore tutela al lavoratore – viene considerata più favorevole per il lavoratore una minore estensione del periodo di prova, a causa della precarietà che lo stesso comporta per il lavoratore”.

Il Principio di specificità del Patto: il rimando “per relationem”

L'accordo per non essere irrimediabilmente viziato deve descrivere le mansioni oggetto di prova con sufficiente precisione così da permettere al lavoratore di comprendere chiaramente il contenuto dell'esperimento lavorativo e al datore di valutare le competenze in relazione alle esigenze aziendali.

È importante tener presente che la **Cassazione**, con l'**ordinanza n. 15326 del 09.06.2025**, ha ribadito che, ai fini della validità del relati-

vo patto, è possibile individuare le mansioni oggetto della prova mediante il richiamo alla contrattazione collettiva, ovvero il cd. “rimando *per relationem*” del contratto individuale e/o della lettera di assunzione al relativo CCNL.

La pronuncia è tutt'altro che un unicum, essendo adesiva a Cass. 1099/2022 e Cass. 5881/2023.

Tale rimando alle declaratorie del contratto collettivo, pratica particolarmente diffusa tra gli operatori HR, è ammesso purché il richiamo sia sufficientemente specifico e riferibile alla nozione classificatoria più dettagliata: «*sicché, se la categoria di un determinato livello accorpi un pluralità di profili, è necessaria l'indicazione del singolo profilo, mentre risulterebbe generica quella della sola categoria*» (Cass. 15326/2025).

Ne consegue che allorquando il CCNL accorpi una pluralità di profili, salvo che il rinvio per relationem non sia particolarmente specifico, il patto di prova risulterà illegittimamente apposto al contratto di lavoro.

L'effettività dello svolgimento della prova e i limiti alla sua ripetizione

Il comma secondo dell'art. 7 del D.lgs. n. 104/2022, recependo gli orientamenti giurisprudenziali cristallizzati nel tempo, ha stabilito che “*in caso di sopravvenienza di eventi, quali **malattia, infortunio, congedo di maternità o paternità obbligatori**, il periodo di prova è prolungato in misura corrispondente alla durata dell'assenza*”.

Sennonché, volgendo lo sguardo alla giurisprudenza di legittimità (Cfr. Cass. nn. 19043/2015; 8237/2015; 23061/2007), è stato chiarito che il decorso è escluso nei giorni in cui la prestazione non si è verificata per eventi non prevedibili al momento della stipulazione del patto stesso: **malattia, infortunio, gravidanza, puerperio, esercizio del diritto di sciopero e godimento delle ferie annuali**.

Viceversa, il decorso del periodo di prova non si sospende nelle ipotesi di mancata prestazione lavorativa inerenti al normale svolgimento del rapporto, quali i **riposi settimanali e le festività**.

Inoltre, sempre l'art. 7 del decreto trasparenza, al fine di evitare l'abusiva reiterazione di tali periodi, dispone: “*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*”.

Tra le rarissime eccezioni al **principio di non ripetibilità della prova** tra le medesime Parti e per lo svolgimento delle stesse mansioni, la **Cassazione**, con le sentenze nn. **22809/2019** e **15059/2015** ha stabilito che essa è ammissibile soltanto laddove il datore debba verificare, oltre alle qualità professionali, *“anche altri elementi passibili di mutamenti nel corso del tempo, quali il comportamento e la personalità del lavoratore in relazione all’adempimento della prestazione”* (a fare da discrimen è l’eventuale rilevante lasso temporale trascorso dall’ultima prestazione lavorativa resa).

Le conseguenze sanzionatorie nel caso di patto illegittimo

Non tutti i profili di illegittimità del patto di prova ne determinano la sua nullità e la relativa costituzione del rapporto di lavoro (con applicazione della normativa sui licenziamenti).

La giurisprudenza infatti è solita distinguere tra **vizio genetico** e **vizio funzionale del patto**, con differenti conseguenze sanzionatorie.

Il vizio “genetico” è il profilo più grave di illegittimità, che si ha nel caso in cui il patto sia **privo della forma scritta** ovvero allorquando esso sia generico, in violazione del suddetto **principio di specificità** (*«il patto di prova era privo di oggetto e dunque tamquam non esset»*, Corte d’Appello di Roma, 27 gennaio 2025). Parimenti dicasi nella fattispecie della violazione del **principio di non ripetibilità**.

Il vizio “genetico” determina la nullità del patto asseritamente posto in essere tra le Parti e, pertanto, nel caso di licenziamento per mancato superamento del periodo di prova trova applicazione la tutela reintegratoria (Cfr. Trib. Treviso sentenza n. 333 del 30.03.2025 e Corte d’Appello di Roma, 27 gennaio 2025).

Viceversa, il vizio “funzionale” si ha nel caso in cui ad un dipendente in prova siano di fatto assegnate **mansioni diverse** da quelle contenute nel patto sottoscritto (ipotesi che ricorre frequentemente nella pratica) e/o allorquando il decorso del **periodo si sia interrotto** (es: nel caso di malattia o infortunio) e il lavoratore non abbia potuto svolgerle.

Nella circostanza presa in esame dal **Tribunale di Messina**, con la **sentenza n. 591 del 26.02.2025**, ove la ricorrente aveva svolto le mansioni afferenti la qualifica di “cassiera” e non quelle tipiche della “salumiera”, in relazione alle quali doveva essere valutata (perché dedotte nella relativa clausola): si è stabilito che il lavoratore ha diritto alla prosecuzione della prova o, qualora non sia possibile, al ristoro del pregiudizio sofferto.

Ebbene il giudice siciliano, escludendo l’applicabilità della disciplina dei licenziamenti individuali, ha concluso per il diritto della lavoratrice alla ripetizione (o alla monetizzazione) del periodo di prova: *“trattandosi di vizio funzionale del patto di prova validamente apposto (nella specie, per l’assegnazione in concreto di mansioni diverse da quelle indicate nella clausola accessoria) non trova applicazione la disciplina del licenziamento individuale – come nel caso di vizio genetico (qui non denunciato), ad esempio per difetto di forma scritta o per mancata specificazione delle mansioni da espletarsi – bensì lo speciale regime del recesso in periodo di prova, che prevede il diritto del lavoratore alla prosecuzione dell’esperimento, ove possibile, ovvero al ristoro del pregiudizio sofferto (v. Cass. n. 29208/2019)”*. ■

[*] Avvocato e Dottore di ricerca in Diritto del lavoro – Università di Roma “La Sapienza”, già Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro presso l’Università “Carlo Bo” di Urbino. Attualmente è responsabile del Processo Pianificazione della Direzione Interregionale del Lavoro del Centro. Le considerazioni contenute nel presente scritto sono frutto esclusivo del pensiero dell’Autore e non rappresentano il punto di vista dell’Amministrazione di appartenenza.



Il trasferimento per incompatibilità ambientale

Disciplina e applicazioni pratiche

di Antonella Delle Donne [*]



L'art. 2103, 8° comma c.c. stabilisce che il lavoratore può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra solo in presenza di comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive con nullità di qualsiasi patto contrario.

La norma richiede la presenza di motivi oggettivi su cui fondare il trasferimento esistenti nel momento in cui lo stesso viene attuato.

Un'ipotesi peculiare di trasferimento è quella per incompatibilità ambientale che si determina quando la presenza del dipendente genera un clima di tensione nell'ufficio e contrasti tra lavoratori tali da comprometterne il buon andamento.

In questa evenienza si configurano quelle "ragioni tecniche, organizzative e produttive" che rendono legittimo il trasferimento del lavoratore.

Il merito di tale scelta risulta insindacabile e non è richiesta l'inevitabilità, ma soltanto la ragionevolezza della possibilità realizzata.

La giurisprudenza ha, infatti, sottolineato che il trasferimento per incompatibilità aziendale prescinde dalla colpa in quanto va ricondotte alle esigenze di carattere tecnico, organizzativo e produttivo di cui all'art. 2103 c.c.

L'istituto in esame sembrerebbe non avere carattere disciplinare come espressamente sancito dalla giurisprudenza che ha esaminato la vicenda di un trasferimento seguito a un procedimento disciplinare per gravi carenze nella lavorazione di visti dichiarandone l'illegittimità.

