



LAVORO @ CONFRONTO

# Intervista di Fabrizio Di Lalla a Pasquale Sgrò

**L'Intelligenza  
Artificiale  
nella PA**

Matteo Ariano

**Politiche econo-  
miche, riforme del  
lavoro ed emigra-  
zione giovanile**

Marco Biagiotti

**La Riforma del  
TFR e del TFS  
nella Legge  
di Bilancio 2026**

Claudio Palmisciano

# Lavoro@Confronto

Via Guglielmo Saliceto, 4  
00161 Roma  
Tel/Fax 06.44238664 r.a.  
[www.lavoro-confronto.it](http://www.lavoro-confronto.it)  
[LAVORO-CONFRONTO@fondazionedantona.it](mailto:LAVORO-CONFRONTO@fondazionedantona.it)

## Numero 73 • Gennaio/Febbraio 2026

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 utilizzate negli articoli sono fornite dagli autori o tratte dai siti [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com) e [www.unsplash.com](http://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:

### Ricomporre la visione unitaria del lavoro

Renato Nibbio p. 3

### L'Intelligenza Artificiale nella PA

Matteo Ariano p. 4

### Politiche economiche, riforme del lavoro ed emigrazione giovanile

Marco Biagiotti p. 6

### Psicodramma del lavoro moderno

Stefano Olivieri Pennesi p. 13

### Dialogo tra due ispettori che si sono ritrovati dopo oltre un quarto di secolo

Intervista di Fabrizio Di Lalla a Pasquale Sgrò p. 20

### Nel gelo del lavoro: Per Pietro Zantonini

Yuleisy Cruz Lezcano p. 24

### La situazione degli infortuni sul lavoro nel Lazio

Claudio Petrelli p. 26

### Lavoratori migranti: salute, sicurezza e barriere culturali

Marco Vitelli p. 28

### Il costo invisibile dei servitori dello Stato

Giuseppe Ritucci p. 30

### Salario minimo ed Europa

Antonella Delle Donne p. 32

### La questione del dibattito sul salario minimo in Italia

Pietro Napoleon p. 35

### La riforma del TFR e del TFS nella Legge di Bilancio 2026

Claudio Palmisciano p. 38

### La convalida delle dimissioni in Emilia-Romagna

Antonio Zoina p. 40

### I 25 anni della Fondazione D'Antona: un viaggio nel tempo

Roberto Leardi p. 45

### Effemeridi L'immortalità

Fadila p. 47

# Ricomporre la visione unitaria del lavoro

di Renato Nibbio [\*]



Nel dibattito pubblico italiano il lavoro continua a essere evocato come priorità assoluta, ma raramente viene osservato nella sua interezza sistematica: giuridica, economica, tecnologica e umana.

Il numero 73 di *Lavoro@Confronto* nasce proprio dall'esigenza di ricomporre questa visione unitaria, restituendo al lettore – operatore del diritto, sindacalista, studioso o funzionario pubblico – uno sguardo complesso e documentato sulle trasformazioni in atto.

Il primo asse tematico che attraversa il fascicolo riguarda il rapporto tra innovazione e sovranità.

Il contributo dedicato all'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione solleva una questione non più rinviabile: l'adozione di tecnologie avanzate senza adeguata infrastruttura pubblica e senza controllo europeo dei dati rischia di trasformare la modernizzazione in nuova dipendenza. Non è solo un problema tecnico, ma di politica del lavoro e di democrazia amministrativa.

Un secondo filone, di natura strettamente giuslavoristica, analizza le dinamiche normative che oggi ridefiniscono i diritti dei lavoratori. La direttiva europea sul salario minimo, la disciplina delle dimissioni, la riforma della previdenza complementare e le tutele in materia di sicurezza – specie per i lavoratori migranti – mostrano un paradosso ricorrente: l'ordinamento giuridico appare sempre più sofisticato e stratificato, mentre la realtà applicativa continua a registrare diseguaglianze, elusioni e criticità operative.

È in questo scarto tra norma e prassi che si colloca la funzione sociale del diritto del lavoro, chiamato non solo a regolare ma a rendere effettive le garanzie.

Accanto all'analisi normativa, il fascicolo ospita riflessioni di taglio economico e sociologico che interrogano le narrazioni dominanti. Il tema dell'emigrazione giovanile, ad esempio, viene sottoposto alla retorica emergenziale e ricondotto a fenomeno strutturale, mentre il dibattito sui bassi salari è riletto come scelta politica sistematica più che come esito inevitabile dei mercati.

Sono contributi che invitano il lettore a diffidare delle semplificazioni mediatiche e a recuperare strumenti critici fondati su dati e comparazioni.

Una cifra distintiva di questo numero è la presenza di testimonianze dirette provenienti dall'esperienza ispettiva e amministrativa.

Le interviste e i racconti autobiografici non hanno funzione meramente narrativa: costituiscono, piuttosto, fonti vive di storia istituzionale, utili a comprendere come evolvono le culture professionali e come muta il senso del servizio pubblico. In un'epoca in cui il lavoro statale viene spesso

descritto attraverso stereotipi, tali contributi restituiscono complessità e dignità a un segmento essenziale dello Stato sociale.

Non manca, infine, uno spazio di riflessione umanistica e culturale.

Alcuni testi adottano registri letterari o filosofici per interrogare il significato stesso del lavoro, della morte, della fragilità.

La loro presenza non rappresenta una deviazione dalla linea scientifica della rivista, ma ne completa il disegno editoriale: il diritto del lavoro nasce storicamente dall'incontro tra tecnica giuridica e coscienza sociale, e non può essere compreso se privato della dimensione etica che lo ha generato.

Nel loro insieme, i contributi qui raccolti delineano una diagnosi convergente: il lavoro contemporaneo è attraversato da una tensione crescente tra innovazione e tutela, tra globalizzazione e diritti, tra produttività e dignità.

Compito di una rivista giuridico-sociale non è offrire soluzioni semplici, ma fornire strumenti di interpretazione rigorosi e pluralistici.

È questa la funzione che *Lavoro@Confronto* continua a rivendicare: essere luogo di analisi critica, di memoria istituzionale e di proposta.

Se esiste un filo rosso che unisce gli articoli del presente numero, esso può essere individuato nella domanda di fondo che ciascun autore, con linguaggi diversi, pone al lettore: quale forma di lavoro vogliamo per il prossimo decennio, e quale diritto sarà in grado di sostenerla?

La risposta non appartiene a una sola disciplina né a un solo attore sociale.

Appartiene a una comunità di studiosi, operatori e cittadini che riconoscono nel lavoro non soltanto un fattore economico, ma il principale terreno di realizzazione della persona e di coesione democratica.

Con questo spirito affidiamo il fascicolo alla riflessione dei lettori, certi che il confronto informato resti il primo strumento di progresso civile e giuridico. ■

[\*] Direttore Responsabile di *Lavoro@Confronto*

# L'Intelligenza artificiale nella PA

Sfide tra sogni e (dura) realtà

di Matteo Ariano [\*]



Da mesi si è aperto un dibattito sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro pubblico. Si discute molto sulle prospettive, sui possibili campi di utilizzo, ma anche sul suo effettivo impiego in alcuni Enti pubblici.

Il dibattito, di sicuro interesse e a tratti anche avvincente, evidenzia come l'evoluzione tecnologica possa impattare in modo importante sulla vita lavorativa, cambiandone l'organizzazione e le modalità di svolgimento.

Al fine di evitare scenari fantascientifici (non importa se catastrofici o avveniristici), occorre partire però dalla situazione reale: al netto di alcuni Enti pubblici che, avendo fatto importanti investimenti sull'informatizzazione e sull'innovazione tecnologica, e che per questo si sono fatti trovare pronti ad affrontare la sfida dell'IA e la stanno già mettendo in uso, ve ne sono molti altri – probabilmente la maggioranza – che solo in epoca COVID, grazie o a causa del *lockdown*, sono stati costretti ad affrontare il tema dell'innovazione tecnologica e del passaggio dal cartaceo al digitale.

In diversi Enti pubblici, quindi, il documento cartaceo è addirittura ancora la modalità prevalente e l'innovazione tecnologica è ferma alla scansione di documenti per digitalizzarli. Il primo punto da cui partire è, perciò, la necessità di cospicui investimenti pubblici per una reale digitalizzazione di tutta la Pubblica Amministrazione italiana.

Il secondo punto dolente riguarda la proprietà di questi sistemi: le tecnologie che sviluppano l'IA e tutta l'innovazione tecnologica sono principalmente possedute da aziende private, collocate negli Stati Uniti d'America ovvero in Cina. Manca, quindi, in modo evidente l'Unione Europea che, anche in questo campo, dimostra la sua assordante assenza. Presi dall'urgenza di affrontare il *lockdown* e garantire che la macchina amministrativa

non cessasse di lavorare, tutti o quasi tutti gli Enti pubblici si sono rivolti a grandi multinazionali private d'oltreoceano, che offrivano soluzioni "tutto compreso, chiavi in mano": strumenti di lavoro, posta elettronica, agende, applicativi di videoconferenza, etc. Con una sola licenza, si poteva avere tutto. Bene? Sì, ma a che prezzo? Qualcuno ha pensato, ad

esempio, che dati sensibili come quelli sanitari, fiscali, previdenziali, etc. vanno a finire in mano a soggetti privati, per di più oltreoceano, e che questo potrebbe essere un serio problema se a qualcuno dovesse venire in mente di "staccare la spina" dall'altra parte?

Sarebbe ora che l'Unione Europea si desse una svegliata (sotto questo punto di vista e non solo), immaginando la creazione in tempi rapidissimi di un grande cloud pubblico europeo e il finanziamento di società europee, perlomeno a partecipazione pubblica se non interamente pubbliche, visto che è in ballo la tutela di interessi pubblici della cittadinanza, che creino e gestiscano strumenti informatici e di innovazione tecnologica, compresa l'Intelligenza Artificiale.

Infine, il terzo punto: occorre governare processi simili, se non vogliamo che ci sfuggano pericolosamente di mano. Un esempio concreto per intenderci: nelle scorse settimane, la procura di Parigi ha avviato un'inchiesta nei confronti di "Grok", l'Intelligenza Artificiale usata dal social network "X", un tempo noto come "Twitter", di proprietà del multimiliar-





dario Elon Musk, perché sono emersi migliaia di casi in cui gli utenti utilizzavano "Grok" per generare immagini o video pornografici o pedopornografici, partendo da quelli postati da altri utenti. Accanto a ciò, sembrerebbe che "Grok" assecondasse tendenze pericolose, come la negazione dell'uso delle camere a gas per ammazzare esseri umani nei campi di sterminio. La risposta di Grok sarebbe stata, infatti, che le camere a gas servivano a "*disinfettare con il Zyklon B contro il tifo*". Robaccia che si può leggere in qualche semiconosciuto opuscolo neonazista, ma che se fatta circolare in maniera incontrollata su social frequentati da milioni di persone diventa altamente pericolosa.

In buona sostanza, questo esempio estremo ma anche molto significativo, fa capire la necessità di conoscere cosa sia stato scritto negli algoritmi che sono alla base dell'intelligenza artificiale, quali input siano stati dati, non potendo accettare che questi strumenti siano calati dall'alto *sic et simpliciter*.

In questo senso, per governare questo sviluppo diventa fondamentale il ruolo delle organizzazioni sindacali e il dialogo sociale, non al fine di bloccare l'innovazione tecnologica, ma per avere un confronto serio e serrato sulle finalità di tutto questo e sugli strumenti che si intendono mettere in campo.

Per arrivare alla "contrattazione dell'algoritmo", tuttavia, anche le organizzazioni sindacali devono rapidamente iniziare ad aprire il loro orizzonte a nuove professionalità come quelle informatiche. Se si vuole contrattare l'algoritmo, come credo sia giusto, occorre avere competenze specifiche che si affianchino alle già esistenti in campo sociale, economico e giuridico; non per trasformare il dialogo sociale in un dibattito tecnico fra addetti ai lavori, sostituendo il "sindacalese" con l'"informatichese", ma per evitare che questa trasformazione diventi un processo ingovernabile. ■

---

[\*] Presidente 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.it](mailto:lavoro@confronto.it)?**

**Richiedi le indicazioni redazionali all'indirizzo email  
[lavoro-confronto@fondazionedantona.it](mailto:lavoro-confronto@fondazionedantona.it)  
e successivamente inviaci il tuo contributo.**

# Politiche economiche, riforme del lavoro ed emigrazione giovanile

È tempo di porsi qualche domanda

di Marco Biagiotti [\*]



Il tema dell'emigrazione all'estero dei giovani italiani in cerca di lavoro si riaffaccia ciclicamente nel dibattito pubblico, quasi sempre in occasione della presentazione di qualche nuovo rapporto istituzionale o dei risultati di qualche nuova indagine compiuta da centri di ricerca pubblici o privati. Nella percezione filtrata dai mezzi di comunicazione di massa, l'argomento sembra collocarsi in quella (sempre più) vasta categoria di allarmi sociali ricorrenti e necessari per mantenere viva nel pubblico l'inquietudine derivante dalla sensazione che per le stanze di casa vaghi sempre qualche animale non meglio identificato, ma sicuramente di grossa taglia. In realtà, il problema dei giovani italiani che lasciano l'Italia per cercare migliori opportunità di lavoro e di vita in qualche paese straniero viene affrontato quasi sempre in termini monodirezionali, concentrando l'attenzione sulla consistenza e sulla composizione dei flussi in uscita e sul corollario che ne deriva in termini di perdita economica per il Paese.

A nostro giudizio, questa impostazione non consente di cogliere sino in fondo la natura complessa (e, per certi aspetti, contraddittoria) di un fenomeno che presenta anche importanti risvolti di carattere culturale e sociale ed al quale, per inciso, non è estraneo il peggioramento della qualità delle condizioni di lavoro verificatosi nel nostro Paese nel corso degli ultimi anni. Un contributo stimolante all'implementazione dell'analisi in tal senso è quello proposto, sulle pagine di questa rivista, da Pietro Napoleoni nella sua recente analisi sulle aspettative dei giovani che si affacciano nel mondo del lavoro a valle del ciclo formativo e sui fattori di inattrattività del mercato del lavoro italiano<sup>[1]</sup>. Fattori che – aggiungiamo noi – possono essere in buona misura ascritti a corollario delle robuste iniezioni di

deregulation che hanno caratterizzato lo spirito delle riforme in materia lavoristica dagli anni '90 in poi. Proprio muovendo da tale assunto, peraltro, si avverte la necessità di poter disporre di indagini che, sulla base di rilevazioni oggettive, permettano di studiare il fenomeno migratorio in chiave bidirezionale, confrontando per classi il più possibile omogenee le caratteristiche dei flussi di giovani in uscita e in entrata nel nostro Paese nel tentativo di migliorare la nostra comprensione del fenomeno e (perché no?) iniziare a riflettere sulla possibile incidenza degli effetti (non previsti) delle riforme socio-economiche introdotte negli ultimi 20-30 anni rispetto all'attuale grado di attrattività del sistema-Italia sui giovani provenienti dai Paesi che siamo normalmente abituati a considerare 'avanzati'.

Su questo ancora poco esplorato terreno d'indagine è oggi possibile compiere qualche passo in avanti grazie alla messe di informazioni contenute nel rapporto presentato al CNEL il 4 dicembre scorso<sup>[2]</sup>, che aiutano a orientarsi fra le molte e diseguali criticità connesse al duplice fenomeno dell'emigrazione interna ed esterna di persone comprese nella fascia di età che va da 18 a 34 anni. Pur nell'impossibilità di condensare in poco spazio i risultati della ricerca<sup>[3]</sup>, ci sembra tuttavia interessante sottolineare come essa si sviluppi lungo una linea di forte ancoraggio della dimensione migratoria a quella economica complessiva del nostro Paese. Fa perno in tal senso la considerazione secondo cui l'emigrazione dei giovani italiani verso l'estero ha iniziato ad assumere uno spessore numericamente significativo a partire dal 2011, cioè in una fase stori-



ca caratterizzata dalla più grave crisi economica e finanziaria che l'Italia abbia attraversato dagli anni del dopoguerra in poi. Si tratta, peraltro, di una considerazione che non oblitera la consistenza motivazionale di scelte che, in molti casi, vengono compiute per ragioni soggettive non necessariamente riconducibili a specifiche condizioni di necessità nelle realtà di partenza. In uno spazio europeo caratterizzato da libertà di movimento, circolazione di informazioni e intensità di scambi può, in fondo (ed entro certi limiti), non destare meraviglia il fatto che un elevato numero di rappresentanti della ‘generazione Schengen’ si senta incoraggiato a spostarsi in cerca di esperienze e di nuove opportunità, scegliendo di ampliare (magari a più riprese e per periodi di tempo determinati, come avverte la Fondazione Migrantes nell’ultima edizione del suo rapporto sugli italiani nel mondo)<sup>[4]</sup>, il proprio orizzonte esistenziale al di fuori dei confini nazionali<sup>[5]</sup>. In un ventennio (2006-2025), questa considerazione sembra avvalorata dal raffronto tra 1 milione e 644mila espatri e 826mila rimpatri, con un saldo migratorio negativo pari a -817mila cittadini, giovani e non; ma il fenomeno appare più complesso se, come suggerisce la stessa Fondazione, il periodo viene scomposto in fasi successive più brevi. Ad esempio, la fase dal 2006 al 2010, che precede la grande crisi finanziaria internazionale, “è contraddistinta da una mobilità relativamente contenuta e bilanciata”<sup>[6]</sup>; la fase dal 2011 al 2014 presenta a una forte accelerazione degli espatri (da 50mila a 89mila), mentre i rimpatri si attestano su una media annua di circa 30mila<sup>[7]</sup>; la fase dal 2015 al 2019 vede crescere gli espatri sino alla media annua di circa 114mila, ma “cresce anche il numero di italiani che rientrano (45mila l’anno)” con relativo calo del saldo migratorio negativo<sup>[8]</sup>; la fase dal 2020 al 2022 vede l’espatrio di circa 315mila italiani che si trasferiscono all’estero malgrado le restrizioni ai movimenti internazionali per effetto della crisi pandemica, ma anche il rimpatrio di 205mila cittadini “sospinti dall’incertezza sanitaria e dalla convenienza a riportare la residenza in Italia, anche alla luce delle regole fiscali per gli ‘impatriati’”<sup>[9]</sup>.

Al netto dei molteplici fattori sociali e culturali che incidono sulla scelta di lasciare l’Italia per andare a lavorare all’estero, l’incidenza del saldo migratorio giovanile con-

temporaneo presenta caratteri atipici rispetto ai flussi più consistenti che si registravano in un passato nemmeno troppo remoto. Nell’attuale fase storica è soprattutto il contesto demografico del Paese ad amplificare gli effetti negativi dell’impoverimento di capitale umano. Nel periodo 2011-2024 il saldo migratorio totale risulta negativo per circa 781mila unità, di cui 441mila appartenenti alla fascia di età 18-34 anni (630mila emigrati contro 189mila immigrati)<sup>[10]</sup>. Sebbene il saldo negativo annuale nel periodo considerato non sia lontanamente paragonabile a quello di 70, 100 o 150 anni fa<sup>[11]</sup>, le preoccupazioni per le possibili conseguenze di natura sociale ed economica in grado di incidere sulle prospettive di crescita del Paese appaiono oggi più marcate, soprattutto in considerazione del calo complessivo del numero di persone in età compresa fra 18 e 34 anni, passate da 15,2 milioni nel 1994 a 10,4 milioni alla fine del 2024 malgrado il flusso di immigrazione proveniente da paesi stranieri (soprattutto extra-UE)<sup>[12]</sup>. E poiché il 56,5% degli italiani che sono andati all’estero nel periodo 2011-2024 rientrava nella fascia di età 18-34 anni, ne deriva che “i giovani italiani che sono emigrati costituiscono quasi il 5% dei giovani residenti nel 2024 e di tanto ne hanno ridotto la consistenza”<sup>[13]</sup>.

A parte la consistenza numerica assoluta, la differenza principale rispetto alle ondate migratorie del passato riguarda il livello medio di istruzione dei partenti, un tempo decisamente più basso. Oltre il 40% di coloro che si sono trasferiti all’estero nel 2024 era in possesso di una laurea, a fronte di una media nazionale del 31,6% su tutta la popolazione residente di età compresa tra 25 e 34 anni. Ciò significa che le persone che scelgono di lasciare l’Italia sono, mediamente, in possesso di un’istruzione più

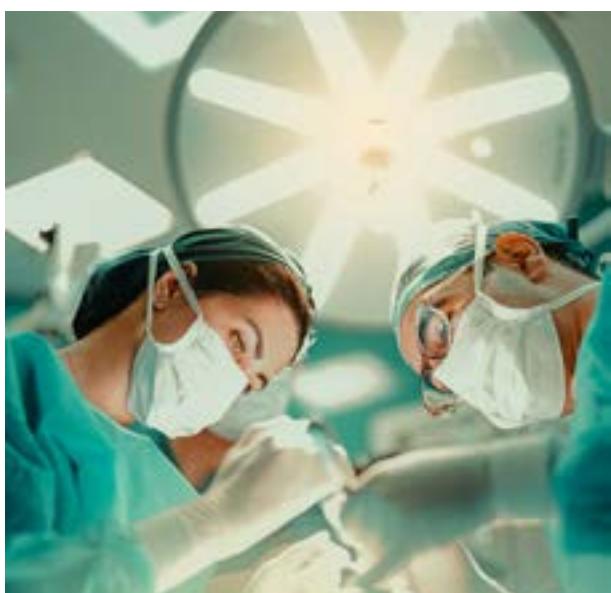


alta di quelli che restano; il che, da un lato, accentua l'impoverimento culturale di un Paese che, nel confronto internazionale, non brilla per numero di laureati, come confermano anche i dati del recente rapporto OCSE sull'argomento<sup>[14]</sup>; dall'altro, sembra lasciare emergere il paradosso di una difficoltà del sistema produttivo interno ad assorbire l'offerta lavorativa qualificata disponibile, il che spinge una parte consistente di essa a cercare altrove opportunità adeguate al livello di formazione conseguito<sup>[15]</sup>.

Le rilevazioni ISTAT sulle migrazioni, interne e oltre i confini, della popolazione residente forniscono elementi di riflessione utili per comprendere meglio le dinamiche degli scambi di risorse umane fra l'Italia e i paesi stranieri. Se prendiamo in considerazione il biennio 2023-2024, si osserva che sono circa 270mila i cittadini italiani che hanno deciso di lasciare l'Italia (+39,3% rispetto al biennio precedente), ai quali si devono aggiungere circa 80mila cittadini stranieri. In totale, quindi, nel biennio considerato sono uscite circa 350.00 persone<sup>[16]</sup>, ma ne sono entrate complessivamente molte di più (circa 874mila, fra cui 114mila italiani di ritorno)<sup>[17]</sup>, senza peraltro compensare del tutto il calo demografico generale dovuto alla denatalità. Si può tentare di valutare l'incidenza di questi movimenti sulla qualità dell'offerta in relazione alle esigenze del nostro mercato del lavoro con riferimento alla componente giovanile 18-34 anni, che mostra una quota di italiani in uscita pari a circa 135mila nel biennio, a cui si aggiungono 21mila stranieri, contro 388mila in entrata, dove però la componente straniera (oltre 354mila) sovrasta nettamente quella italiana di ritorno (circa 34mila). La maggiore propensione dei giovani italiani a spostarsi all'estero piuttosto che rientrare nel proprio Paese si concretizza, fra uscite

ed entrate, in un saldo negativo pari a poco meno di 100mila unità in due anni. Forse non è abbastanza per parlare di fuga in massa di giovani talenti dall'Italia, stante anche un saldo totale positivo pari a circa 234mila unità nel biennio, ma è comunque un dato significativo sul quale vale la pena di soffermare l'attenzione, cercando magari di comprendere se – in un contesto internazionale di grande facilitazione della mobilità, specie in ambito europeo - i giovani che arrivano da Paesi con un grado di sviluppo socio-economico confrontabile con quello italiano riescano a rimpiazzare coloro che decidono di partire, la maggior parte dei quali possiede un'istruzione secondaria o terziaria.

Una valutazione in termini qualitativi dello scambio di flussi giovanili in entrata e in uscita dal nostro Paese può essere tentata con riferimento al grado di istruzione posseduto dai giovani che si muovono in entrambe le direzioni. I dati ISTAT relativi al periodo 2011-2024 permettono di rilevare il progressivo aumento, in percentuale, del numero di giovani laureate/i che lasciano l'Italia. A fronte di una media per l'intero periodo del 33,6% di giovani emigrati con livello di istruzione alto (laurea o più), contro il 38,6% di diplomati e il 27,8% di non-diplomati, si nota un'impennata generale di laureati a partire dal 2018/2019 che, partendo dal 25,7% del 2012, raggiunge un picco del 44,2% nel 2023. Dal rapporto E.U.R.E.S. per la Consulta Nazionale Giovani e per l'Agenzia Nazionale per la Gioventù, pubblicato ad aprile 2024, apprendiamo che *“la forte crescita della migrazione dei laureati italiani all'estero (+281,3% tra il 2011 e il 2021, passando da 4.720 a 17.997) ha investito trasversalmente il Paese, assumendo tuttavia i valori più alti tra i giovani del Sud (+402,1%, passando da 1.025 nel 2011 a 5.147 nel 2021), a fronte di un valore in linea con la media nazionale al Centro (+283,2%) e leggermente inferiore per le regioni del Nord (+237,4%)”*<sup>[18]</sup>. Dunque, l'evoluzione del fenomeno emigratorio giovanile negli ultimi anni sembra rivelare un aumento delle partenze di giovani italiani con titoli di studio più alti e una riduzione delle uscite di quelli con titoli di studio più bassi, peraltro con intensità fortemente differenziate su base territoriale<sup>[19]</sup>. Ma quale corrispondenza c'è fra esportazione e importazione di competenze formative tra i flussi in uscita e in entrata dei giovani emigranti? Ed inoltre, è possibile misurare il livello di attrattività dell'Italia in generale – e delle diverse aree del Paese in particolare - per i giovani dei Paesi verso i quali i loro coetanei italiani si trasferiscono maggiormente?



Un primo contributo in tal senso ci viene dal raffronto fra i dati ISTAT delle cancellazioni dalle anagrafi comunali dei giovani italiani fra 18 e 34 anni di età emigrati nel periodo 2011-2024 verso le 10 principali destinazioni estere<sup>[20]</sup> e le iscrizioni alle anagrafi comunali dei giovani di pari età provenienti dagli stessi 10 paesi. Sebbene limitato al solo aspetto quantitativo, il rapporto tra i due flussi offre un buon indicatore del grado di asimmetria fra entrate e uscite in base alla destinazione; un'asimmetria che, per l'insieme dei 10 Paesi considerati, si può esprimere con una proporzione di 9 italiani 18-34enni emigrati per ogni coetaneo straniero immigrato; ma è una media che nasconde situazioni molto differenziate. Ad esempio, il rapporto è di 13:1 con l'Irlanda e la Germania, 18:1 con il Regno Unito, addirittura 44:1 con la Svizzera<sup>[21]</sup>. In ogni caso, il rapporto è negativo per l'Italia rispetto a tutti i Paesi del confronto, il che rende difficile evitare l'impressione che il nostro Paese venga generalmente percepito come una meta poco ambita dai giovani stranieri provenienti da luoghi diversi da quelli di origine delle classiche rotte della disperazione che attraversano il Mediterraneo. Non meno interessante, poi, è analizzare tale asimmetria in relazione all'origine territoriale dei giovani italiani che partono per le 10 destinazioni estere più attraenti. In questo caso, si nota che i maggiori scostamenti rispetto al rapporto medio nazionale uscite/entrate di 9:1 si registrano per le regioni meridionali: ad esempio, 30:1 per la Calabria; 28:1 per la Sicilia; 24:1 per la Campania; 19:1 per la Basilicata; 16:1 per la Puglia. L'entità di questi rapporti, peraltro, non riflette le quantità assolute di giovani emigrati dalle singole regioni. Il maggior numero di cancellazioni anagrafiche nel periodo oggetto di indagine si registra infatti in Lombardia (86.177), che però mostra un grado di asimmetria tra uscite ed entrate relativamente basso (6:1) grazie al fatto che questa regione riceve, rispetto a tutte le altre, il numero di gran lunga maggiore di giovani provenienti dai 10 Paesi selezionati (13.902). Considerando poi i dati territoriali su base macro-regionale, l'asimmetria più elevata si registra per il Mezzogiorno nel suo complesso (rapporto 20:1) ed è dovuta principalmente al basso numero di nuove iscri-

zioni, piuttosto che all'alto numero di cancellazioni<sup>[22]</sup>; per contro, la massa più consistente di giovani in uscita verso i 10 Paesi avanzati si è mossa, nell'arco di tempo sopra considerato, dalle regioni del Nord, da cui è partita quasi la metà dei circa 486mila giovani italiani che hanno scelto di stabilirsi altrove.