Tale decisione, però, è stata ribaltata dalla pronuncia della Corte di Appello che ha visto conferma in Cassazione a favore della legittimità di tale trasferimento in quanto la sanzione disciplinare aveva creato tensione e sfiducia tra colleghi tale da alterare il buon andamento dell'ufficio sostanziando le ragioni tecniche e organizzative richieste dalla disposizione del codice civile.

Anche un litigio tra colleghi può essere alla base del trasferimento ambientale se compromette il lavoro dell'ufficio (Cassazione, ordinanza n. 27226 del 26 ottobre 2018).

È il datore che, di volta in volta, deve valutare se la situazione va ad integrare i motivi richiesti espressamente dal legislatore del codice.

Il controllo giurisdizionale sull'esistenza di tali presupposti non può entrare nel merito

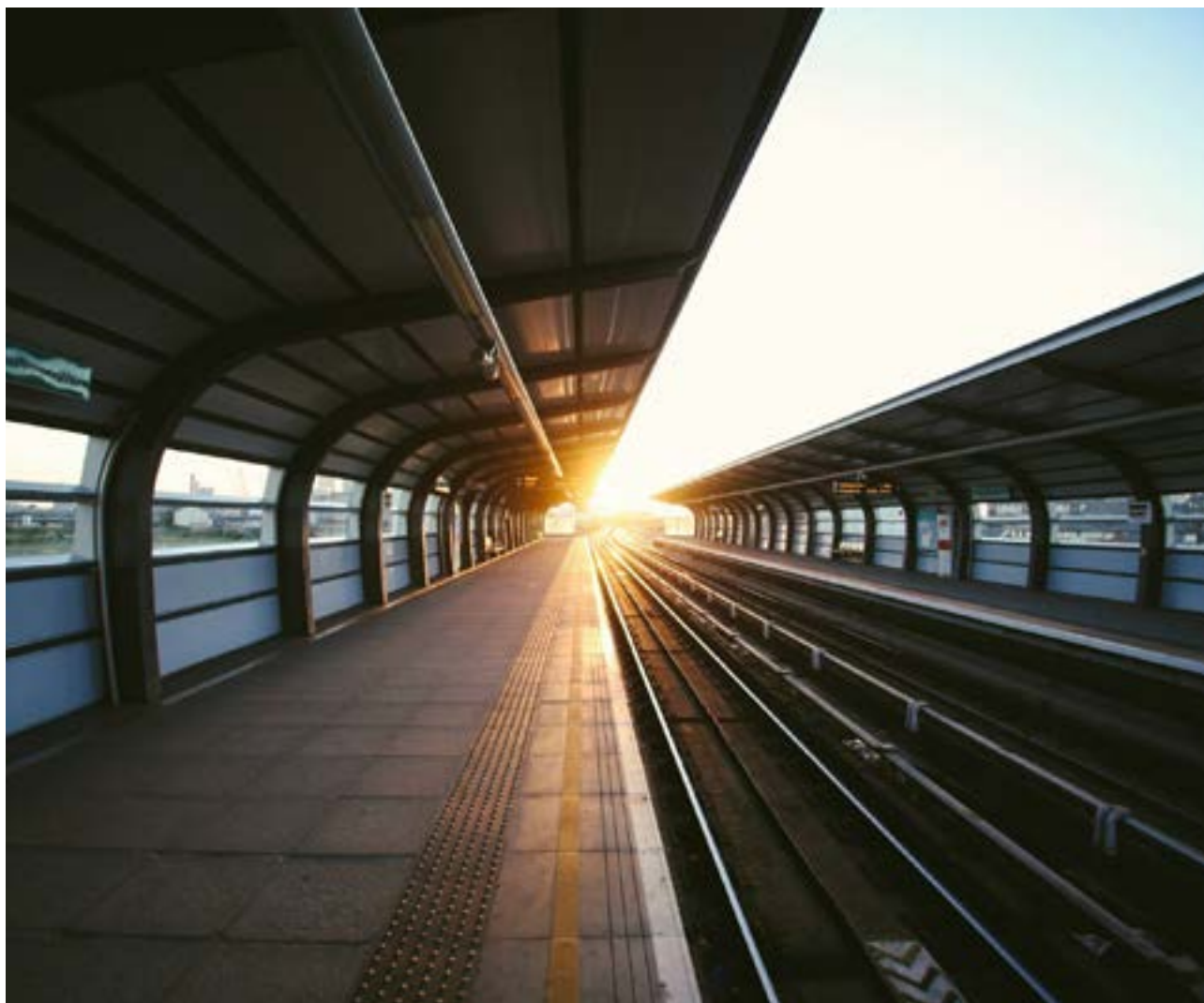
delle scelte effettuate dal datore, ma deve limitarsi ad accertare la sussistenza dei requisiti richiesti dalla norma.

La sentenza: Tribunale di Milano n. 581 del 10 febbraio 2025

Di recente sul tema del trasferimento per incompatibilità ambientale si è pronunciato il Tribunale di Milano con la sentenza n. 581 del 10 febbraio 2025 che ha ritenuto legittimo il trasferimento di una lavoratrice caregiver ai sensi della legge 104/1992.

La ricorrente affermava l'illegittimità del trasferimento avvenuto, in base alla sua tesi, a seguito di presentazione di una denuncia per mobbing posto in essere a suo discapito da colleghi e superiori.





Il Tribunale di Milano ha ritenuto infondata la tesi della ricorrente ritenendo possibile il trasferimento per incompatibilità ambientale anche se attuato nei confronti di lavoratore caregiver.

Il giudice ha, inoltre, ritenuto irrilevante la precedente denuncia per mobbing avvalorando la circostanza in senso favorevole alla scelta del datore.

Il trasferimento, infatti, rappresenta una delle misure adottabili, ai sensi dell'art. 2087 c.c., per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore e uno strumento utile per far combaciare le esigenze del datore con il prestatore dell'attività senza interrompere l'equilibrio dell'azienda.

In tale ottica il trasferimento non può mai essere visto come uno strumento di ritorsione fungendo da giusto mezzo per il temperamento equilibrato di tutti gli interessi in gioco.

Conclusioni

Il Codice Civile offre uno strumento utile al datore per gestire al meglio la sua azienda, ov-

viando a disfunzioni organizzative, tecniche o produttive tali da comprometterne la funzionalità e l'andamento.

Sebbene la scelta del datore non sia sindacabile nel merito, devono sempre sussistere i presupposti richiesti dalla disciplina civilistica, quindi, la disfunzione dell'unità produttiva in quanto il trasferimento deve sempre rappresentare una scelta ragionevole e coerente con quanto previsto dal CCNL di categoria.

Nell'utilizzo dell'istituto in esame è sempre necessaria una valutazione approfondita degli interessi individuali e dell'ufficio in modo tale da evitare l'applicazione indiscriminata e arbitraria anche attraverso una motivazione chiara e trasparente a beneficio di tutte le parti coinvolte. ■

[*] In servizio presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, DG Politiche Previdenziali e Assicurative, Divisione I. Le considerazioni contenute nel presente articolo sono frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non hanno in alcun modo carattere impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.

Nuovi requisiti per l'indennità di disoccupazione dal 2025

Un'analisi delle modifiche legislative

di Arianna Tofani [*]



Il panorama delle prestazioni a sostegno del reddito per i lavoratori disoccupati subisce un'importante evoluzione con l'introduzione di nuovi requisiti per l'accesso alla indennità di disoccupazione NASpI. A partire dal **1° gennaio 2025**, le domande di indennità di disoccupazione saranno soggette a una valutazione più stringente, in particolare per coloro che hanno avuto precedenti rapporti di lavoro a tempo indeterminato interrotti volontariamente.

I requisiti tradizionali per l'accesso alla NASpI

Fino al 2022, per poter beneficiare della NASpI, un lavoratore che avesse perso involontariamente il proprio impiego doveva soddisfare congiuntamente tre condizioni principali, come stabilito dall'articolo 3 del Decreto Legislativo 4 marzo 2015, n. 22:

- Essere in **stato di disoccupazione**, in conformità con la normativa vigente.
- Aver accumulato **almeno tredici settimane di contribuzione nei quattro anni precedenti** l'inizio del periodo di disoccupazione.
- Aver svolto **trenta giornate di lavoro effettivo nei dodici mesi precedenti** l'inizio del periodo di disoccupazione. Va notato che quest'ultimo requisito è stato eliminato per gli eventi di disoccupazione verificatisi dal 1° gennaio 2022.