Quanto al bilancio del capitale umano qualificato, dai dati ISTAT apprendiamo che, con riferimento *"ai migranti tra 25 e 34 anni in possesso di un titolo di studio terziario, nel periodo 2019-23 si registra una perdita netta di giovani laureati italiani pari a 58mila unità (...)"* a fronte di un incremento di giovani laureati stranieri pari a 68mila unità, con un guadagno netto pari a circa 10mila unità<sup>[23]</sup>. Poiché questo dato prende in considerazione tutte le possibili destinazioni estere dei giovani italiani e tutte le possibili origini estere di partenza dei flussi in entrata, è significativo notare che il 13,6% dei giovani immigrati stranieri laureati che arrivano in Italia proviene da Stati membri dell'Unione Europea, il 15,8% arriva da altri Paesi europei, circa un terzo dall'Asia, mentre il 17,8% arriva da Paesi del Sud America. In direzione opposta, invece, i giovani laureati italiani scelgono soprattutto i Paesi europei come destinazione privilegiata per espatriare: *"Nel quinquennio 2019-23, Regno Unito e Germania ne hanno accolti complessivamente un terzo (29mila), seguite da Francia e Svizzera, che ne hanno attratti ciascuna 8mila"*<sup>[24]</sup>. In altri termini, quando il campo di indagine si limita ai Paesi stranieri che i giovani italiani considerano più appetibili, in quanto più vicini geograficamente e/o più avanzati sotto l'aspetto delle opportunità professionali e sociali, l'Italia sconta un deficit di attrattività sulla cui analisi occorrerebbe, forse, maggiore attenzione istituzionale di quella che normalmente le viene riservata; un deficit che



trova indiretta conferma anche nei dati sulla circolazione di persone tra i Paesi europei caratterizzati da livelli di sviluppo simili<sup>[25]</sup>. Attraverso i dati EUROSTAT, rielaborati nel citato rapporto CNEL, è infatti possibile ricostruire per il periodo 2011-2023 gli scambi complessivi fra i 10 Paesi europei verso i quali i cittadini italiani di qualunque età si sono diretti maggiormente (in ordine percentuale: Regno Unito, Germania, Svizzera, Francia, Spagna, Paesi Bassi, Belgio, Austria, Irlanda e Danimarca) e fra questi e l'Italia. Il quadro che ne emerge è poco confortante, poiché per ogni 10 italiani emigrati verso nazioni europee avanzate, un solo cittadino proveniente da quel blocco di nazioni è venuto a stabilirsi in Italia; fenomeno che risulta ulteriormente aggravato dal fatto che il nostro Paese vanta anche un primato negativo rispetto alle migrazioni transfrontaliere. Se si concentra la stessa indagine sui cittadini di età più giovane (parliamo sempre del periodo 2011-2023), il quadro appare ancora più fosco: l'Italia risulta infatti essere la meta preferita appena per l'1,9% dei giovani 20-34enni stranieri provenienti da Paesi avanzati, contro il 20% della Germania, il 15,4% della Spagna e il 15,1% della Francia, a conferma della scarsa considerazione di cui gode agli occhi dei giovani cittadini dei Paesi con cui dovremmo considerarci simili (anche grazie alle politiche riformiste attuate negli ultimi decenni), ma dai quali arriva mediamente un giovane ogni 14,5 giovani italiani che vi si recano.

Non è questa la sede per avventurarsi in considerazioni sulle cause di un simile squilibrio che, nella comunicazione prevalente, viene dissimulato dal bilancio complessivo degli scambi demografici con tutte le altre mete di destinazione e di origine dei flussi migratori, a valle dei quali il saldo per l'Italia risulta comunque positivo. Riteniamo però che andrebbero indagate

meglio le ragioni che spingono i giovani stranieri dei Paesi avanzati a preferire quasi sempre destinazioni diverse dall'Italia. Uno dei fattori determinanti in tal senso va probabilmente ricercato nelle peggiori condizioni di vita e di lavoro che l'Italia è oggi in grado di offrire rispetto ai Paesi 'concorrenti' e che si traduce in una emorragia di giovani lavoratrici e lavoratori con elevata formazione culturale. La visione idealista e un po' romantica dei giovani italiani cosmopoliti che partono seguendo il richiamo dell'Europa in cerca di esperienze umane e professionali appare pertanto soverchiata dalla realtà di un Paese che, dopo una lunga e faticosa rincorsa agli standard socio-economici dettati da severi accordi internazionali, non sembra più in grado di offrire alle nuove generazioni una prospettiva esistenziale migliore di quella delle generazioni precedenti. Lungi da noi voler trarre conclusioni affrettate invadendo il campo degli esperti di riforme economiche e del lavoro che dominano il dibattito pubblico. Ci auguriamo almeno che, dopo decenni di cure da cavallo dell'economia e profonde riforme in ogni campo della vita sociale, culturale, economica e lavorativa, i segnali di sfiducia che molti giovani italiani (e ancor più i giovani europei) manifestano verso la possibilità di costruirsi un futuro in Italia inducano quegli stessi esperti a verificare se tutte le scelte compiute in nome della crescita e dello sviluppo del Paese abbiano realmente prodotto il miglior risultato possibile. ■

## Note

[1] P. Napoleoni, "Non è un Paese per giovani. Dalla formazione al mercato del lavoro", Lavoro@Confronto, n. 72, Novembre-Dicembre 2025, pp. 28-31.

[2] Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), in collaborazione con REF Ricerche: "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei paesi avanzati", a cura di Valentina Ferraris e Luca Paolazzi, Roma, Ottobre 2025 ([https://static.cnel.it/documenti/2025/8d714221-5082-45b2-81d2-2c6af468e749/Cnel\\_Rapporto\\_Giovani\\_2025.11.25.pdf](https://static.cnel.it/documenti/2025/8d714221-5082-45b2-81d2-2c6af468e749/Cnel_Rapporto_Giovani_2025.11.25.pdf)).

[3] Per la consultazione integrale, si rimanda al seguente link: [https://static.cnel.it/documenti/2025/8d714221-5082-45b2-81d2-2c6af468e749/Cnel\\_Rapporto\\_Giovani\\_2025.11.25.pdf](https://static.cnel.it/documenti/2025/8d714221-5082-45b2-81d2-2c6af468e749/Cnel_Rapporto_Giovani_2025.11.25.pdf)

[4] "Negli ultimi vent'anni la mobilità internazionale dei cittadini italiani è diventata un tratto strutturale del Paese. Le partenze non sono più un fenomeno episodico, ma un flusso continuo che coinvolge profili diversi per età, titolo di studio e traiettorie professionali. Accanto a questo, i



*ritorni hanno accompagnato l'intero periodo in misura variabile, mostrando come l'esperienza migratoria italiana sia sempre più circolare: si parte, si rientra, talvolta si riparte*" (Fondazione Migrantes, "Rapporto italiani nel mondo 2025 - Sintesi", Tav Editrice, Roma, 2025, pag. 8).

[5] "Sul piano delle motivazioni si mescolano curiosità, passioni, ambizioni, desideri, interessi, sogni. Spaccandole dicotomicamente possiamo distinguere le emigrazioni tra quelle dettate da necessità e quelle guidate da scelte. Le prime appartengono soprattutto a chi vive in condizioni di minor agio se non di difficoltà, ha origini familiari meno fortunate (per reddito e istruzione dei genitori) ed è dotato di un bagaglio culturale più povero (avendo interrotto il percorso di istruzione a uno stadio inferiore). Le seconde sono prerogativa di quanti godono di posizioni di partenza di vantaggio (famiglie agiate e istruite) e hanno possibilità di maggior benessere presente e hanno completato gli studi terziari o desiderano (e hanno i requisiti reddituali) completarle all'estero, e comunque possono ambire a migliori ed elevate carriere lavorative" (CNEL, cit., pag. 19).

[6] Fondazione Migrantes, cit., pp. 8-10: "Gli espatri sono stabilmente a quota 40 mila l'anno, in media, mentre i rimpatri si attestano a 33 mila l'anno; il saldo migratorio del quinquennio restituisce un deflusso netto di 37 mila italiani all'estero".

[7] Ibidem: "La combinazione dei due effetti provoca un peggioramento del saldo migratorio che, nel 2014, raggiunge il picco negativo di -60 mila, mentre in tutto il periodo si accumula una perdita pari a -170 mila italiani."

[8] Ibidem.

[9] Ibidem.

[10] Il flusso in uscita potrebbe, in effetti, risultare sottostimato a causa della mancata registrazione di molti emigrati presso l'Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero e della eliminazione di controlli alle frontiere per effetto degli accordi europei in materia di libera circolazione delle persone.

[11] Solo per citare alcuni dati: gli espatriati nel 1896 furono 307.482; nel 1901 furono 533.245; nel 1906 furono 787.977; nel 1913 furono 872.598; nel 1923 furono 389.957; ancora nel 1961 furono 387.123. Per tutto il periodo della grande emigrazione il saldo migratorio è rimasto fortemente negativo, con

punte che arrivarono a -642.211 unità nel 1906, a -696.574 nel 1913, a -536.113 nel 1920 per proseguire senza soluzione di continuità nel dopoguerra, con effetti significativi ancora per tutti gli anni '50 e '60 (-189.509 nel 1956). Per una ricostruzione storica dell'entità dei flussi emigratori dall'Italia verso l'estero si rimanda alle Serie Storiche dell'ISTAT, Popolazione e società – Emigrazione italiana e rimpatri - Espatriati e rimpatriati per destinazione e provenienza europea o extraeuropea - Anni 1869-2014.

[12] "Nonostante il suo fondamentale apporto alla dimensione della popolazione italiana, l'immigrazione straniera in Italia ha caratteristiche sociali, valoriali, educative e motivazionali molto differenti da quelle dei giovani italiani che contemporaneamente emigrano verso gli altri Paesi avanzati. Gli immigrati stranieri di oggi in Italia assomigliano, invece, agli emigrati italiani di ieri per grado di istruzione, origini socioeconomiche, motivazioni della partenza (pur con le dovute distinzioni riguardo a religione e tecnologie digitali, per esempio)" (CNEL, cit., pag. 20).

[13] CNEL, cit., pag. 21.

[14] Cfr.: OCSE (2025), *Education at a Glance 2025: Indicatori OCSE*, OECD Publishing, Parigi, <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>; con particolare riferimento all'Italia e al suo sistema di istruzione: [https://www.oecd.org/it/publications/uno-sguardo-sull-istruzione-2025\\_5300488b-it/italia\\_4ffdb23f-it.html](https://www.oecd.org/it/publications/uno-sguardo-sull-istruzione-2025_5300488b-it/italia_4ffdb23f-it.html)

[15] "Dunque, il difetto non è tanto o soltanto nell'incapacità del sistema formativo di sfornare un numero adeguato di laureati, quanto e soprattutto nella riluttanza del sistema delle imprese a impiegarli. Una riprova di ciò è nella stretta correlazione tra la quota di popolazione



*indigena 25-64enne con laurea e la stessa quota tra gli immigrati: l'Italia appare un outlier nei Paesi OCSE con i livelli più bassi di entrambe”* (CNEL, cit. pag. 21).

[<sup>16</sup>] Al riguardo, i dati ISTAT diffusi il 20 giugno 2025 segnalano che nell’arco di tempo che va dal 2011 al 2024 è proprio quest’ultimo anno a far registrare una sensibile impennata di uscite rispetto al trend, debolmente crescente, del restante periodo. Peraltro, il valore minimo di uscite registrate nei 15 anni considerati è quello relativo al primo anno della serie (2011) con ‘appena’ 88.859 partenze di cittadini italiani, ossia poco più della metà di quelle del 2024. Cfr.: <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/06/Report-MIGRAZIONI-INTERNE-E-INTERNAZIONALI-DELLA-POPOLAZIONE-RESIDENTE-ANNI-2023-2024-1.pdf>

[<sup>17</sup>] Nel biennio 2023-2024 L’incremento medio del flusso in ingresso è risultato pari al 6,4% rispetto al 2022, “trainato esclusivamente dalla variazione positiva degli ingressi dei cittadini stranieri (+13%)”, mentre “i rimpatri degli italiani hanno subito una flessione del 23,6%” (ISTAT, “Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente - Anni 2023-2024”, 20 giugno 2025, pag. 4).

[<sup>18</sup>] <https://agenziagioventu.gov.it/giovani-2024-il-bilancio-di-una-generazione-pubblicato-il-rapporto-eures-per-il-consiglio-nazionale-dei-giovani-e-lagenzia-italiana-per-la-gioventu/> (si veda, in particolare, il paragrafo “L’emigrazione giovanile”, pp. 33-38).

[<sup>19</sup>] “La dinamica ascendente è stata più costante nel Nord-ovest, dove si è anche raggiunto il valore massimo tra le macro-aree fossia, tra titolo di studio basso, medio e alto – n.d.r.]: dal 25,7% del 2012 al 49,8% del 2023, mentre nel Nord-est il livello era più alto all’inizio del periodo (31,0% nel 2012), poi

è rimasto pressoché costante fino al 2019, quando ha iniziato a salire e rapidamente ha raggiunto il 48,5% nel 2023. Dinamica ancora diversa al Centro, con un aumento nei primi tre anni più lento di quello del Nord-ovest, fino al 2019, allorché si è impennata e ha continuato a salire poi, passando così dal 25,0% del 2012 al 46,6% del 2023. Nel Mezzogiorno, infine, la partenza è avvenuta da valori molto inferiori (22,4% del 2012) e la crescita è stata più lenta, cosicché il valore finale risulta ancora più distante di quanto fosse all’inizio da quello delle altre macro-aree (34,3% nel 2023)” (CNEL, cit., pag. 53).

[<sup>20</sup>] In base al numero di giovani italiani espatriati nel periodo 2011-2024, i primi 10 Paesi di destinazione (da cui però sono stati espunti, per ragioni diverse, Brasile e Australia) sono nell’ordine: Regno Unito, Germania, Svizzera, Francia, Spagna, USA, Paesi Bassi, Belgio, Austria e Irlanda (cfr. CNEL, cit., pp. 111-113).

[<sup>21</sup>] Ibidem. Si tenga comunque presente che il rapporto uscite/entrate è del tutto indipendente rispetto alla quantità numerica di persone che partono per / arrivano da un determinato Paese.

[<sup>22</sup>] Ibidem. Considerando le dimensioni territoriali e demografiche delle diverse regioni, colpisce il numero esiguo di giovani stranieri dei 10 Paesi che nel periodo 2011-2024 hanno scelto di trasferirsi in Campania (1.793), in Sicilia (1.870) o in Calabria (627) al confronto con coloro che – a parte il caso della già ricordata Lombardia – hanno scelto l’Alto Adige (2.504), il Piemonte (4.046), il Lazio (7.462) o la Toscana (4.593).

[<sup>23</sup>] ISTAT, report “Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente - anni 2023-2024”, 20 giugno 2025, pp. 7-8.

[<sup>24</sup>] Ibidem.

[<sup>25</sup>] “In quanto indicatore di attrattività, le scelte migratorie che contano sono quelle tra Paesi che abbiano un alto grado di uniformità nello sviluppo economico, proprio perché altrimenti le motivazioni che sono alla base di quelle scelte rischiano di essere troppo disomogenee e non realmente confrontabili tra di loro, viziando in questo modo il concetto stesso di attrattività” (CNEL, cit., pag. 118).