Inoltre, la NASpI era già riconosciuta in specifiche circostanze di cessazione non strettamente involontaria, come le **dimissioni per giusta causa** e i casi di **risoluzione consensuale** del rapporto di lavoro nell'ambito di particolari procedure di conciliazione (Articolo 7 della Legge 15 luglio 1966, n. 604).

La novità del 2025: un requisito contributivo "riprogrammato"

La principale novità, introdotta con la modifica dell'articolo 3, comma 1, lettera c-bis), del Decreto Legislativo n. 22/2015, riguarda gli **eventi di disoccupazione che si verificano dal 1° gennaio 2025**. Per questi casi, il lavoratore richiedente la NASpI dovrà dimostrare di avere **almeno tredici settimane di contribuzione maturate dall'ultimo evento di cessazione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato**, anche se tale cessazione è avvenuta per dimissioni volontarie o risoluzione consensuale. Questa nuova condizione si applica **solo se la precedente cessazione volontaria è avvenuta nei dodici mesi che precedono l'inizio del periodo di disoccupazione involontaria** per cui si richiede la prestazione.

In termini più semplici, se un lavoratore si dimette volontariamente da un contratto a tempo indeterminato e successivamente, entro dodici mesi, perde un nuovo impiego in modo involontario (ad esempio, per licenziamento), per accedere alla NASpI dovrà aver maturato almeno tredici settimane di contributi nel periodo intercorso tra le dimissioni volontarie e il licenziamento. Questo sposta l'attenzione dal quadriennio precedente l'evento di disoccupazione involontaria a un lasso di tempo più circoscritto, incentrato sul periodo tra i due rapporti di lavoro.



Eccezioni al nuovo requisito

È fondamentale sottolineare che il nuovo requisito delle tredici settimane non si applica in diverse situazioni, salvaguardando i lavoratori in condizioni di particolare vulnerabilità o in presenza di eventi specifici:

- **Dimissioni per giusta causa:** quando le dimissioni sono state rassegnate a causa di gravi inadempienze del datore di lavoro.
- **Dimissioni intervenute durante il periodo tutelato di maternità e paternità:** ovvero le dimissioni rassegnate nei periodi specificamente protetti dalla legge per la tutela della genitorialità.
- **Risoluzione consensuale nell'ambito di procedure di conciliazione:** similmente a quanto già previsto per l'accesso alla NASpI.
- **Dimissioni a seguito del trasferimento del lavoratore ad altra sede della stessa azienda:** purché il trasferimento non sia sorretto da comprovate ragioni tecniche, organizzative o produttive, indipendentemente dalla distanza.
- **Risoluzione consensuale a seguito del rifiuto del lavoratore al trasferimento:** se il trasferimento proposto è ad altra sede della stessa azienda distante oltre cinquanta chilometri dalla residenza del lavoratore, o mediamente raggiungibile in ottanta minuti o più con i mezzi di trasporto pubblici.

Contribuzioni utili per il nuovo requisito

Ai fini del calcolo delle tredici settimane di contribuzione, sono considerati utili anche:

- I **contributi figurativi per maternità obbligatoria**.
- I **periodi di congedo parentale** purché regolarmente indennizzati.
- I **periodi di astensione dal lavoro per malattia dei figli** fino a otto anni di età, nel limite di cinque giorni lavorativi.
- I **periodi di lavoro all'estero** in paesi comunitari o convenzionati, ove sia prevista la possibilità di totalizzazione dei periodi assicurativi.

Considerazioni finali

L'introduzione di questo nuovo requisito mira a ridefinire le condizioni di accesso alla NASpI, ponendo maggiore attenzione alla continuità contributiva in caso di precedenti cessazioni volontarie del rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Questa modifica legislativa richiederà ai lavoratori e agli operatori del settore previdenziale una maggiore consapevolezza e un'attenta valutazione delle carriere lavorative pregresse. ■

[*] Responsabile dell'Ufficio vertenze della CISAL di Udine

Decreto Scuola PNRR

Nuovi incarichi e proroghe per docenti e ricercatori

di Vanna Pizzi [*]



L'Assemblea della Camera dei Deputati, il 3 giugno 2025, ha approvato in via definitiva con modificazione il decreto legge 7 aprile 2025, n. 45, recante **ulteriori disposizioni urgenti in materia di attuazione delle misure del Piano nazionale di ripresa e resilienza e per l'avvio dell'anno scolastico 2025/2026**.

La **legge n. 79/2025**, pubblicata nella G.U. n. 129 del 6 giugno 2025, ha introdotto **nuove riforme** strutturali con l'obiettivo di investire nella formazione del personale scolastico, potenziare l'integrazione tra istruzione e mondo del lavoro e sostenere le spese degli studenti.

Gli "Incarichi post-doc" e degli "Incarichi di ricerca"

L'art. 1-bis introduce **due nuovi istituti contrattuali a tempo determinato** relativi alla fase pre-ruolo della carriera accademica, mediante modifica della L. 240/2010, c.d. Legge Gelmini:

- Incarichi post-doc (nuovo art. 22-*bis*)
- Incarichi di ricerca (nuovo art. 22-*ter*)

Incarichi post-doc

Possono essere attivati da Università, enti pubblici di ricerca e Istituzioni il cui diploma di perfezionamento scientifico è riconosciuto equipollente al titolo di dottore di ricerca.

Gli stessi si configurano come istituto aggiuntivo e non sostitutivo rispetto al "contratto di ricerca" di cui all'art. 22 della medesima L. 240/2010.

Come evidenziato dalla RI a un analogo ddl governativo (A.S. 1240), dal 2022 ad oggi, la disciplina del "contratto di ricerca" non ha ancora trovato una compiuta definizione in sede di contrattazione collettiva.

Proprio alla luce della mancata convergenza negoziale, che, ad oggi, non ha consentito l'attivazione del contratto di ricerca, si è reso necessario prorogare l'ultrattività dei precedenti "assegni di ricerca", attualmente fissata al 31 dicembre 2024.

Gli incarichi post-doc possono essere finanziati in tutto o in parte con fondi interni, ovvero da soggetti terzi, sia pubblici che privati, sulla base di specifici accordi o convenzioni.

Le modalità di selezione sono disciplinate con regolamenti adottati dalle istituzioni conferenti. Il bando deve indicare in modo dettagliato le funzioni, i diritti e i doveri connessi

all'incarico, nonché il relativo trattamento economico e previdenziale.

Per tali incarichi è previsto un trattamento economico minimo definito con decreto ministeriale, in misura non inferiore al trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo definito (nuovo art. 22-*bis*, L. 240/10).

Incarichi di ricerca

Possono essere stipulati dai medesimi soggetti (Università, enti pubblici di ricerca e Istituzioni il cui diploma di perfezionamento scientifico è riconosciuto equipollente al titolo di dottore di ricerca) abilitati al conferimento degli incarichi post-doc.

Tali incarichi sono finalizzati all'introduzione alla ricerca e all'innovazione sotto la supervisione di un tutor.

Possono essere destinatari i giovani studiosi in possesso di titolo di laurea magistrale o a ciclo unico da non più di 6 anni, con un curriculum idoneo all'assistenza allo svolgimento di attività di ricerca.

Sono esclusi i soggetti che hanno fruito di contratti di ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24 della L. 240/2010, nonché il personale di ruolo, assunto a tempo indeterminato, delle istituzioni conferenti.

I titolari di incarichi di ricerca sono iscritti alla Gestione separata INPS, con applicazione del relativo regime pensionistico, nonché del riconoscimento dell'indennità di maternità e di malattia.

In particolare, nel periodo di astensione obbligatoria per maternità, l'indennità corrisposta dall'INPS ai sensi dell'art. 5 del decreto MLPS 12 luglio 2007 è integrata dall'università fino a concorrenza dell'intero importo della retribuzione per l'incarico di ricerca.



Si ricorda che un'omologa integrazione è già prevista per i titolari di "asegni per attività di ricerca" di cui all'art. 22 della L. 240/10 (cfr. Circolare dell'INPS n. 165/2011), la cui disciplina è stata successivamente riformulata dall'art. 14, comma 6-septies, del D.L. 36/2022 (L. 79/2022), c.d. PNRR 2, che ha sostituito gli assegnisti con i titolari del contratto di ricerca. (nuovo art. 22-ter L. 240/10).

Entrambi gli incarichi devono avere durata almeno annuale, prorogabile fino alla durata complessiva massima di 3 anni, anche non continuativi.

Non sono compatibili con qualsiasi altro rapporto di lavoro subordinato presso soggetti pubblici o privati.

Per i dipendenti pubblici, l'incarico post-doc e l'incarico di ricerca:

- comportano il collocamento in aspettativa senza assegni
- non danno titolo per l'accesso ai ruoli delle istituzioni conferenti
- non sono computabili ai fini dell'applicazione delle procedure di stabilizzazione del personale precario delle PPAA di cui all'art. 20 del d.lgs. 75/2017, il quale prevede in via transitoria sia una specifica procedura di stabilizzazione diretta, sia l'espletamento di specifiche procedure concorsuali riservate.

Regime previdenziale e inquadramento normativo delle figure pre-ruolo nella L. 240/2010, c.d. legge Gelmini

Ai sensi dell'art. 2, comma 26, della L. 335/1995, sono iscritti, tra gli altri, alla Gestione separata INPS i lavoratori autonomi e i titolari di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa che non rientrino in altri regimi pensionistici obbligatori di base, gestiti da altre gestioni

dell'INPS o da altri enti previdenziali pubblici o privati.

In via generale, dall'ambito soggettivo della Gestione sono esclusi i soggetti assegnatari di borse di studio, mentre vi rientrano specificamente:

- i dottorandi di ricerca percettori di borsa di studio, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. a), della L. 315/1998;
- i titolari di assegni per attività di ricerca.

La L. 240/2010, c.d. legge Gelmini disciplina le modalità di organizzazione delle università e il reclutamento del personale accademico.

L'art. 22, come sostituito dall'art. 14, comma 6-septies, del D.L. 36/2022 (L. 79/2022), ha introdotto il "contratto di ricerca" quale rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato, abrogando contestualmente il previgente istituto dell'"assegno di ricerca", configurato come contratto di collaborazione coordinata e continuativa, annuale, esente da IRPEF, con importo determinato nel rispetto di una soglia minima fissata con decreto ministeriale (comma 7 del previgente art. 22).

Il contratto di ricerca ha una durata ordinaria di 2 anni, rinnovabile una sola volta per ulteriori 2 anni. In caso di collegamento a progetti di ricerca di rilievo nazionale, europeo o internazionale, può essere prorogato per un ulteriore anno, fermo restando il limite complessivo massimo di cinque anni.

Il trattamento economico è regolato dal CCNL "Istruzione e Ricerca" e, in ogni caso, non può essere inferiore a quello iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo definito.

Le modalità di selezione per il conferimento del contratto di ricerca sono disciplinate dai regolamenti adottati dalle singole università, enti o istituzioni conferenti.

Il medesimo D.L. 36/2022, all'art. 14, comma 6-quaterdecies, come modificato dall'art. 15, comma 1, del D.L. 71/2023 (L. 106/2024), ha prorogato la possibilità di bandire assegni di ricerca fino al 31 dicembre 2024.

Nella stessa riforma sono state introdotte ulteriori figure contrattuali: il ricercatore a tempo determinato in tenure track (art. 24) e il tecnologo a tempo indeterminato (art. 24-ter).

Reclutamento del personale docente

L'art. 2 della legge 79/2025 interviene in merito alla disciplina del reclutamento del personale docente introducendo **cinque modifiche sostanziali**.

Viene prevista **l'integrazione delle graduatorie di merito dei concorsi PNRR** con candidati idonei fino al **30% dei posti a bando**, da utilizzare prioritariamente rispetto alle graduatorie dei concorsi precedenti, inclusi quelli per l'insegnamento di educazione motoria nella primaria.

Dal 2026/27 sarà istituito un elenco regionale annuale per chi ha superato la prova orale di concorsi dal 2020 in poi.

I docenti dovranno accettare o rifiutare la sede assegnata entro cinque giorni, e comunque entro il 1° settembre se l'assegnazione avviene dopo il 28 agosto.

Per l'anno scolastico 2025/2026, le **assunzioni potranno essere completate entro il 31 dicembre 2025**, anche utilizzando graduatorie pubblicate entro il 10 dicembre. Questa proroga permette una maggiore flessibilità nelle operazioni di reclutamento, assicurando **continuità didattica** e valorizzazione del merito.

Inoltre, l'articolo 10-*bis*, in via **eccezionale e transitoria**, introduce una **nuova disciplina** per la **mobilità interregionale dei dirigenti scolastici** per l'anno scolastico 2025/2026.

È autorizzata, in deroga alle regole contrattuali vigenti, la copertura **fino al 100% dei posti vacanti** disponibili in ciascuna regione, **fatta salva la riserva** per i posti destinati al concorso ordinario bandito con D.D. n. 2788/2023.

La mobilità non richiede il consenso degli Uffici scolastici regionali di provenienza e destinazione, salvo due eccezioni:

- Esubero di personale nella regione richiesta per gli anni scolastici 2025/2026 e 2026/2027.
- Provvedimenti giurisdizionali che impongano

no immissioni in ruolo in ordine di graduatoria nella stessa regione.

Credito d'imposta in sostituzione dell'esonero contributivo biennale di 7.500 euro, previsto per l'assunzione di giovani ricercatori

Il comma 1 dell'art. 3-*septies* (Disposizioni urgenti per l'assunzione di giovani ricercatori da parte delle imprese al fine di favorire il conseguimento dell'investimento 3.3 della Missione 4, Componente 2, del Piano nazionale di ripresa e resilienza), **modifica l'art. 26 del D.L. 13/2023 (L. 41/2023), sopprimendo** la previsione, mai attuata, di un **esonero dal versamento dei contributi previdenziali** nel limite di 3.750 euro annui, riparametrati su base mensile, a favore delle imprese che assumono personale in possesso del titolo di dottore di ricerca o titolari di contratti di ricerca di cui agli artt. 22 o 24 della L. 240/2010, c.d. legge Gelmini, e che partecipano al finanziamento delle borse di dottorato innovativo previste dall'Investimento 3.3. del PNRR ("Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese").

In tal modo, **in luogo dell'esonero contributivo è introdotto: un contributo pari a 10.000 euro**, sotto forma di credito d'imposta, per ciascuna unità di personale assunta nei limiti complessivi delle risorse previste al comma 4, utilizzabile esclusivamente in compensazione entro il 31 dicembre 2026, non soggetto ai limiti vigenti: limite annuale di compensazione pari a 250 mila euro di cui all'art. 1, comma 53, L. 244/2007 e limite massimo dei crediti di imposta e dei contributi compensabili o rimborsabili ai soggetti intestatari di conto fiscale pari, a decorrere dal 1° gennaio 2022, a 2 mln di euro annui, ai sensi dell'art. 34 L. 388/2000 come modificato dalla LB 2022. ■



[*] Avvocato e Funzionario Inps. Cultrice della materia in Diritto del Lavoro presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università la Sapienza di Roma. Le considerazioni contenute nel presente scritto sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autrice e non rappresentano il punto di vista dell'Amministrazione di appartenenza.

Codice della crisi aziendale e diritto del lavoro sostenibile

Un futuro più sicuro e responsabile

di Ida Giannetti [*]



Fino all'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (nel seguito, per brevità C.C.I.I.)^[1], mancava un approccio etico alla gestione della crisi, né vi era stata alcuna attenzione al tema della responsabilità sociale dell'impresa in crisi (cd. CSR) né tanto meno a quello della sicurezza del lavoro e dell'ambiente; trattasi di argomenti di estrema importanza nel contesto storico e sociale in cui viviamo che, però, non ci si può più permettere di ignorare. Il C.C.I.I. ha segnato dunque un cambiamento significativo, introducendo una prospettiva più etica nella gestione delle crisi aziendali. L'accento posto sulla prevenzione, l'emersione tempestiva della crisi e la continuità aziendale implica anche una maggiore attenzione agli aspetti di responsabilità sociale d'impresa (CSR).