[\*] Dipendente del Ministero del Lavoro dal 1984 al 2009 e, dal 2009 ad oggi, del Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro. Ha collaborato alla realizzazione della collana di volumi “Lavoro e contratti nel pubblico impiego” per la UIL Pubblica Amministrazione. Dal 1996 al 2009 è stato responsabile del periodico di informazione e cultura sindacale “Il Corriere del Lavoro”. Dal 2011 al 2023 ha collaborato alla redazione del notiziario “Mercato del lavoro e Archivio nazionale dei contratti collettivi” del CNEL.

# Psicodramma del lavoro moderno

di Stefano Olivieri Pennesi [\*]



In un **mondo** che osserviamo essersi profondamente **traumatizzato** da una serie impressionante di avvenimenti che ci interrogano sulla vera volontà dell'uomo di **forgiare una società solidale**, pacifica, resiliente, accogliente, partendo magari dalla dura esperienza vissuta, a livello globale, con la recente **"pandemia" da Covid**, ci accorgiamo di quanto ancora gli **"individualismi"** e i vari **tipi di "egoismo"** economico, sociale, politico, tecnologico, ambientale, culturale, giuridico, stanno conducendo l'intera umanità a confrontarsi con una sorta di neo **"oscurantismo"** pervasivo e contagioso.

Non più, quindi, la **forza della ragione** e la capacità di **dialogo**, mutuati dalle diplomazie, riescono a **governare eventi** traumatici per l'esistenza stessa dell'uomo, in un processo di sviluppo delle **"tecnologie"** che viceversa potrebbe portarci a godere di esistenze libere dai fardelli di povertà, fame, ingiustizie, oppressioni, dispotismi, guerre.

Scendendo ora a confrontarci con le nostre **micro-realità**, cerchiamo di addentrarci ad affrontare la tematica delle **esistenze quotidiane** delle persone, quali siamo, partendo da quello che definirei essere lo **"psicodramma" del lavoro moderno**.

Esiste, sovente, una per così dire, **drammatizzazione dei rapporti umani**, che si appalesa esplorando, appunto, le complesse dinamiche presenti nei variegati luoghi di lavoro. Risulta, quindi, indispensabile **affrontare temi** quali lo **stress**, la **gestione dei conflitti** e la **dipendenza dal lavoro**, come comunemente denominata **"workaholism"**.

Bisognerebbe, quindi, saper offrire **nuove prospettive** migliorando la cosiddetta **"intelligenza emotiva"** (così come teorizzata e indagata da **Daniel Goleman** negli anni '90) e le relazioni professionali sottostanti, possibilmente attraverso un qualsivoglia **"cambiamento"**, quale sperimentazione sui diversi scenari lavorativi, da svilupparsi magari in ambienti protetti.

È giusto quindi sottolineare i due concetti portanti sopra menzionati:

- **Intelligenza emotiva:** da intendersi come

miglioramento della capacità di riconoscere e gestire le emozioni proprie e altrui nel contesto lavorativo in cui operiamo.

- **Cambiamento e adattamento:** ossia come saper affrontare trasformazioni organizzative o personali quale potrebbe essere un cambio di lavoro, attraverso la prospettazione di scenari lavorativi futuri.

## La solitudine sul posto di lavoro

Possiamo osservare come **i lavoratori soffrono**, sempre più spesso, di **"solitudine"**. Nel lavoro che osserviamo svilupparsi in questo inizio di nuovo millennio, è possibile constatare quale enorme impatto venga prodotto appunto dalla **"solitudine professionale e lavorativa"**, che da un certo punto di vista va ad **impattare in termini di assenteismo, qualità della vita, costi**

**di assistenza sanitaria, fidelizzazione e turn over del personale**, ecc., come già osservato dall'**Organizzazione Mondiale della Sanità** rendendosi parte attiva nei confronti dei datori di lavoro, al fine di far affrontare, con



più consapevolezza, le conseguenze dell'isolamento sociale sul lavoro.

A riprova di ciò, esplicativo è il **rapporto Gallup State of the Global Workplace** (Lo Stato del Lavoro nel Mondo) del 2024, con il quale si è potuto **indagare il ruolo del lavoro** nella **salute fisica** e nel **benessere mentale** della persona, rivelando che un dipendente su cinque, a livello mondiale, attualmente si sente solo sul lavoro, e questo incide con costi reali, tali che si è potuto calcolare come la massa di **lavoratori scontenti costerebbe all'economia globale 8,9 triliuni di dollari**.

Il dato più preoccupante è che il **60% dei lavoratori** si sente **emotivamente distaccato** dal proprio impiego, mentre il **19%** sperimenta **sofferenza quotidiana**. In altre parole, quasi **8 persone su 10 vivono una condizione di malessere legata al lavoro**. La situazione italiana è particolarmente critica, con solo il **4% dei lavoratori** che si dichiara felice e coinvolto.

Sempre detto rapporto annuale evidenzia come il **20% dei dipendenti**, a livello mondiale, sperimenta **solitudine quotidiana**, un dato che si incrementa fino al **25% per i lavoratori da remoto integrali**. La solitudine risulta quindi essere un **problema crescente**, soprattutto con l'**incremento proprio del lavoro agile**. Da qui l'importanza di creare maggiori **opportunità di interazione, formazione e networking** tra i dipendenti.

Da studi universitari statunitensi è stato rilevato che le persone che si sentono spesso sole hanno maggiori probabilità di dichiarare una minore soddisfazione lavorativa e un minore coinvolgimento sul luogo di lavoro. Un'altra ricerca pubblicata dell'**Harvard University** ha rilevato che i **dipendenti solitari** sono **meno produttivi** e dimostrano un **minore impegno** nei confronti della propria organizzazione. Un **trend negativo** che ha effetti anche sull'intera **economia globale**.

Per il vero sono molti e variegati gli aspetti della vita moderna che contribuiscono a creare un senso di isolamento e solitudine, tra cui fattori economici, culturali, demografici e tecnologici sui quali i datori di lavoro, oggettivamente,

non riescono ad esercitare un'influenza diretta. Ciò detto è possibile, di contro, **modificare ed ottimizzare** alcuni aspetti della **vita organizzativa, dei vari luoghi di lavoro**, al fine di attenuare la solitudine sul lavoro favorendo il radicamento dei rapporti umani e personali.

Notiamo al contempo, però, che il **problema** non si riduce solamente alla sfera psicologica, ma per il vero diviene essenzialmente **di tipo culturale**. Si è, nei fatti, smesso di percepire il lavoro come un elemento da contesto sociale, le stesse **relazioni intercorrenti tra colleghi**, di frequente, sono **considerate "tempo perso"** rispetto alla produttività, almeno dalla parte datoriale. Viceversa, quei momenti informali come la pausa caffè, il fumare insieme, lo scambiarsi delle impressioni tra una riunione e l'altra, forniscono l'amalgama e consolidano i team lavorativi.

Non di meno gli **elementi tecnologici** teoricamente atti a migliorare le connessioni tra persone con interscambi e reti, più che unirci, con un loro **uso distorto**, possono amplificare distanze umane e **relegarci nei vuoti di esistenza**.

È palese che un'inflazione dell'uso di strumenti quali videocall, come di chat aziendali, pur garantendo, in concreto, la comunicazione sotto forma di continuità, difettano e anzi non suppliscono al **fondamentale incontro e interscambio fisico e umano**. Al riguardo indagando con specifici studi, si è potuto dimostrare come l'**uso massivo ed intensivo delle videoconferenze** porti ad un **calo del benessere fisico** percepito, ma anche a una diminuita vicinanza sociale.

Al più andrebbe intesa come una **stanchezza emotiva** non attribuibile alla quantità di numero di ore lavorate, ma viceversa da imputarsi alla **qualità e caratteristiche intrinseche delle relazioni umane e professionali** vissute.

Aggiungiamo che la stessa **solitudine lavorativa** non imprime solamente un malessere diffuso ma, al contempo, causa un **freno alla creatività e vivacità lavorativa e professionale**. Non di rado progetti, idee, ma anche intuizioni e soluzioni lavorative, discendono dai confronti e approcci spontanei, tra colleghi, e meno da sessioni lavorative calendarizzate e standardizzate.



In questo, quindi, deriva il **valore aggiunto** posto da **relazioni vere**, sincere e **senza filtri**, e aggiungo fuori dagli schemi rigidi.

Spesso la **solitudine silenziosa**, in quanto **difficile da ammettere**, si sviluppa proprio in ambienti totalmente vocati alla produzione, dove vi è **carenza** di uno spazio di autentico **scambio umano**. Con ciò si può agevolmente affermare che lavorare vicino ad altri, magari svolgendo stesse mansioni, non significa necessariamente **sentirsi parte di una Amministrazione, Ente, Impresa, comunità lavorativa** dir si voglia.

Osserviamo, inoltre, come in un contesto sociale e lavorativo moderno, scandito da ritmi dettati dalla odierna società digitale, è facile scrutare un paradosso che al contempo ci deve interrogare e preoccupare, infatti: nonostante la tecnologia ci offre oggi strumenti sempre più accessibili ma anche sofisticati, per rimanere in permanente connessione, **molte persone si sentono profondamente isolate**. Questo si manifesta esplicitamente, ad esempio, tra chi lavora da remoto, ma questo si rivela, quasi come un ossimoro, tra chi sviluppa **costanti interazioni sui social media**. La stessa connessione digitale, che dovrebbe accostarci, infatti, nella sostanza, spesso, **crea una lontananza emotiva tra persone**, che si traspone in sentimento di **solitudine indesiderata**, con riflessi di tristezza e frustrazione.

Sempre il report Gallup 2024, qui menzionato, evidenzia, in sostanza, la necessità di riconsiderare gli spazi e le dinamiche di lavoro per migliorare e ottimizzare l'impegno profuso, la produttività e le relazioni tra i dipendenti. Investire nel benessere dei lavoratori rappresenta da un lato, un innesto di sensibilità umana e datoriale, d'altro canto, un tassativo economico atto a contenere i costi legati all'insoddisfazione e all'assenteismo. Il bisogno evidente per le imprese è proiettarsi verso un futuro in cui i **luoghi di lavoro** diventino **ecosistemi dinamici** che **favoriscono la produttività** per mezzo delle **relazioni personali** e professionali, **sempre più umanizzate**.



## Lavoro e psicologia al servizio del benessere organizzativo

Ponendo lo sguardo sull'universo lavorativo odierno, il benessere di quelle che definiamo essere le risorse umane, è divenuto un aspetto fondamentale per la solidità e funzionalità delle organizzazioni lavorative.

Nei contesti di lavoro attuali, la **globalizzazione** e le **novità tecnologiche** tendono ad enfatizzare il bisogno della **flessibilità organizzativa**, la stessa che troppe volte viene ostacolata da un **eccesso di rigidità** che ne impediscono la piena adattabilità alle mutevoli esigenze del mercato, causando eccessivo stress all'interno dell'organizzazione stessa e alla sua componente umana.

Al riguardo possiamo anche menzionare il concetto di “**wellbeing**” da intendersi come **“benessere” fisico, mentale ed emotivo dei dipendenti nell’ambiente di lavoro**, al tempo stesso, però, rappresenta un presidio giuridico posto dall'**art. 2087 del Codice Civile** che sancisce, appunto, l'obbligo di sicurezza imposto ai datori di lavoro, tenuti ad adottare tutte le misure necessarie, secondo particolarità del lavoro, esperienza e tecnica, per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.

Viene quindi collegata, concretamente, al benessere dei dipendenti anche la **prevenzione di “rischi psicosociali”** come lo stress lavoro-correlato, il **mobbing** e lo **straining**, ossia quelle situazioni di conflittualità lavorativa che danneggiano non solo il lavoratore, ma altrettanto incidono negativamente sulla organizzazione lavorativa in senso più ampio. Per tali ragioni consentire che le attività lavorative si svolgano in contesti nocivi e stressogeni, violerebbe l'obbligo di garantire la sicurezza sul lavoro, pur non essendoci specifici intenti persecutori, assicurando,

altresì, dal punto di vista morale, il rispetto e quindi la dignità e il benessere psicologico di tutti, sapendo anche prevenire ulteriori criticità come molestie e discriminazioni e non soltanto di genere.

Appunto proprio il **benessere mentale**, da non sottostimare, va visto in abbinamento con il **benessere fisico** in senso proprio, insomma **corpo e mente** vadano in parallelo per migliorare la qualità delle prestazioni lavorative. Chi vive sul posto di lavoro situazioni di forte stress, o ancora peggio di mobbing o straining può facilmente **somatizzare malattie e disturbi fisici** di diverso genere, da ciò discende che il benessere mentale riesce spesso ad influenzare positivamente le prestazioni di ogni lavoratore.

Saper investire avendo premura dell'effettivo **benessere organizzativo** nei luoghi di lavoro rappresenta, al contempo, un obbligo di legge da perseguire ma non di meno finalizzato ad accrescere il benessere psico-fisico, professionale, sociale e retributivo della propria forza lavoro.

In più direi che **supportare la salute mentale** delle proprie maestranze potrebbe ben travalicare il solo ambiente lavorativo. I dipendenti, non di rado, subiscono gli effetti negativi di problematiche personali e/o familiari, con riflessi sia sulla propria vita privata che quella lavorativa.

Un **dattore di lavoro “illuminato”** potrebbe quindi offrire un **supporto interno** magari istituendo uno **sportello di ascolto psicologico** o di **counseling**, magari anche rivolto al sostegno e all'orientamento per lo sviluppo di competenze trasversali. Saper offrire un aiuto tangibile in caso di problemi relativi alla sfera emotiva e psicologica del proprio personale, aumentando le competenze relazionali. Alcuni lavoratori, infatti, potrebbero avere necessità di un aiuto per risolvere **problemi concreti come dipendenze, ansia o depressione**.

Per il vero, al riguardo, la stessa **Pubblica Amministrazione sta facendo da apri pista**. In concreto, nella ipotesi di **CCNL per il personale dell'Area dirigenziale delle Funzioni locali**, sottoscritto in **Aran** lo scorso **11.11.2025**, nel rivedere la disciplina relativa al lavoro agile, con particolare attenzione alle esigenze di salute proprie o di propri familiari con disabilità in situazioni di gravità, ai sensi

della legge n. 104 del 1992, l'Ente locale interessato potrà prevedere, a favore del personale, un “**supporto psicologico**” ove richiesto dallo stesso.

Un particolare sguardo va rivolto, specificamente, ai **lavoratori agili o smart**, che potrebbero rischiare di essere “**marginalizzati**” rispetto a concrete **azioni di wellbeing** eventualmente messe in atto dai datori di lavoro. Per questo risulta fondamentale mantenere canali di dialogo in essere, contemplando, nell'organizzazione del lavoro, **momenti di confronto periodici** con l'interezza degli organici.