Le imprese non possono più trascurare la sicurezza sul lavoro, la tutela ambientale e il rispetto degli stakeholder, perché questi elementi non solo rafforzano la sostenibilità dell'azienda, ma sono anche indicatori chiave della sua capacità di superare eventuali difficoltà. Inoltre, la gestione etica della crisi, in linea con le direttive europee, risponde a un'esigenza sempre più sentita da parte di investitori, lavoratori e consumatori, che richiedono trasparenza e sostenibilità. Nasce così la curiosità che questo elaborato si propone di esplorare circa le possibili interconnessioni tra il diritto del lavoro e lo Sviluppo Sostenibile. In particolare, si analizzerà come una crisi d'impresa possa essere gestita senza sacrificare valori fondamentali del nostro ordinamento, quali "la sicurezza sul lavoro, la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale delle imprese". Vigente la legge fallimentare^[2] la crisi veniva affrontata prevalentemente con strumenti economico-finanziari, mentre oggi diventa imprescindibile considerare gli impatti sociali e ambientali delle scelte aziendali.

Verso un nuovo diritto del lavoro sostenibile

Da sempre nella società individui ed aggregazioni sociali avvertono l'esigenza di soddisfare i loro bisogni per definizione illimitati, utilizzando le risorse che tradizionalmente sono scarse. Appare evidente che il binomio bisogni/risorse viene a caratterizzare quelle attività che sono etichettate "economiche" e che si distinguono in attività di produzione di beni e servizi e in attività di consumo; la dualità di queste attività sposta il baricentro dal problema del rapporto bisogni

illimitati e mezzi scarsi a quello ben più serio ed urgente, dell'impatto su ambiente e natura, provocato dalle attività di produzione e consumo delle risorse naturali. A partire dalla rivoluzione industriale e dall'affermarsi del modello tayloristico basato sulla razionale suddivisione del lavoro in funzioni specifiche e del modello fordistico, incentrato sul lavoro a catena, soprattutto operaio, si è assistito, ad un nuovo modo di fare impresa, produzioni più economiche a maggiori quantità e con prezzi più accessibili per un consumo più largo. Via via l'aumento demografico, la globalizzazione, il consumismo, hanno dato luogo ad un'alterazione del primigenio equilibrio uomo/natura. La devastazione ecologica che ne è derivata è visibile nei cambiamenti climatici^[3], nell'aumento dei tumori provocati da sostanze cancerogene diffuse nell'ambiente, nell'inquinamento dei mari, dell'aria e, non di meno, nell'eccessiva produzione di rifiuti difficili da smaltire. L'affermarsi di una coscienza ecologica comincia a farsi strada tra individui, famiglie, operatori economici e istituzioni per ripristinare in modo armonico il rapporto tra natura, cultura e società. La logica del profitto e del tornaconto individuale che tradizionalmente era alla base delle decisioni economiche non può più essere avulsa da principi morali tra cui quelli del rispetto dell'ambiente in cui viviamo e del rispetto della salute delle generazioni presenti e future, ed ecco che si afferma timidamente nella letteratura scientifica e poi anche nel linguaggio comune il principio di sostenibilità e di sviluppo sostenibile^[4].

La definizione più comunemente proposta del termine è data dal Rapporto elaborato dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite nel 1983 cd. Rap-

porto Brundtland dal nome del primo ministro norvegese^[5].

Ebbene, in tale Rapporto si legge che **lo sviluppo sostenibile** “soddisfa i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”. La nozione in esame fa riferimento all’esigenza di conciliare i bisogni delle generazioni presenti con quelle future con un approccio di lungo periodo nella gestione delle risorse economiche, ambientali, disponibili nel presente. Trattasi, quindi, di un concetto poliedrico ma anche elastico, capace di manifestarsi in relazione all’ambito specifico di riferimento, la sua interdisciplinarietà lo rende applicabile ad ogni campo, senza rischio di indebita appropriazione, sicché diventa “difficile rintracciare in dottrina una nozione univoca e condivisa”^[6].

Nell’epoca presente evocare il concetto di “sviluppo sostenibile” significa indagare le sue multiformi declinazioni in ambiti che spaziano dall’ambiente all’economia, dall’architettura alle scienze naturali, dalla filosofia alla medicina, dal diritto del lavoro alle scienze sociali, dalla tutela dell’ambiente a quella dei beni culturali. La compenetrazione tra sostenibilità ambientale^[7], sociale, economica e soprattutto etica dà conferma della pluridimensionalità della sostenibilità.

Si può affermare, ancora, che fino alla prima metà degli anni ’90 lo sviluppo sostenibile era un concetto ancorato per lo più alla tutela dell’ambiente, negli ultimi anni il concetto ha conosciuto una connotazione più ampia e completa, declinandosi **in una tripla dimensione**: assumendo una valenza sia in termini di principio costituzionale sia di strumento di policy globale.

L’ingresso dello sviluppo sostenibile nelle sfere legislative ed istituzionali a livello europeo, così come a livello internazionale e nazionale, ne giustifica, addirittura l’applicazione nell’ambito del *diritto del lavoro*.

Tradizionalmente, il *diritto del lavoro* è stato considerato una branca del diritto privato^[8] con particolare connotazione magmatica, un diritto cioè in continua evoluzione capace di recepire gli influssi dell’ambiente esterno. La mutazione iniziata a far data dalla fine del ventesimo secolo è stata descritta da molti giuslavoristi con un ampio

ventaglio di espressioni del tipo “*crisi del diritto del lavoro*” o anche “*crisi di identità*”^[9] proprio per sottolineare, come “l’innovazione tecnologica sta prepotentemente sconvolgendo il mondo del lavoro, inteso nelle sue categorie tradizionali costruite dopo anni di lotte sindacali per affermare i diritti della parte debole del rapporto, trasfusi prima nella Costituzione Repubblicana e, successivamente, nella Legge del 1970 n. 300, nota come Statuto dei lavoratori”^[10]. Questa continua metamorfosi del diritto del lavoro, al fine di adattarsi al nuovo contesto storico, sociale e culturale che spingeva verso forme di lavoro più flessibili^[11] per rispondere alle esigenze soprattutto della parte forte del rapporto di lavoro non è stata senza conseguenze. Infatti, si è assistito lentamente ad “*uno sgretolamento irreversibile dei pilastri regolativi della materia*”^[12] ma anche ad un’inversione degli interessi da tutelare, le esigenze di protezione della parte debole del rapporto sono state posposte alla tutela degli interessi imprenditoriali quali quelli della flessibilità e della produttività e della economicità. Un’ulteriore lesione delle categorie tradizionali del diritto del lavoro è dovuta, infine, al cambiamento epocale avutosi con l’accelerazione del progresso tecnologico e all’impatto dell’intelligenza artificiale (cd. IA) che ha fatto emergere nuovi modelli produttivi ed organizzativi del lavoro, travolgendo il concetto di “luogo di lavoro”^[13], di “lavoratore” e dello stesso “lavoro”.

Responsabilità Sociale d’Impresa (CSR) e Crisi d’Impresa

Solo nel 1960 si afferma in modo definitivo la locuzione “**Corporate Social Responsibility**” e, contemporaneamente, molti studiosi cercano di



formalizzare tale concetto attraverso varie definizioni tutte accomunate dall'idea centrale che **un'impresa ha responsabilità più ampie di quelle economiche e stabilite dalla legge**, il termine **"CSR"**, però, compare per la prima volta nel 1953. Invero, agli inizi degli anni Cinquanta il tema vero e proprio di **Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)** comincia a prendere forma e a diffondersi; ciò è dovuto alla consapevolezza che le attività svolte dall'impresa non incidano soltanto sull'organizzazione interna ad essa, ma influenzano direttamente l'ambiente circostante, gli individui e la comunità^[14]. È indispensabile, quindi, che le aziende siano consapevoli degli impatti che derivano dalla loro attività, le condizioni che devono rispettare, gli asset su cui puntare per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile. In altri termini, si tratta di riconfigurare i processi decisionali aziendali, allargare gli orizzonti ad una visione di lungo periodo, introdurre pratiche e strumenti che, nel lungo termine, portano al raggiungimento dell'economicità, attraverso un utilizzo responsabile delle risorse disponibili siano esse *materiali, immateriali, umane o naturali*, considerate non solo *sic et simpliciter* **"meri strumenti di sopravvivenza"** bensì **"mezzi"** su cui investire per assicurare la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. Appare evidente che il cambiamento è innanzitutto *"culturale"*, si tratta di cambiare gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone e dei gruppi sociali economicamente e politicamente organizzati e coinvolti a diverso titolo in questo processo.