Va quindi riconosciuta la complessità di questa tematica, che renderebbe necessario, strutturarsi con un manager o consulente di wellbeing quale responsabile dedicato proprio al benessere dell'azienda e dei dipendenti, al quale affidare il coordinamento di tutte le attività e loro realizzazione in tema, all'interno di un efficace piano strategico.

Anche la difficile **fidelizzazione dei posti di lavoro**, nel pubblico come nel privato, rappresenta un aspetto di evidente rilevanza. Innanzitutto, bisogna sostenere la crescita personale umana e professionale, saper favorire il **coinvolgimento dei lavoratori** in un clima lavorativo sereno e positivo. Altrettanto importante risulta essere il giusto bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale, che con un ingleseismo denominiamo **work-life balance**, sapendo mantenere, nel giusto risalto, il **valore “antropocentrico”**.



## Impatto della psicologia del lavoro nelle organizzazioni

Il benessere dei dipendenti in azienda impatta, inevitabilmente, sulla funzione della psicologia del lavoro assumendone un ruolo fondamentale e imprescindibile, previa una corretta gestione. È quindi necessario evidenziare come le **risorse umane** rappresentino il “**baricentro**” delle **imprese e degli enti**, determinanti per il loro successo ed affermazione.

Da qui l'importanza della **psicologia del lavoro** in ambito organizzativo, osservandone le metodologie che possano bene integrarsi per promuovere un ambiente lavorativo al tempo sostenibile e produttivo.

La psicologia del lavoro **trova il suo naturale "umus"** istillando azioni concrete nell'ambito della **selezione e lo sviluppo del personale**, in particolare rispetto ad un clima destinato al possibile benessere dei dipendenti, all'interno delle stesse organizzazioni lavorative, creando un ambiente di lavoro più soddisfacente e produttivo per tutte le sue componenti.

Al contempo sempre la psicologia del lavoro è in grado di offrire utili elementi per **saper identificare e affrontare, al meglio, i fattori di stress** e anche di insoddisfazione lavorativa, incoraggiando, viceversa, un ambiente lavorativo che favorisca il benessere psicofisico dei dipendenti.

Fondamentale anche il saper valutare del clima lavorativo, la qualità del supporto e del sostegno psicologico sul posto di lavoro, promuovendo convintamente il work life balance delle proprie maestranze. Ovviamente è necessario saper **esprimere una leadership empatica** in contesti di ambiente lavorativo rasserenati, tali da motivare al meglio il proprio personale con occhi vigili sulla conseguente fidelizzazione. Sono proprio gli **ambienti di lavoro psicologicamente protetti** che riescono a ridurre considerevolmente l'eccesso di turn over volontario del personale stesso.

Non dimeno assume un ruolo fondamentale, per la psicologia del lavoro, anche l'aspetto della **"comunicazione efficace"** attuata a tutti i livelli nelle realtà lavorative, garantendo un ambiente di lavoro più inclusivo, aperto e collaborativo.

### Il nesso tra l'uomo e il lavoro nella società odierna

Una domanda inizialmente da farsi è: **quanto si lavora oggi?** Quante ore di lavoro sommiamo alla settimana? È un fatto che ci si organizza sempre di più in gruppi di lavoro, nelle varie attività anche rispetto a mansioni specializzate; continue **call, riunioni, brie-**

**fing**, ad esempio dettano il tempo e lo scorso delle nostre giornate lavorative, lavoriamo tanto e lavoriamo sempre di più anche se il sentimento delle nuove generazioni ci dice altro, rispetto al bisogno di vivere, anche oltre le rigide cadenze occupazionali, ad esempio dei nostri genitori e nostri nonni.

Ciononostante, è giusto, ritengo, fare i conti con quella che possiamo definire l'**etica del lavoro**. Con questo impegno nel lavorare sempre di più cresce il dovere e sempre meno un piacere, sta mutando però la "visione olistica" della natura del lavoro stesso.

Nel mondo contemporaneo i contesti sociali sono divenuti più variegati ed interessanti, per far fronte alle sfide lavorative assommiamo un impegno crescente con il massimo delle nostre forze fisiche e morali. **Lavorare** rappresenta certamente un **connubio tra psiche e anima umana**. Per questo può diventare una **grave patologia dell'anima** quando interseca i nostri sentimenti profondi, **aspirazioni represse**, come pure **assenza di lavoro, accesso di lavoro**, dispute e sofferenze sul lavoro. Esistono anche i cosiddetti dopati o drogati di lavoro, i workaholic.

La **workaholism**, ovvero **work addiction** (dipendenza dal lavoro), concetto introdotto negli anni '70 del secolo scorso dal professore di psicologia della religione **Wayne Edward Oates**, indica il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente. Sempre il prof. Oates lo ha definito come "*dipendenza dal lavoro, compulsione o incontrollabile bisogno di lavorare*" al pari di altre dipendenze ossia "*nuove dipendenze*" che fanno riferimento a un'ampia

gamma di comportamenti anomali, es. il gioco d'azzardo patologico, lo shopping compulsivo, la cosiddetta dipendenza tecnologica da internet, social network, videogiochi.

### Lavoro contemporaneo mitizzato

È bene osservare come nell'attuale società si viva con il fascino di **detenere un lavoro in grado di soddisfare aspettative sociali** e magari di massima visibilità e appagatezza economica, realizzandoci al meglio, trovare il nostro avatar ottima-

le, almeno agli occhi esterni, per cui successo e reddito divengono degli imperativi. Purtroppo, questa concezione distorta, credo, relega ai margini molte persone e molte vicende. Fare del lavoro il centro assoluto delle nostre esistenze, lo scopo unico, non appartiene a tutti. Il senso di inadeguatezza e frustrazione è dietro l'angolo.

Oggi viviamo delle **paure recondite sul lavoro**, spesso non appalesate, ma intimamente consolidate. Ad esempio, la paura di **non essere adeguati e produttivi**, la paura molto attuale di essere **surrogati e rimpiazzati da nuove tecnologie**. La paura della non necessarietà del proprio lavoro. Tutto questo **produce sfiducia, abbattimento, insoddisfazione**. Il lavoro, ha una sua ragion d'essere, in quanto modella e trasforma le persone, le comunità, le società.

Per questo, soprattutto nei momenti di crisi, emerge la capacità di resilienza e riadattamento, le persone sanno mettere in campo le giuste reazioni. Riorganizzando le proprie vite, si ripropongono sul mercato professionale/lavorativo, si reinventano, costruiscono esperienze e attitudini.

Queste energie sono permanentemente presenti, perciò potrebbero, a ben vedere, essere adeguatamente valorizzate già durante le proprie esperienze lavorative, senza attendere i momenti critici di emergenza e necessità, che ognuno di noi può avere. **Il lavoro**, ad ogni modo, **non può essere separato dall'aspirazione di una giusta qualità della vita**.

Come affermato anche nell'**Enciclica Laudato sì** dal compianto Pontefice Papa Francesco il lavoro è: "... sviluppo personale, dove molte dimensioni della vita entrano in gioco: la creatività, la proiezione del futuro, lo sviluppo delle capacità, l'esercizio dei valori, comunicazione con gli altri...".

Si materializza, in conclusione, l'idea che avremmo sempre più bisogno, in futuro, di **nuove descrizioni sul lavoro**, legate in misura minore ai miti individualistici con una idea, invece, di futuro realmente collettivo e condiviso, aprendosi alle visioni di una **umani-**

**tà vissuta consapevolmente**, ma con tutte le sue fragilità.

## L'anima oscura del lavoro moderno



**Il mondo del lavoro** appare evidente come nel recente passato (ma direi tutt'ora) sia stato **percorso da profonde trasformazioni**, in parte accelerate dalla vicenda pandemica del Covid, con i suoi rischi visibili e invisibili. Un cambiamento congiunturale e al contempo culturale che ci induce a

riflessioni profonde iniziando dal valore stesso del lavoro, ma specialmente su come influisce sulle nuove e diverse aspettative delle giovani generazioni di lavoratori. Stanno cambiando tumultuosamente processi, linguaggi e competenze, nel mondo del lavoro, facendo evolvere il valore e le persone umane che lo interpretano, valorizzando ed ampliando una gamma di skills possedute.

La mera osservazione ci permette di considerare come **la recente pandemia mondiale**, abbia **influito sulle persone** e portate a riflettere **sulle priorità delle proprie esistenze**. Per tanti, il lavoro, pur rimanendo fondamentale, ha ceduto posizioni nella scala delle personali priorità collocando, difformemente dal passato, in primo piano: la salute, le relazioni con gli altri, il bisogno di socialità e di evasione culturale, di hobby e del tempo libero, la sicurezza esistenziale, la stabilità e idoneità abitativa. Il lavoro perde conseguentemente centralità nella vita delle persone.

Sta nei fatti **emergendo** una sorta di **allontanamento/affrancamento da profili e ambiti di lavoro percepiti come insoddisfacenti**. Conseguentemente prendono forma fenomeni che accompagnano queste trasformazioni e tra essi il denominato "**quiet quitting**", stando attenti a non confonderlo con l'abbandonare il lavoro o di avere manchevolezze per propri doveri lavorativi, ma piuttosto considerarlo una sorta di **disimpegno silente, a bassa intensità**: il lavoratore svolge solo l'essenziale, senza alcuna enfasi o surplus di

energia o creatività. Tale azione si manifesta in risposta, magari, a un ambiente di lavoro che viene percepito come manchevole o peggio ancora tossico, senza margini di correzione e miglioramento.

**Le nuove generazioni**, in particolare, accettano sempre meno l'idea che il lavoro debba essere ineluttabilmente un esercizio avilente o frustrante. **Ricercano**, viceversa, **un impiego in cui potersi riconoscere** e magari **di risultarne appagati**. Va da sé che se tali ambienti non possono concedere alcuni valori quali: benessere, sviluppo, modernità, la scelta di cambiare diventerebbe conseguente con le dimissioni.

Ecco che vengono ad appaesarsi, per il nostro Paese, fenomeni quali la crescente **“fuga di cervelli”** da parte delle nuove generazioni verso Paesi più attenti al riconoscimento e apprezzamento delle nuove categorie di valori umani che abbiamo sopra descritti.

Per il vero **il nostro Paese vede**, ormai da anni, **messo in crisi** l'elemento chiamato **“ascensore sociale”** fortemente sviluppatisi nell'epoca del boom economico, dello scorso secolo, ma oggigiorno gravemente ostacolato e danneggiato. Tutto dovrebbe innescarsi con la percezione di un giovane che, attraverso il lavoro, possa concretamente migliorare la propria condizione di vita, e sociale. Se tale presupposto risultasse manchevole allora verrebbe meno la spinta a studiare, formarsi, mettersi in gioco alla ricerca del giusto impiego.

**Riattivare**, quindi, **i percorsi di mobilità sociale** rendendo il fattore lavoro imprescindibile, quale strumento di emancipazione, risulterà fondamentale.

Tutto ciò si riflette anche nel modo in cui le persone vivono il loro lavoro. Spesso i lavoratori non mettono più nulla di sé in quello che fanno. Il disagio lavorativo si traduce, oggi, rispetto al passato e al periodo delle proteste sindacali anni '70 e '80, con delle reazioni di tipo individuale, conseguentemente frammentate quand'anche silenti, che definirei la rappresentazione di un malessere contemporaneo di vivere.



**Il carattere “disumano”** del lavoro **sembra ormai superato** perché non più percepito come tale. Il lavoro e la vita sono, da sempre, strettamente interrelati, tale da sembrare che vita e lavoro si potessero oggigiorno scambiare di ruolo. Tutto trarrebbe origine dal bisogno di dare, per quanto possibile, un volto umano ai rapporti lavorativi magari ricorrendo alla “spersonalizzazione” ovvero depotenziamento delle rigide gerarchie lavorative.

Viviamo in un'epoca in cui **il progresso tecnologico si evolve incessantemente e tumultuosamente**, mentre l'umanità e l'esere umano, quale naturale espressione, con le sue doti di riflessione, ma anche imperfezioni, titubanze, errori, segnano un progressivo decadimento e impopolarità. Uno squilibrio conseguente che genera ricadute in primo luogo esistenziali e poi economiche, sistemiche, sociali.

**Rimettere la persona al centro**, nella società, nel lavoro, nella vita quotidiana, dovrebbe quindi divenire un imperativo proprio **per contrastare i nuovi malesseri** e assecondare invece la persona umana nelle sue aspirazioni, le sue complessità, i suoi dilemmi esistenziali, le sue inadeguatezze.

**La rivoluzione digitale** si rifletterebbe sul declino del lavoro umano. Soprattutto alla luce di un impulso che ci spinge ad indagare nel rapporto esistente tra lavoro e vita. **Lavorare** non rappresenta solamente il **“fare”**, ma assume intrinsecamente la valenza del **“conoscere”** l'ambiente lavorativo circostante, le sue dinamiche, le sue esigenze di produzione, le sue rischiosità personali e collettive, psicologiche e fisiche. Lavorare è anche un traslare di conoscenze. Per concludere definirei **il lavoro come espressione evidente dell'anima**. ■

---

[\*] 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.

# Dialogo tra due ispettori che si sono ritrovati dopo oltre un quarto di secolo

Intervista di Fabrizio Di Lalla[\*] a Pasquale Sgrò



Ci ritroviamo incredibilmente a distanza di oltre un quarto di secolo. Entrambi ispettori, tu in Toscana, appartenente a un'élite, quella dei tecnici, modesta numericamente ma di altissima professionalità formata da medici, chimici, ingegneri, io al gruppone degli ispettori cosiddetti amministrativi, che qualcuno di voi scherzosamente definiva i marchettari. I nostri sono stati anni difficili non meno di quelli odierni. Come si fa con le foglie di un carciofo ci stavano togliendo, pezzo dopo pezzo, funzioni importanti; prima gran parte della vigilanza in materia di sicurezza, poi le politiche attive del lavoro. Ciò nonostante, ci rimaneva la speranza che prima o poi ci sarebbe stata un'inversione di tendenza. La creazione, magari, di un'agenzia a similitudine di quelle fiscali. Per tale obiettivo ho fatto anche le mie battaglie sindacali, purtroppo senza successo Così siamo andati via con una punta di amarezza perché le nostre speranze erano andate deluse. Ma quegli anni li ricordo ancora con grande piacere e forse posso dire che sono stati i più belli della mia vita. Cosa mi puoi dire di quel periodo per quello che ti riguarda?

Pasquale Sgrò, nato a Motta San Giovanni (RC) vive a Lucca. Laureato in chimica, si occupa di sicurezza sul lavoro fin dagli anni '80, prima come ispettore del lavoro (è stato anche capo ufficio a Pistoia), poi come consulente fondando Studio Sgro Srl con sedi in Toscana, Liguria e Sardegna.