Una definizione di responsabilità sociale d'impresa che può dirsi omnicomprensiva delle varie definizioni succedutesi nel tempo è quella contenuta nel **Libro Verde**^[15] e proposta dalla **Commissione delle Comunità Europee**, ebbene *"essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate"*. La maggior parte degli studiosi riconosce in **Howard Bowen**^[16] e nella sua opera *"Social Responsibilities of the Businessmen"* il padre della teorizzazione del concetto della *"Corporate Social Responsibility"* e del primo tentativo di un rapporto tra imprese e società. Alla base del pensiero di Bowen c'è la convinzione che **le imprese di maggiori dimensioni** rappresentano centri vitali di potere e che le loro decisioni e le loro azioni investono e condizionano la vita della società sotto diversi aspetti. L'analisi delle correlazioni esistenti tra CSR e prestazioni economiche e finanziarie evidenzia come essa non deve essere considerata **come un costo, ben-**

sì come elemento in grado di condizionare positivamente la performance dell'impresa, migliorandone le prospettive di sviluppo.

In definitiva la CSR si basa sull'idea che le imprese abbiano una responsabilità non solo economica, ma anche sociale e ambientale. Il **Codice della crisi** promuove un approccio di prevenzione e gestione responsabile, incentivando gli **adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili** (art. 2086, 2° co. c.c., modificato dal D. Lgs. 14/2019) con onere a carico dell'organo gestorio e di controllo, per garantire una gestione sostenibile.

Etica nella Gestione della Crisi

Un'impresa in difficoltà deve adottare un approccio etico nella gestione della crisi, garantendo trasparenza e correttezza nelle relazioni con dipendenti, fornitori e stakeholder. Il **CCII** introduce strumenti per favorire l'emersione tempestiva della crisi, si pensi ad esempio alle misure stragiudiziali per la gestione della crisi come **la composizione negoziata della crisi** (artt. 12-25) che rappresenta una delle vere novità della riforma. Questo strumento unitamente ad altri strumenti stragiudiziali come *il piano attestato, gli accordi di ristrutturazione dei debiti, la transazione fiscale*, consentono di prevenire situazioni irreversibili e minimizzare gli impatti negativi su tutti gli attori coinvolti. L'etica e la solidarietà compaiono **nell'art. 4 CCII**^[17] rubricato *"doveri delle parti"*, là dove vengono declinati i doveri del debitore e dei creditori e di ogni altro soggetto interessato di comportarsi **secondo buona fede e correttezza** sia *nella composizione negoziata*, sia *nel corso delle trattative e dei procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza* a dimostrazione del fatto che una ristretta visione puramente patrimonialista può dirsi superata.

Sicurezza sul Lavoro e Crisi Aziendale

Nei momenti di difficoltà economica, *la sicurezza sul lavoro* rischia di essere trascurata, soprattutto per abbattere i costi connessi al rispetto delle prescrizioni di legge, *tipo i costi per l'assicurazione Inail del personale, spese per i Dpi, per il controllo dei macchinari*, etc., con conseguenze gravi sia dal punto di vista umano che legale. Tuttavia, il **D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i.**, impone obblighi stringenti in materia di salute e sicurezza, indipendentemente dalla situazione finanziaria dell'impresa. Il codice della crisi, so-

prattutto nella sua versione più aggiornata, mostra di voler intraprendere un percorso ispirato anche a questi valori: nel *piano di concordato preventivo* si prevede una specifica attenzione ai temi della sicurezza sul lavoro e della tutela dell'ambiente (art. 87, co. I, lett. f) CCII) laddove il legislatore, nel testo riformato, prevede che qualora sia prevista la *“prosecuzione dell'attività d'impresa e in tutti i casi in cui le risorse per i creditori sono, in tutto o in parte, realizzate nel tempo attraverso la prosecuzione dell'attività in capo al cessionario dell'azienda, l'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi”*,... deve tener conto anche *“dei costi necessari per assicurare il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente”*. Inoltre, la giurisprudenza ha chiarito che una crisi economica non giustifica il mancato rispetto delle normative sulla sicurezza (Cass. Pen. Sez. IV, Sent. n. 37766/2019). Le imprese devono quindi continuare a garantire condizioni di lavoro sicure, evitando tagli che possano compromettere la salute dei lavoratori.

Conclusione

La gestione della crisi d'impresa non può più prescindere da un approccio etico e responsabile. Il nuovo quadro normativo impone una visione integrata che consideri non solo la stabilità finanziaria, ma anche l'impatto sociale e ambientale delle decisioni aziendali. Le imprese che adottano strategie di CSR, trasparenza etica e sicurezza sul lavoro non solo rispettano la normativa vigente, ma aumentano anche le loro probabilità di superare con successo le difficoltà, rafforzando la fiducia di lavoratori, investitori e comunità, accrescendo la loro reputazione verso l'esterno. ■

Note

[1] È noto che il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza è stato emanato con il D. Lgs.14/2019, in attuazione della Legge delega 177/2015 (cd. Legge Madia) ed entrato in vigore definitivamente dopo una lunga gestazione e cioè il 22 luglio 2022, salvo poche norme, in genere quelli che hanno modificato gli articoli del cod. civ. entrati in vigore il 16.03.2019.

[2] Il riferimento è al r.d. 267/1942.

[3] È da notare che, nonostante il cambiamento climatico costituisce un gravissimo problema che affligge l'umanità, la sensazione è che i politici di molte parti del mondo non riconoscano adeguato peso. Secondo alcuni scienziati del Consiglio Nazionale delle Ricerche, in mancanza di misure adeguate, in tempi brevi, è in pericolo non solo la salubrità dell'ambiente o la salute nostra e dei posteri, ma la stessa sopravvivenza della specie umana.

[4] Cfr. **Pillitu P.A.**, 2007, “Il principio dello sviluppo sostenibile nel diritto ambientale dell'Unione europea, in P. Fois (a cura di), *Il principio dello sviluppo sostenibile nel diritto internazionale ed europeo dell'ambiente*, XI Convegno Alghero, 16-17 giugno 2006, Napoli. **Marzanati A.**, 2003, *“Lo sviluppo sostenibile, in A. Lucarelli – Patroni Griffi A., (a cura di), Studi sulla Costituzione europea. Percorsi e ipotesi”*, Napoli.

[5] Rapporto Brundtland, *Our Common Future*, elaborato dalla Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite, riunitasi nel 1983, presieduta da Madame Gro Harlem Brundtland, primo ministro norvegese, dal quale ha preso nome il Rapporto.

[6] In tal senso **Cagnin V.**, *“Diritto del Lavoro e sviluppo sostenibile”*, Wolters Kluwer Italia, Cedam, 2018.

[7] Per approfondimenti V. **Magatti M.**, 2017, *“Cambio di paradigma, uscire dalla crisi pensando al futuro”*, Milano.

[8] Infatti, regola il rapporto tra datori di lavoro e lavoratori. Tuttavia, poiché spesso intervengono norme e principi che tutelano i lavoratori (considerati la parte più debole del contratto del lavoro) non mancano impatti di carattere pubblico che vedono lo Stato intervenire per garantire i diritti minimi dei lavoratori.

[9] In tal senso, cfr. **D'Antona M.**, “Diritto del lavoro



di fine secolo, una crisi d'identità"? In Riv. giur. lav., 1998, 1.

- [10] In tal senso v. **Giannetti I., Metallo C., Lepore L., Sorrentino M. e Alvino F.**, "Metaverso: sfide e opportunità emergenti" in Rivista Elettronica di Diritto, Economia, Management, CLIOEDU n. 5/2024. In senso contrario, e cioè "dell'incapacità del diritto del lavoro di adeguare le proprie strutture cognitive e valutative, in una parola la propria razionalità, ad un contesto economico, sociale e culturale profondamente trasformato", cfr. **Perulli A.**, "Efficient break, valori del mercato e tutela della stabilità. Il controllo del giudice sui licenziamenti economici in Italia, Francia e Spagna", in Riv. giur. lav., 2012, I.
- [11] Il riferimento è ai contratti a termine, la somministrazione, il lavoro accessorio, le co.co.co. etc.
- [12] L'espressione è coniata da **Cagnin V.**, "Diritto del Lavoro e sviluppo sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Cedam, 2018. Cfr. anche **D'Antona M.**, *op.cit.* che individuava quattro pilastri del diritto del lavoro: lo Stato-nazione, la grande fabbrica, la piena occupazione e la rappresentanza generale del lavoro attraverso il sindacato.
- [13] Si pensi ad es. all'organizzazione del lavoro per il tramite di piattaforme che ha enormemente cambiato il concetto di lavoratore e di luogo di lavoro, per approfondimenti v. **Giannetti I.-Migliaccio S.**, "I lavoratori della Gig Economy e le tutele sul lavoro" in Rivista Lavoro@Confronto n. 65/2024, o anche alle nuove prospettive di lavoro nel Metaverso, v. **Giannetti I., Metallo C., Lepore L., Sorrentino M. e Alvino F.**, *op.cit.*
- [14] **V. Carroll A.B.**, 1998, *The four faces of corporate citizenship*, in Business and Society Review, Vol. 100, n. 1, **Wartick S.L. Cochran P. L.**, 1985, *The evolution of the corporate social performance model*, in "Academy of Management Review", Vol.10, n. 4.
- [15] Comunità Europee, Commissione, Libro Verde, paragrafo 21, (2001). In questo caso la CSR viene considerata come l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.
- [16] **Bowen H.**, 1953, *Social responsibilities of the businessmen*, Haper and Brothers, New York.
- [17] Si tratta di una norma che si trova inserita nel Capo II del CCII dedicato ai "Principi Generali" ed è una novità l'enunciazione di principi generali nel campo del diritto concorsuale, senza precedenti. Il medesimo articolo ha subito delle modifiche dopo l'introduzione del correttivo; in particolare, il suo primo comma vede estendere il dovere di comportarsi secondo buona fede e correttezza anche "ad ogni altro soggetto interessato"

Rassegna scientifica

1. Ballucchi F. – Furlotti K., 2022, "La responsabilità sociale delle imprese", *Un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, terza edizione.
2. Cagnin V., 2018, "Diritto del Lavoro e sviluppo sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Cedam.
3. Carroll A.B., 1998, "The four faces of corporate citizenship" in Business and Society Review, Vol. 100, n. 1.
4. D'Antona M., 1998, "Diritto del lavoro di fine secolo, una crisi d'identità?", In Riv. giur. lav., 1.
5. Gangi F. – Mustilli M., 2018, "La responsabilità sociale dell'impresa", Egea Editore.
6. Giannetti I., Metallo C., Lepore L., Sorrentino M. e Alvino F., 2024, "Metaverso: sfide e opportunità emergenti" in Rivista Elettronica di Diritto, Economia, Management, CLIOEDU n. 5.
7. Giannetti I. - Migliaccio S., "I lavoratori della Gig Economy e le tutele sul lavoro" in Rivista Lavoro@Confronto n. 65/2024.
8. Magatti M., 2017, "Cambio di paradigma, uscire dalla crisi pensando al futuro", Milano.
9. Marzanati A., 2003, "Lo sviluppo sostenibile, in A. Lucarelli – Patroni Griffi A., (a cura di), *Studi sulla Costituzione europea. Percorsi e ipotesi*", Napoli.
10. Perulli A., 2012, "Efficient break, valori del mercato e tutela della stabilità. Il controllo del giudice sui licenziamenti economici in Italia", Wolters Kluwer Italia, Francia e Spagna, in Riv. giur. lav., I.
11. Pillitu P.A., 2007, "Il principio dello sviluppo sostenibile nel diritto ambientale dell'Unione europea", in P. Fois (a cura di), "Il principio dello sviluppo sostenibile nel diritto internazionale ed europeo dell'ambiente", XI Convegno Alghero, 16-17 giugno 2006, Napoli.
12. Sciarelli M., 2012, "Corporate Social Performance", Il valore allargato nella prospettiva degli stakeholder, Cedam
13. Sciarelli S., 2007, "Etica e responsabilità sociale nell'impresa", Giuffrè editore.
14. Videtta C., 2018, "Cultura e sviluppo sostenibile", in Nuovi Problemi di amministrazione pubblica, a cura di Scoca F.G., Giappichelli G., Editore - Torino.
15. Wartick S.L., Cochran P.L., 1985, "The evolution of the corporate social performance model", in Academy of Management Review, Vol.10, n. 4.

[*] Dottoranda di ricerca presso Università Mercatorum di Roma. Cultore della materia in Economia Aziendale presso Università Parthenope di Napoli. Ispettore del Lavoro presso ITL di Napoli. Le considerazioni contenute nel presente articolo sono frutto esclusivo del pensiero dell'autrice e non hanno carattere in alcun modo impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.

La matrice BCG come strumento di decision making nelle imprese moderne

di Niccolò Fantone [*]



A oltre cinquant'anni dalla sua ideazione da parte di Bruce Henderson, la matrice del Boston Consulting Group rimane uno degli strumenti più utilizzati nella pianificazione strategica aziendale. La sua semplicità e immediatezza comunicativa ne hanno garantito il successo, al punto che l'Harvard Business Review l'ha definita uno dei framework che hanno cambiato il mondo. Tuttavia, i profondi cambiamenti nel contesto competitivo impongono un riesame della sua attualità.

La matrice si fonda su due assi strategici: la quota di mercato relativa (competitività) e il tasso di crescita del mercato. Da questa combinazione derivano quattro categorie:

- Stars,
- Cash Cows,
- Question Marks
- Dogs.

Ogni quadrante suggerisce una strategia: investire, mantenere, selezionare o disinvestire. L'obiettivo è garantire l'equilibrio del portafoglio di business, destinando le risorse dove possono generare maggiore valore. In una prospettiva integrata, l'impiego della matrice BCG può anche supportare la gestione delle dinamiche occupazionali interne all'impresa. Decisioni strategiche quali disinvestimenti, ristrutturazioni o riallocazioni di risorse tra business units (soprattutto nel quadrante "Dogs") possono infatti comportare impatti significativi sull'occupazione, richiedendo una gestione attenta dei rapporti di lavoro, in coerenza con la normativa vigente (ad esempio gli artt. 4-24 della Legge n. 223/1991 in tema di licenziamenti collettivi e il D.lgs. 148/2015 sugli ammortizzatori sociali (cfr. Romagnoli, 2003^[1]; Ferraro, 2021^[2])). Tali scelte dovrebbero quindi essere integrate con un dialogo costruttivo con le rappresentanze sindacali e con un'attenta pianificazione delle misure di accompagnamento sociale^[3]. Storicamente, questo modello ha rappresentato un riferimento per i conglomerati industriali, consentendo una gestione disciplinata dei flussi finanziari tra business maturi e iniziative emergenti. Tuttavia, nel nuovo millennio, la volatilità del mercato, la velocità del cambiamento e la ridotta durata del vantaggio competitivo ne mettono in discussione alcune premesse. La quota di mercato, ad esempio, non è più sempre correlata a una redditività sostenibile. L'ana-

lisi di un ampio campione di imprese ha mostrato come, tra il 2008 e il 2018, il tempo medio di permanenza di un prodotto in un singolo quadrante si sia dimezzato rispetto al decennio precedente, scendendo sotto i quattro anni. In settori ad alta innovazione, come il tecnologico, tale permanenza è scesa a meno di due anni. Parallelamente, la quota di profitti generata dalle cash cow è calata significativamente, segnalando un indebolimento del loro ruolo tradizionale di motore finanziario dell'impresa.