Ha creato l'**Ispettore Felicino**, un ispettore del lavoro, scrivendo racconti brevi a fumetti (circa 200) pensando che possa essere un facile strumento di comunicazione verso i ragazzi.

Ha pubblicato 4 libri di cui uno per bambini:

- Ispettore Felicino, storie di salute e sicurezza sul lavoro
- Ispettore Felicino, storie a colori di sicurezza sul lavoro
- La sicurezza spiegata ai bambini
- Lavoro criminale: una piaga tutta italiana

Con lo stesso personaggio ha pubblicato 2 gialli:

- Corpo morto a paratia (un omicidio sulla Costa Concordia)
- Nessun dorma... fuori

Ha creato l'**Ispettore Mimmo Dodaro**, un ispettore del lavoro, scrivendo 17 gialli di cui pubblicato:

- Vietato pensare: l'altro ispettore, uscito a novembre 2025.

Ha pubblicato 3 romanzi di narrativa facenti parte di una trilogia cose nostre:

- Cose nostre: la rivelazione
- Cose nostre: la ricerca
- Cose nostre: il ritorno

Dai suoi libri è nata la **Serie TV L'altro Ispettore** andata in onda a dicembre su Rai Uno.



(ph. Alcide Lucca)

Quando ho sentito il tuo nome è stato come un rimescolamento nella mia testa perché mi sembrava familiare, qualcuno che avevo conosciuto, ma dove? Quando? Non riuscivo a collegare. Poi è stato tutto chiaro. Ho qualche anno meno di te, anche se sempre tanti, ho vissuto il triste periodo del passaggio delle competenze dall'Ispettorato del lavoro alla Regione. All'epoca ero all'Ispettorato del lavoro Provinciale di Firenze in un Servizio Tecnico ottimamente strutturato e con grandi esperienze: 6 ingegneri, 1 chimico, 1 medico e circa 10 periti industriali. Negli anni successivi, almeno tre, la Pretura ha continuato ad appoggiarsi sempre ai tecnici dell'Ispettorato per le inchieste infortuni. Poi il declino ebbe un repentino sviluppo anche grazie al nefreghismo di alcuni dirigenti del Ministero del Lavoro. Piano piano subentrò in me la delusione e infine la voglia di lasciare e continuare quello stesso lavoro come consulente. Mi dimisi quando ero Responsabile dell'Ufficio Ispettivo di Pistoia, senza aver maturato la pensione,

ma ormai completamente deluso della china che avevano preso le Direzioni del lavoro. Da consulente ho avuto tantissime soddisfazioni apprendo uffici di consulenza nella materia della sicurezza sul lavoro in Toscana, Liguria e Sardegna. Ho sempre ricordato gli anni, specie i primi, trascorsi all'Ispettorato, essi hanno segnato il mio percorso di vita e di ideali e li rammento sempre con affetto e anche un po' di nostalgia tanto che quando sento qualcuno che è stato Ispettore del lavoro sento dentro un'emozione, scatta quello che potremo chiamare "spirito di corpo" che ormai ho assimilato dentro. Ecco perché è stato facile per me scrivere l'Altro Ispettore Mimmo Dodaro.

**Avresti potuto fare ben altro con la tua professionalità, come mai hai scelto questa strada? Il forte desiderio di tutela dei lavoratori, il senso dello stato o cos'altro?**

Nella mia infanzia gli obiettivi non erano molti, ma chiari. Mio padre era un minatore



sindacalizzato e quando tornava a casa parlava a mia madre della scarsa attenzione nella ditta dove lavorava verso i lavoratori e raccontava anche che quando l'Ispettorato del lavoro andava a fare l'ispezione invece di entrare in galleria andava negli uffici e là mio padre faceva le più strane supposizioni e considerazioni. Io ero piccolo, ma ascoltavo tutto e naturalmente, come fanno i bambini, amplificavo le cose che sentivo. Crescendo m'era venuta l'idea di capire meglio perché qualcosa non mi tornava. Allora ho scoperto che l'ispettore del lavoro a volte va negli uffici ma per fare i controlli amministrativi. Senza che me ne accorgessi, l'ispettore del lavoro era divenuto dentro me una figura mitica, quasi eroica così quando lessi di un concorso per 1 posto di ispettore del lavoro con la laurea in chimica ho visto la possibilità di coronare un sogno. Ho fatto il concorso e l'ho vinto. Da ispettore ho verificato di persona che le cose non stavano come aveva pensato mio padre o almeno non per tutti gli ispettori e gliel'ho spiegato, ma non so se sono mai riuscito a convincerlo.

**Mi sono battuto per anni contro la frammentazione dell'azione di vigilanza in materia di lavoro, considerandola la causa prima. È una valutazione che condividi o per te ci sono altri elementi altrettanto o più importanti che hanno minato e minano l'azione di vigilanza?**

Secondo me ci sono diversi elementi che meritano di essere presi in considerazione seppure ha particolare importanza la frammentazione della vigilanza. Penso che più Enti preposti al controllo sulla sicurezza fanno sì che di conseguenza le competenze si sovrappongano, i linguaggi si confondano e le responsabilità si diluiscono. Un altro aspetto rilevante è che adesso quasi tutti i tecnici delle Regioni sono laureati in Tecnica della Prevenzione, una laurea triennale del dipartimento di Medicina, quindi non più ingegneri o chimici. Di conseguenza la conoscenza sulle attrezzature, macchinari e impianti è meno specifica e più indirizzata verso l'aspetto sanitario.

### Vietato Pensare: L'Altro Ispettore

Domenico Dodaro, ispettore del lavoro trentottenne, dopo la morte della moglie da Reggio Calabria, dove lavorava, torna a Lucca, la città dove è cresciuto. A Lucca c'è sua madre che può prendersi cura di Mimì, la figlia adolescente, c'è la sorella Lucrezia e c'è Alessandro, l'amico di famiglia su una sedia a rotelle in seguito a un incidente in un cantiere edile dove il padre di Domenico aveva perso la vita molti anni prima.

Domenico non fa in tempo ad ambientarsi, a riprendere contatto con i vecchi amici e a ritrovare i luoghi della sua infanzia, che l'agognata tranquillità viene scossa da un tragico evento: la morte di Karina Bogdani, giovane operaia tessile e ballerina piena di sogni, stritolata dall'orditoio di una nota industria della zona. L'infortunio richiama esplicitamente quello occorso a Luana D'Orazio, la giovane operaia morta nel 2021 in un'azienda tessile vicino Prato, risucchiata da un macchinario simile a quello descritto nel romanzo.

Accanto a Domenico nelle indagini c'è il brigadiere Mariotti, mentre in ufficio l'ispettore può contare sulla memoria di ferro dell'archivista Vincenzina che riesce a trovare anche il fascicolo riguardante l'infortunio di Pietro Dodaro, il padre.

Tra scatoloni ancora da aprire, nuovi colleghi e memorie dolorose risvegliate dal ritorno in città, Domenico si trova catapultato in un'indagine che, nel confine vischioso tra lecito e consentito, svela le crepe di un sistema lavorativo spietato dove il guadagno è l'unico obiettivo. Per fortuna, a scalfire un impenetrabile muro di omertà e reticenze, troverà, inaspettato, il sostegno della PM Raffaella Pacini, compagna di classe e di avventure politiche al liceo, con la quale condivide, oltre alla sete di verità e giustizia, tanti ricordi del passato e una bella amicizia da recuperare.

Nei discorsi ufficiali si parla di distrazione, stanchezza, fatalità. Mimmo invece comincia a farsi domande: perché un macchinario "sicuro" uccide? Chi ha spento – o manomesso – i dispositivi di protezione?



**IN LIBRERIA**

**Nonostante il trasferimento di gran parte delle funzioni in materia di sicurezza alle autonomie locali in base alla riforma del 1978 sei rimasto all'Ispettorato del lavoro. Cosa ti ha spinto a prendere tale decisione?**

Ho deciso di restare all'Ispettorato del lavoro, banalmente, perché tra noi tecnici s'era sparsa la voce che se nessuno fosse passato nei ruoli della Regione alla fine, se lo scopo dei governanti fosse di fare sicurezza davvero, bisognava ridare le competenze all'Ispettorato del Lavoro. La nostra fu un'errata valutazione perché non andò in quel modo. Ci sono stati momenti in cui ho pensato che forse la politica non volesse fare sicurezza e che fosse più facile ignorare il problema dei morti sul lavoro e degli infortuni. Perché forse pagava di più non toccare certi interessi. Oggi il mondo del lavoro sembra stia cambiando e la quasi totalità degli imprenditori ha capito che garantire la sicurezza nelle proprie aziende è un aspetto che va a vantaggio dell'impresa stessa. Inoltre, è maturata anche una coscienza sociale di tutti e anche i lavoratori sono meno disposti a essere ricattati. Sono rimasto all'Ispettorato fino a quando ho capito di aver perso. Allora ho lasciato, ma combattendo la stessa battaglia da un'altra sponda che non è opposta, ma semplicemente un altro punto di vista. Perché la sicurezza è un bene sociale di tutti e tutti dobbiamo difenderlo. È una partita a una sola porta dove si gioca tutti per battere gli infortuni e le malattie professionali.

**La serie televisiva ispirata al tuo libro, L'altro ispettore, seguita da milioni di telespettatori rappresenta un valore aggiunto per la conoscenza e valorizzazione dell'attività ispettiva. Per la prima volta, forse, nelle case degli italiani è entrata questa figura fino a ieri pressoché sconosciuta, salvo agli addetti, anche per colpe vistose della nostra amministrazione, riempiendo d'orgoglio i tanti addetti che svolgono questo difficile lavoro in cambio di una retribuzione non esaltante. Sapessi il tam tam che è seguito in ogni angolo del Paese dopo che qualcuno aveva lanciato la notizia. I colleghi, continuo a chiamarli così, si sono sentiti veramente orgogliosi del loro lavoro e, forse, per qualche settimana, hanno messo da parte le frustrazioni derivanti da un'attività che, non certo per loro colpa ma a causa di responsabilità altrui, è priva dell'efficacia dovuta. Sei soddisfatto di tale risultato?**

Rispondo subito sì, oltre le mie aspettative. Devo però fare una premessa perché ho avuto parecchie sollecitazioni a proposito del perché si parla di ispettori del lavoro e non anche di tecnici della prevenzione visto che sono loro a occuparsi di prevenzione infortuni. Allora, scrivendo il personaggio dell'ispettore del lavoro Mimmo Dodaro ho inteso racchiudere in questa figura le due anime che si occupano di vigilanza in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori ritenendole entrambe Ispettori del Lavoro. La serie tv in prima serata su Rai Uno è stata un successo. Ha vinto tutte e tre le serate e anche su Raiply per diverse settimane la serie è stata la più vista. Altrettanto successo sta ottenendo il romanzo "Vietato Pensare: l'altro ispettore" edito da Corbaccio da cui (ci sono altri 16 miei romanzi di Dodaro) è stata tratta la serie. Siamo in attesa che la Rai dia l'ok per la seconda stagione ed entro giugno uscirà il secondo mio romanzo dell'Altro Ispettore.

**Prima di salutarti vorrei sapere se nel prossimo futuro hai qualche altro progetto letterario; poi, a nome di tutta la redazione, ti vorrei rivolgere l'invito, quando i tuoi tanti impegni te lo consentiranno, a collaborare alla nostra bella rivista che ha fatto della sicurezza sul lavoro uno dei temi centrali. Ne saremmo onorati**

Nel cassetto ho diversi progetti a cui sto lavorando da anni. Ho già scritto 3 romanzi di narrativa, una fiaba per bambini e una raccolta di 20 brevi storie (una per ogni Regione) in cui l'ispettore Dodaro su incarico del Ministero viaggia per la Penisola e in ogni Regione fa un controllo in una azienda che rappresenta al meglio il territorio. Infine, un progetto interessante a cui sto lavorando, riguarda la realizzazione di un programma TV di 10 minuti con il titolo provvisorio "Senza preoccupazione" e con la partecipazione di un "testimone" (infortunato o parente dell'infortunato) in cui puntata dopo puntata si svilupperà un argomento a carattere generale di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. La discussione in studio aiuterà a individuare gli strumenti e i comportamenti da tenere per vivere in sicurezza nel determinato contesto oggetto della puntata (casa, scuola, lavoro, esterno). Onorato della Vs proposta, ne parleremo più avanti. ■

---

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

# Nel gelo del lavoro: Per Pietro Zantonini

di Yuleisy Cruz Lezcano [\*]



La morte di Pietro Zantonini non è solo una tragedia individuale: è uno specchio impietoso puntato contro la nostra epoca. Un uomo di 55 anni, addetto alla sicurezza morto di freddo mentre lavorava a Cortina d'Ampezzo, a sedici gradi sottozero, per dodici ore consecutive, in silenzio, nella notte.

Dovremmo tutti pensarvi, è un fatto morale, prima ancora che giuridico. Viviamo in una società che ha trasformato il lavoro da strumento di realizzazione a dispositivo di consumo dell'essere umano. Il corpo, purtroppo, è diventata una risorsa, il tempo una merce, la vita un costo da ottimizzare. In questo meccanismo, l'uomo smette di essere fine e diventa mezzo. Kant lo aveva detto con chiarezza secoli fa: quando l'essere umano è trattato solo come mezzo, qualcosa di radicalmente ingiusto sta accadendo. Eppure, oggi questa ingiustizia è diventata normalità amministrativa, routine produttiva, dato statistico.



Pietro non è morto solo per il freddo. È morto dentro una cultura che ha accettato l'idea che si possa lavorare fino allo stremo, che la resistenza fisica e psicologica sia una virtù, che chiedere aiuto sia una debolezza e che morire sul lavoro sia, in fondo, un rischio "del mestiere". È morto perché l'essere umano è stato ridotto a numero nella catena di produzione, a turno da coprire, a presenza da garantire. Ricordiamolo siamo tutti Sostituibili, Invisibili per questo sistema.

La società del consumo non consuma solo

oggetti: consuma vite. Ci abitua all'indifferenza e ci anestetizza. Una morte diventa notizia, poi rumore di fondo, poi oblio. L'indignazione dura lo spazio di un titolo, mentre il sistema che l'ha resa possibile resta intatto. È questa l'accademante indifferenza che ci rende complici: sappiamo, ma continuiamo; ci indigniamo, ma accettiamo; piangiamo, ma non cambiamo. C'è qualcosa di profondamente disumano nel fatto che un uomo debba morire di freddo per garantire il progresso, l'efficienza, l'immagine di un grande evento. Non perché le Olimpiadi siano il problema, ma perché dietro ogni grande opera che ignora la fragilità umana si nasconde una gerarchia dei valori malata, in cui la scadenza conta più della vita, il profitto più della dignità, il risultato più della persona.