Nonostante queste evoluzioni, la matrice BCG mantiene una funzione guida, soprattutto se integrata con una visione dinamica e flessibile. In particolare, può offrire un valido contributo alla prevenzione della crisi d'impresa, intesa come progressiva perdita di valore economico, reddituale e finanziario. Il declino spesso deriva da una cattiva allocazione delle risorse, dall'incapacità di leggere segnali di allarme e dalla rigidità strategica. Tale declino non è privo di conseguenze anche sul piano occupazionale: secondo quanto previsto dal Codice della Crisi d'Impresa (D.lgs. 14/2019^[4], artt. 189 ss. Tiraboschi^[5], 2019), la gestione della crisi comporta obblighi informativi e procedurali in presenza di impatti rilevanti sui livelli occupazionali. È quindi essenziale che strumenti come la matrice BCG vengano utilizzati in un'ottica multidisciplinare, capace di tenere conto anche dei riflessi giuslavoristici delle decisioni aziendali.

In questo senso, la matrice BCG può supportare il monitoraggio del ciclo di vita dei prodotti e favorire tempestive azioni correttive.

Un'applicazione efficace richiede però un adattamento: occorre passare da una logica statica a una dinamica, considerando il continuo spostamento delle business unit tra i quadranti. L'uso della matrice va dunque accompagnato da strumenti di previsione, analisi di scenario e



cultura del cambiamento, promuovendo un approccio olistico alla gestione strategica. La letteratura ha evidenziato pregi e limiti dello strumento. I principali vantaggi sono la semplicità, la chiarezza e la capacità di orientare le risorse verso aree ad alto potenziale. D'altra parte, critiche storiche (Mintzberg^[6], 1994; Hamel & Prahalad^[7], 1990; Morrison & Wensley^[8], 1991) e successivi approfondimenti (Ghemawat^[9], 2002; McDonald & Eisenhardt^[10], 2020) hanno evidenziato il carattere riduzionista del modello, la sua rigidità e l'assenza di variabili qualitative, come la sinergia tra business, la reputazione aziendale o la complessità organizzativa. Tuttavia, proprio la sua universalità e il suo potere evocativo ne hanno garantito l'utilizzo diffuso, ancora oggi presente in circa un terzo delle grandi organizzazioni (Madsen^[11], 2020; BCG^[12], 2023).

In conclusione, la matrice BCG, pur richiedendo aggiornamenti interpretativi, rimane uno strumento utile per supportare il processo decisionale strategico. Se integrata con metriche moderne, visione sistemica e attenzione al contesto, può continuare ad aiutare le imprese non solo a orientarsi nel mercato, ma anche a prevenire situazioni di squilibrio e crisi. ■

Note

- [1] Romagnoli, U. (2003). *Diritto del lavoro. I fondamenti*. Laterza.
 [2] Ferraro, G. (2021). *Le crisi aziendali e la gestione*

dei rapporti di lavoro. Ipsoa.

- [3] Perulli, A. (2020). *Il diritto del lavoro nell'era dell'incertezza*. Giappichelli.
 [4] Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
 [5] Tiraboschi, M. (2019). "Crisi d'impresa e tutele del lavoro tra riforme e prassi", *Diritto delle Relazioni Industriali*.
 [6] Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*.
 [7] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.
 [8] Morrison, A., & Wensley, R. (1991). *Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix*. Journal of Marketing Management, 7(2), 105–129.
 [9] Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Business History Review, 76(1), 37–74.
 [10] McDonald, R., & Eisenhardt, K. (2020). *Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design*. Administrative Science Quarterly, 65(2), 483–523.
 [11] Madsen, T. L. (2020). *Strategic tools and the strategy tools field: A review and research agenda*. Strategic Organization, 18(3), 472–504.
 [12] Boston Consulting Group (2023). *Fifty Years of BCG: The Evolution of Strategy*. Report BCG.com.

[*] Dottore commercialista e dottorando di ricerca in "Gestione finanziaria d'impresa e gestione della crisi" presso l'Universitas Mercatorum di Roma

L'apprendimento della socialità nei giochi di strada

di Fadila

Nei giri che faccio da diversi anni per visitare i borghi della mia terra natale mi è capitato di leggere all'ingresso di uno di essi un cartello in cui si avvertivano gli automobilisti a procedere con cautela perché in quel luogo i bambini facevano ancora i giochi di strada. Una sorpresa gradita perché li ritengo la base della vita associativa e l'inizio dell'apprendimento delle sue regole. Così andando indietro nel tempo mi sono tornati alla memoria quei momenti bellissimi e di alta educazione dello stare insieme, ancora più della scuola perché essa era un obbligo cui sottostare e non una libera scelta. Erano tanti e interessanti e vorrei descriverli tutti, ma dato lo spazio ristretto del mio scritto ne citerò solo, quello tra i più divertenti e creativi.

Nel primo pomeriggio come a un richiamo prestabilito cominciavamo ad affacciarsi sugli usci delle nostre case e piano piano il gruppo prima sparuto s'ingrossava, formato da una frotta di ragazzi, con un'età che oscillava dai sei ai quattordici anni. Quando tutti erano presenti, il più delle volte si formavano spontaneamente dei sottogruppi che avevano l'amalgama principale nell'età. Alcuni, tuttavia, quelli mediani, si spostavano da uno all'altro, secondo la convenienza del momento.

Uno dei più belli era il Giro d'Italia, imitazione di quello ciclistico reale molto seguito nel dopoguerra che vedeva la partecipazione dei nostri campioni, Coppi, Bartali, Magni, imbattibili in ogni competizione europea.

Con il gesso disegnavamo sul marciapiede il tracciato simulando le regole del gioco dell'oca, ma a volte lo facevamo anche sull'asfalto della strada, poiché il traffico era inesistente. Durante il giorno erano pressoché assenti anche gli animali da soma, soprattutto muli e asini, che solo al tramonto, a testa



bassa e a passo lento rientravano dal duro lavoro della campagna, stanchi come i loro padroni. A volte, forse per lamentarsi della loro sorte, cominciavano un concerto di ragli che continuava anche nelle stalle, finché poi lentamente si attenuava fino a scomparire. Il percorso, abbastanza lungo, era segmentato in più punti per riprodurre le tappe, di cui alcune, come quelle di montagna, venivano modulate con una serie di strette serpentine a guisa di tornanti; iniziava e terminava con due rettilinei così come veniva organizzato nella realtà un vero giro.

Non c'era limitazione di concorrenti e le nostre biciclette erano rappresentate dai tappi di birra, gli unici esistenti in quei tempi. Poiché era merce preziosa, ce la tenevamo cara; li ribattevamo a uno a uno con meticolosità cercando di restituire loro la forma originaria per meglio gestirli e li rendevamo lucidi al punto che al sole brillavano intensamente come fonti di luce propria. Durante la gara erano mossi da colpi ricevuti dalla divaricazione del dito medio e del pollice con la pressione adeguata al grado di difficoltà da superare.

Lungo l'itinerario mettevamo penali che determinavano il salto di una tornata a seconda se il tappo andava a finire fuori dal percorso o entrava in un quadratino parti-

colare e premi che consistevano in un ulteriore tiro o in uno spostamento automatico in avanti. Nei primi tempi la vincita comportava solo l'orgoglio per la bravura dimostrata su tutti, poi quando cominciarono a diffondersi tra noi i giornalini, il primo al traguardo aveva il suo mucchio di fumetti che ciascun concorrente doveva consegnare prima dell'inizio.

I più grandi fra noi amavano giocare a pallone. Il luogo era la parte centrale di Piazza del Municipio, dove non c'era un filo d'erba ma solo polvere e brecciolino. Il pallone, poi, non aveva nulla di simile a quello di cuoio regolamentare, ma era costituito da un ammasso di stracci cui veniva data una forma rotonda, cuciti dalla mano abile di qualche mamma. Si formavano due squadre di pari unità e la partita si concludeva quando lo sfinimento dei protagonisti era arrivato al massimo. Al termine c'era sempre più di qualcuno con le sbucciature e ferite sulle gambe, causate da quel disastroso terreno di gioco.

Oggi i bambini e gli adolescenti non li praticano, chiusi nella solitudine materiale che rappresenta un pericolo per se stessi e per la comunità. Senza il desiderio della socialità, senza l'abitudine alle sue regole, è la democrazia, alla lunga a essere in pericolo, per l'isolamento dei più, facile preda di uomini forti o gruppi di potere. ■