La dignità del lavoro non è uno slogan: è il confine morale di una società civile. Quando quel confine viene superato, non siamo di fronte a un incidente, ma a un fallimento collettivo. Un fallimento etico prima che politico, culturale prima che economico.

Pietro Zantonini aveva un nome, una storia, una famiglia. Non era un numero, anche se così è stato trattato. Ricordarlo significa rifiutare l'idea che la morte sul lavoro sia normale, inevitabile, accettabile. Significa ribadire che una

## Nel gelo del lavoro

(dedicata a Pietro Zantonini)

Vegliava la notte,  
faro stanco inchiodato al buio.  
Il respiro era un gelo sotto il cappio,  
strangolava fumate di fiabe,  
promesse bianche che salivano  
e cadevano mute nel cantiere.

Aculei tormentati gli pungevano il volto,  
mentre un'acciambellata indifferenza  
dormiva al caldo, distante  
dal turno che morde la carne.

Nel suo essere si stanavano orizzonti  
di cicalecci lontani, voci  
stringevano le sue palpebre appannate,  
raggelate dal martirio di ore senza riparo.

Una coltre di neve, candida come giaciglio,  
vantava l'inferno: legioni di pensieri dannati  
accordati a canti funebri nel suo petto.  
La notte abortendo attimi di gelo raddoppiato,  
con voce arrochita getta via le parole.

La morte che scoppia nel ventre del lavoro,  
fa campo di strage senza nome.

Gli incubi hanno peso di neve,  
monti superbi, cime cornute:  
portano ancora l'aggettivo freddo  
in mezzo alle vene.  
Il mezzo liquido che ruggisce furie  
si è fermato, congelando fiere selvagge.

Alla famiglia una premonizione di paura,  
un rischio, detto piano per non spezzare tutto.  
Ora resta il corpo, una domanda nel silenzio  
e una verità che veglia, congelata.

società che tollera tutto questo ha smarrito il senso del valore della vita umana.

Per tutto questo dedico a lui la mia poesia. ■

---

Poetessa e scrittrice, è nata a Cuba e residente nel bolognese, coniuga la formazione scientifica (Biologia e Scien-

ze Infermieristiche) con un'intensa attività letteraria e civile. Autrice di 18 libri, tra cui "Di un'altra voce sarà la paura" (candidato allo Strega 2024), esplora temi di migrazione e identità. Attivista contro la violenza di genere e per la sicurezza sul lavoro, collabora con numerose testate culturali e coordina progetti educativi su empatia e consapevolezza emotiva.



# La situazione degli infortuni sul lavoro nel Lazio

di Claudio Petrelli [\*]



Siamo sempre al punto di partenza: nonostante una normativa di prevenzione infortuni tra le più avanzate al mondo garantita dalla correlazione con la legislazione penale, siamo sempre qui a contare i caduti sul lavoro e i lavoratori che subiscono un infortunio e che diventano invalidi.

Tenendo conto che nel Lazio insistono oltre il 30% delle imprese che operano sul territorio nazionale, il campione è più che valido, per cui sono dati da ritenere non solo rilevanti ma addirittura probanti.

L'INAIL Lazio, durante l'anno scorso, indica che gli incidenti sul lavoro sono aumentati del 7,2% e riguardano soprattutto i lavoratori sopra i 65 anni.

I settori produttivi interessati da questo incremento sono stati: Trasporti, Sanità, Commercio, Vigilanza, Ristorazione e Costruzioni.

I dati forniti relativi all'incremento degli incidenti per fasce di età appaiono incredibili: fascia 65/69 anni, +19%; fascia 70/74 anni, +29%; fascia over 75 anni, +88%.

Questi dati sono riferiti ai sinistri/infortuni sul lavoro registrati all'Inail e, sostanzialmente, confermano che l'incremento occupazionale è riferito non ai giovani, ma a persone notevolmente più grandi di età, espulse dal mondo del lavoro per crisi aziendali o perché il rincaro di beni alimentari e strumentali (es. affitto di casa) sono aumentati in modo tale da ridurre drasticamente il potere di acquisto degli importi delle singole pensioni, insufficienti a garantire una dignitosa esistenza. Una situazione vergognosa che però ha anche altre motivazioni: in molte professioni esistono lunghi periodi di occupazione in nero, che non hanno dato luogo al versamento dei contributi.

Dal canto loro, gli organi di vigilanza coinvolti nell'attività ispettiva per imprese e professionisti (INL, ASL, INPS e INAIL) registrano indici di irregolarità mediamente superiori all'87%. È evidente che se su un campione di 12.000/13.000 aziende si hanno queste percentuali il fenomeno appare molto più diffuso. Se poi aggiungiamo i controlli fiscali e ambientali, si può immaginare di arrivare perfino al 100% di irregolarità.

Vuol dire che fare impresa in modo lecito rischia di diventare quasi impossibile e che le politiche messe in campo appaiono irrilevanti e spingono all'evasione o all'illecito per sopravvivenza. Presumibilmente, anche per una mancanza di semplificazione, assistenza e consulenza pubblica che le Istituzioni non mettono a disposizione, si trasferiscono queste competen-

ze a una nutrita schiera di consulenti di tutti i tipi. E questo enorme disagio, naturalmente, ricade sui lavoratori in termini di contratti di lavoro inadeguati e insicurezza del lavoro.

Ma questa cosa ne spiega anche un'altra molto importante. Gli infortuni sul lavoro hanno motivazioni non solo legate all'omissione dell'applicazione delle norme di prevenzione, ma anche al modo in cui è strutturato il mondo del lavoro, per le norme che lo regolano e lo vincolano. Soprattutto direi per questa ragione.

Negli ultimi venticinque trent'anni anni, il Paese ha assistito a una deregolamentazione progressiva in tema di lavoro attraverso la quale sono stati annichiliti i diritti dei lavoratori, diluendoli spesso in procedure inutili e inefficaci e soprattutto spingendo i lavoratori alla difesa delle proprie richieste attraverso i tribunali. La cancellazione di fatto dell'art.18 della legge 300/70 ha dato luogo a una produzione normativa all'insegna della monetizzazione della dignità e delle aspettative di giustizia.

Gli elementi che hanno accompagnato tutto questo sono legati all'idea di una maggiore libertà d'impresa che avrebbe aumentato la capacità assunzionale, mentre ciò sembra aver determinato precarietà e insicurezza sul lavoro.

Dopo anni di disfacimento organizzativo delle imprese, si è creato un enorme depauperamento delle aziende che trasferivano competenze, risorse umane e strumentali a ditte più piccole, con margini di guadagno ridotte e con pretese inferiori rispetto al processo produttivo nascente. Il risultato finale? Laddove in un cantiere si trovavano un tempo 2 o 3 aziende, ora se ne trovano anche 10-15, che si occupano

delle singole fasi di lavoro, una volta curate da un solo soggetto aziendale. Inoltre, il turn-over esasperato di personale, al contrario della fidelizzazione delle maestranze, porta scadimento della qualità e della professionalità.

Ovviamente a questo punto, la sicurezza sembra essere diventato un elemento trascurabile e molte imprese ne colgono più il valore del costo che quello dell'investimento, limitandosi troppo spesso principalmente all'incremento dei profitti.

Il quadro è aggravato in quanto in molte imprese vi è la certezza che le attività di controllo siano limitate dall'esigua efficacia degli enti di vigilanza, ridotti in termini di risorse umane e strumentali.

Anche in termini processuali appaiono problemi molto seri, per la disomogeneità di intervento delle Procure

– anch'esse depauperate di risorse e competenze – per cui, solo negli Uffici di grandi dimensioni vi sono PM specializzati nella materia. Ad esempio, accade sempre più spesso che alcuni PM chiedano l'archiviazione *“per tenuità del fatto”*

di procedimenti per i quali, gli organi di vigilanza hanno svolto attività ispettive durate diverso tempo, assolvendo l'imprenditore che ha omesso di tutelare i propri dipendenti, col rischio di ingenerare un senso di impunità sempre più diffuso.

Cosa fare quindi?

Occorre anzitutto intendersi sull'espressione *“cultura della sicurezza”*. Se intendiamo la formazione diffusa dei precetti normativi e delle specifiche procedure per garantire la sicurezza del lavoro, potrei essere d'accordo. Certamente questa dovrebbe essere garantita sia dalle Istituzioni che dalle imprese. Ma se queste ultime operano per garantire costi minori, di fatto curano solo l'aspetto formale dell'obbligo di legge.

Nel nostro Paese, invece, abbiamo bisogno di concretezza e sostanza, i lavoratori hanno bisogno di certezze per non svuotare i termini e le responsabilità del garantire l'incolumità di

esseri umani che, per la loro sopravvivenza, devono lavorare.

Abbiamo bisogno di una normativa più incisiva in termini di responsabilità, ad esempio introducendo l'aggravante dell'omicidio colposo sul luogo di lavoro. Proposta di legge che giace da anni in Commissione e che nessuno evidentemente vuole davvero discutere. Non si capisce perché si preveda per gli incidenti stradali, mentre per quelli che riguardano il lavoro ci sia questa reticenza, nonostante molto spesso ad esito delle indagini si potrebbe parlare di dolo eventuale da attribuire alle responsabilità accertate.

In ultimo, ritengo che sia assolutamente necessaria l'istituzione di una Procura Specializzata per questa tematica, che garantisca a livello nazionale competenza, assistenza e omogeneità nei contenuti, nell'azione investigativa e nei giudizi

dei tribunali.

Troppa disparità tra grandi e piccoli tribunali, dove in taluni casi, abbiamo magistrati che si confrontano con molteplici materie, senza avere conozza piena di una materia così radicalmente specialistica come quella del lavoro.

Ma la cosa più importante di tutte è tenere ben presente che ogni lavoratore è prima un essere umano, poi un cittadino e lavoratore. I diritti, quindi, non sono in vendita. Ma seguono la nostra esistenza senza alcuna limitazione.

In questo senso, tra le parole e le formule giuridiche da ricordare e portare con noi ogni giorno da quel lontano 1° gennaio del 1948, non si può non riportare l'art. 1 della nostra bellissima Costituzione: *“L'Italia è una Repubblica fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione”*.

Direi, di ripartire da qui. ■

[\*] Funzionario ispettivo dell'Ispettorato di Area Metropolitana di Roma. Il presente contributo è frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non impegna l'Amministrazione di appartenenza.

# Lavoratori migranti: salute, sicurezza e barriere culturali

Quando la comprensione necessita di strumenti di conoscenza trasversale:  
usi, costumi, tradizioni, approccio sociale come strumento di prevenzione

di Marco Vitelli [\*]



La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro è un principio fondamentale dell'ordinamento italiano, sancito dall'articolo 32 della Costituzione e disciplinato in modo organico dal Decreto Legislativo 81/2008, più conosciuto come Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nonostante il quadro normativo sia avanzato, i lavoratori migranti continuano a essere una delle categorie più esposte a infortuni e malattie professionali, con tutta probabilità anche perché le attività dove maggiormente sono rappresentati riguardano settori notoriamente a più alto rischio infortunistico e di insorgenza di malattie professionali. Agricoltura, edilizia, delivery, attività di assistenza e cura degli anziani.

Questa aumentata vulnerabilità deriva anche da una combinazione di fattori strutturali e da differenze culturali legate a usi, costumi e modelli comportamentali che incidono sull'effettiva applicazione delle norme di tutela di salute e sicurezza.

Il D.Lgs. 81/2008 stabilisce il principio secondo cui la tutela della salute e sicurezza deve essere garantita a tutti i lavoratori, senza distinzione di nazionalità.

Inoltre, il decreto attribuisce al datore di lavoro l'obbligo di valutare tutti i rischi, fornire adeguata formazione e informazione e assicurare l'uso dei dispositivi di protezione individuale.

Tuttavia, nella pratica, questi obblighi risultano spesso disattesi o applicati in modo inefficiente nei confronti dei lavoratori migranti.

Un primo elemento critico riguarda la piena comprensione della lingua. Si obietterà che formalmente questi lavoratori dovrebbero aver già dimostrato di conoscere la lingua italiana ma di fatto, spesso, molto spesso, non è così. Nelle attività lavorative ci sono tecnicismi, sfumature, figure evocative che non sono di comprensione elementare. Per noi la differenza tra "tirare delicatamente" e "tirare" dovrebbe essere ovvia, così come "allontanarsi rapidamente" e "fuggire", così come "sostanza pericolosa" e "sostanza a cui prestare attenzione", ma provate a leggere le traduzioni (spesso fatte on line) dei manuali (forse sarebbe meglio parlare di piccole brochure) forniti a questi lavoratori e ne scoprirete delle belle.

Vi è poi l'elemento percezione culturale del rischio. In molti paesi di origine, soprattutto in contesti caratterizzati da lavoro informale o assenza di controlli, il rischio è considerato parte integrante dell'attività lavorativa.

Ad esempio, in alcune realtà agricole o edilizie (spesso nel Sud del mondo) è comune lavorare senza casco o imbracature, affidandosi all'esperienza personale piuttosto che a misure preventive. Questo uso consolidato porta i lavoratori migranti a sottovalutare l'importanza delle misure previste dal D.Lgs. 81/2008, come la prevenzione e la protezione dai rischi.

Un secondo esempio riguarda gli usi culturali legati alla resistenza fisica e alla mascolinità. In alcune culture, mostrare fatica, dolore o bisogno di protezione può essere interpretato come segno di debolezza. Di conseguenza, un lavoratore può evitare di indossare guanti, mascherine o cinture di sicurezza, anche se obbligatorie per legge e anche se fortemente raccomandate dal datore di lavoro, oppure non segnalare dolori e malesseri legati al lavoro.

Questo comportamento entra (ovviamente) in contrasto con il principio di prevenzione sancito dal D.Lgs. 81/2008, che mira a evitare il danno prima che si manifesti.

Un'ulteriore differenza culturale riguarda il rapporto con l'autorità e la gerarchia, che incide direttamente sull'applicazione dell'art. 20 del D.Lgs. 81/2008, il quale stabilisce che il lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e segnalare eventuali situazioni di pericolo.

In molte culture, però, contraddirsi un superiore o rifiutare un ordine è considerato un comportamento irrispettoso. Ad esempio, un lavoratore migrante può accettare di svolgere una mansione pericolosa senza adeguata formazione pur di non opporsi al datore di lavoro, rinunciando di fatto a un diritto garantito dalla legge.

Se guardo le esperienze personali in ambito di vigilanza, spesso mi sono imbattuto in approcci che piuttosto che rivendicare il diritto a

lavorare in sicurezza, portano in primo piano la gratitudine verso un datore di lavoro che viene visto, a seconda delle provenienze culturali, come un padre, un punto di riferimento, o più semplicemente una insindacabile autorità verso la quale non si può e non si deve cercare un momento di confronto, benché esso possa essere molto costruttivo per entrambe le parti.

A volte la spiegazione è ancora più semplice: il lavoratore migrante ha bisogno di quel lavoro perché elemento essenziale nella possibilità di accesso al permesso di soggiorno, e questo è sufficiente a scongiurare qualsivoglia rivendicazione o richiesta di chiarimento.

Alcuni gruppi etnici poi, fanno riferimento ad un unico soggetto endogeno che eleggono a "mediatore" con il datore di lavoro. E questo, come sappiamo, è nella migliori delle circostanze un filtro che può fare la differenza nella lettura e nella comprensione di un pericolo o del funzionamento procedurale di determinate attività e macchine.

Le abitudini comunicative rappresentano quindi un altro aspetto rilevante. In alcune culture è poco diffuso l'intervento diretto durante una spiegazione o un corso di formazione con inevitabili impatti nell'efficacia della formazione prevista dagli articoli 36 e 37 del D.Lgs. 81/2008.

Un lavoratore che non comprende appieno le istruzioni su un macchinario può evitare di fare domande per timore di apparire incompetente, aumentando il rischio di utilizzo scorretto delle attrezzature.

Gli usi culturali legati alla salute e alla malattia influenzano l'accesso alla tutela sanitaria. In alcuni contesti culturali è consuetudine ricorrere al medico solo in caso di malattie gravi, mentre disturbi come dolori muscolari, problemi respiratori o stanchezza cronica sono considerati normali conseguenze del lavoro. Anzi, l'assenza di questi "indicatori" può essere letta come un non sufficiente impegno fisico e mentale e può vedere il biasimo della stessa comunità di appartenenza.

In conclusione, sebbene il D.Lgs. 81/2008 fornisca un quadro normativo completo e avanzato, la sua effettiva applicazione nei confronti dei lavoratori migranti è ostacolata da differenze culturali radicate negli usi e nei costumi dei paesi di origine. Per garantire una reale tutela della salute e sicurezza sul lavoro è necessario affiancare al rispetto formale della legge una formazione multilingue e culturalmente consapevole, capace di tenere conto dei diversi modelli culturali e di promuovere comportamenti sicuri condivisi.

Forse è il momento di fare un salto in avanti nella formazione anche di tutti i soggetti che a vario titolo costituiscono il "sistema formazione", compresi i soggetti della vigilanza. E forse sarebbe il caso di introdurre i mediatori culturali come soggetti fondamentali in questa filiera. ■

---

[\*] Dottore di ricerca in Scienza della Prevenzione e Responsabile Salute e Sicurezza FP CGIL.



# Il costo invisibile dei servitori dello Stato

Diario di un ispettore fuori sede

di Giuseppe Ritucci [\*]



Firenze, per chi la guarda con gli occhi del turista, è la culla del Rinascimento. Per me, Giuseppe Ritucci, neo-ispettore del lavoro di quarantasei anni con le radici piantate a Roma, è stata per lungo tempo una splendida gabbia fatta di solitudine, nostalgia e sacrifici economici. Quando ho vinto il concorso e mi è stata assegnata Firenze come prima sede, ho provato l'orgoglio di chi finalmente entra nel cuore delle istituzioni per tutelare i diritti di chi lavora. Di chi sente di avercela fatta, di aver vinto alla lotteria, guadagnando la tanto agognata stabilità economica del "posto fisso"! In un mix di emozioni, tra il dolore di aver perso un genitore da poco, (mio padre) e una effimera e "zaloniana" felicità, non sapevo che, di lì a poco, sarei stato io a dover lottare per i miei di diritti.

## La ghigliottina del caro-affitti

Vivere a Firenze con uno stipendio da funzionario pubblico nel 2025 è un esercizio di equilibrio finanziario che rasenta l'impossibile. La "gentrificazione" spinta e il mercato degli affitti brevi hanno reso la città inavvicinabile per chi serve lo Stato. Metà della mia busta paga evaporava ogni fine del mese per un affitto che, a Tivoli, cittadina alle porte di Roma dove da sempre ero vissuto, sarebbe parso un furto, ma che qui è la norma. Il resto? Diviso tra le bollette e quei biglietti del treno verso la Capitale, unico cordone ombelicale rimasto con la mia vita vera, i miei affetti, la mia identità.

Il "caro-vita" non è solo un indice ISTAT; è la rinuncia quotidiana, è il senso di frustrazione di chi, a 40 anni e rotti, si ritrova a vivere con la stessa precarietà economica di uno studente universitario, pur portando sulle spalle le responsabilità di un pubblico ufficiale.

## L'impegno sindacale: una trincea spesso solitaria

Non sono mai stato uno capace di subire in silenzio. Prima della vittoria del concorso pubblico, la politica riempiva la mia vita, la passione dell'impegno civile scadenzava le mie giornate a casa



mia in provincia di Roma. Per questo ho scelto di impegnarmi attivamente, mettendoci la faccia e venendo eletto RSU all'Ispettorato d'Area Metropolitana (IAM) di Firenze. Volevo trasformare il mio disagio in una battaglia collettiva. Ma è proprio qui che ho toccato con mano la forma più dolorosa di isolamento: quella sociale e umana.

Nonostante il ruolo sindacale, nonostante la stima professionale, ho avvertito un muro invisibile. Superata la soglia dei 40 anni, integrarsi in un tessuto sociale già cristallizzato è difficile, ma farlo in un contesto dove sei percepito come "quello di Roma", "quello di passaggio", "quello che ha la valigia sempre pronta", è alienante. Anche all'interno del sindacato, l'attenzione ai problemi di chi è fuori sede sembra spesso superficiale, quasi che la nostra condizione sia una colpa o un contrattempo temporaneo. Quell'isolamento sociale che denunciavo nelle assemblee lo vivevo sulla mia pelle ogni sera, quando uscivo dall'ufficio e la città mi ignorava, rendendo il peso della lontananza da casa insostenibile.

Muovere una critica costruttiva è necessario, per stimolare il sistema: so bene che molte organizzazioni sindacali hanno già presentato richieste specifiche ai tavoli negoziali per tutelare i lavoratori e le lavoratrici fuori sede. È necessario includere fra gli obiettivi da raggiungere da parte di tutte le sigle sindacali, la lotta all'isolamento sociale dei lavoratori fuori sede oltre che un aumento tabellare dei salari che l'inflazione e il mercato immobiliare delle città d'arte hanno già digerito prima ancora della firma. Serve una visione che includa il benessere

sociale del lavoratore fuori sede. Serve combattere per indennità di residenza reali, per residenze dignitose e, soprattutto, per una mobilità che non sia un miraggio burocratico.

Il rischio, che nel 2026 è già realtà, è lo svuotamento degli uffici pubblici nelle città più care. Se lo Stato e alcuni sindacati non capiscono che la dignità del lavoro passa anche dalla possibilità di avere una vita sociale e un tetto sostenibile, continueremo ad assistere alla fuga dei funzionari verso le proprie terre d'origine, quando è possibile, quando non lo è e io ne sono stato testimone, ci sono le dimissioni.

Oggi che finalmente sono riuscito a tornare a Roma, a casa, non dimentico Firenze. Ma non porto con me il ricordo dei monumenti, bensì quello della fatica di restare umani in una città che non ti accoglie se non hai il portafoglio gonfio. Ho lottato come RSU e continuerò a farlo, oggi a Roma sempre all'interno del sindacato, affinché nessun altro ispettore, nessun altro funzionario, debba sentirsi un "esule" nel proprio Paese, isolato tra colleghi e schiacciato da un costo della vita che offende il valore del nostro servizio.

Lo Stato ci chiede di essere integerrimi e presenti; noi chiediamo allo Stato di non costringerci a scegliere tra la nostra professione e la nostra esistenza. ■

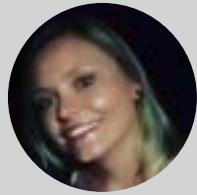
---

[\*] Funzionario ispettivo presso l'Ispettorato di Area Metropolitana di Roma. Il presente contributo è frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non impegna l'Amministrazione di appartenenza.



# Salario minimo ed Europa

di Antonella Delle Donne [\*]



## Salario minimo e contesto europeo

La questione dei salari minimi costituisce uno dei nodi gordiani del diritto del lavoro europeo, coinvolgendo diversi interessi: la tutela dei lavoratori, la competitività economica e il riparto delle competenze tra Unione e Stati membri. Il tema riguarda aspetti sensibili sia sul versante economico che sociale. L'adeguatezza retributiva, infatti, assume una valenza strategica per garantire condizioni di vita dignitose ai lavoratori e, contestualmente, evitare fenomeni di dumping salariale che possano alterare la concorrenza.

L'Europa emana la Direttiva (UE) 2022/2041, entrata in vigore il 25 ottobre 2022, proprio con l'obiettivo di fissare un quadro procedurale comune per tutti gli Stati membri attraverso la promozione di meccanismi nazionali trasparenti di contrattazione senza imporre una misura fissa di salario minimo. In sostanza agli Stati membri è lasciata libertà di scelta tra l'introduzione di un salario minimo legale o l'affidamento esclusivo alla contrattazione tra le parti.

In sostanza, la direttiva in esame non impone agli Stati membri di stabilire un salario minimo legale, ma detta criteri per verificare l'adeguatezza di quelli esistenti. Tale direttiva è stata, tuttavia, oggetto di impugnazione da parte della Danimarca, dando origine alla causa C-19/23 decisa dalla Corte di giustizia l'11 novembre 2025.

### La normativa impugnata: la Direttiva (UE) 2022/2041

La Direttiva 2022/2041 si propone di assicurare condizioni di vita dignitose per i lavori attraverso una valutazione dell'adeguatezza dei salari promuovendo la contrattazione collettiva e l'accesso effettivo alle forme di tutela. La normativa in esame stabilisce criteri e procedure che gli Stati devono considerare nell'aggiornamento dei salari minimi, quali:

- indicatori del costo della vita;
- livelli generali di retribuzione;
- produttività nazionale;
- potere d'acquisto dei salari.

La direttiva introduce, inoltre, una clausola di non regresso per impedire che gli Stati riducano il livello di tutela già garantito ai lavoratori. Proprio tali disposizioni – in particolare l'articolo 5, relativo ai criteri obbligatori per la determinazione dei salari minimi – sono state contestate dalla Danimarca, che ha ritenuto la direttiva lesiva della competenza nazionale in materia di retribuzioni, ambito espressamente escluso dall'art. 153, par. 5, TFUE secondo cui le disposizioni del presente articolo non si applicano alle retribuzioni.

### Le posizioni delle parti nel giudizio

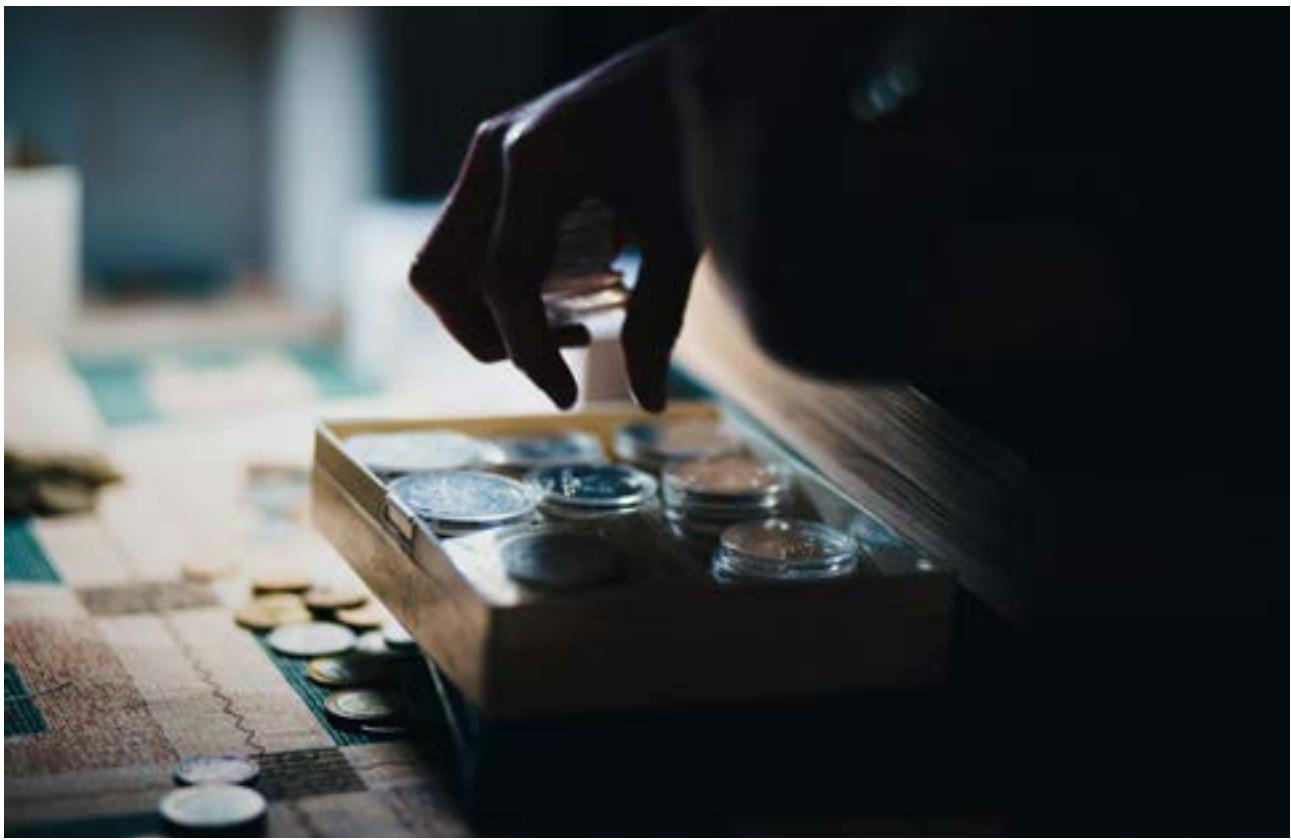
#### La posizione della Danimarca (ricorrente)

La Danimarca, sostenuta dalla Svezia, ha fondato il proprio ricorso su due principali argomentazioni:

- violazione dell'art. 153, par. 5, TFUE, che esclude la competenza dell'Unione in materia di retribuzioni. Secondo la ricorrente, la direttiva, pur non fissando un salario minimo europeo, interferirebbe direttamente con la determinazione delle retribuzioni, imponendo criteri vincolanti con svilimento dei poteri conferiti dai Trattati al legislatore dell'Unione.
- impossibilità di adottare la direttiva impugnata sul fondamento dell'articolo 153, paragrafo 1, lettera b), TFUE per la diversità degli obiettivi perseguiti.

#### La posizione del Parlamento europeo e del Consiglio (resistenti)

Le istituzioni europee intervengono difendendo la legittimità della direttiva oggetto di ri-



corso in quanto si limita a stabilire procedure e criteri di valutazione pienamente compatibili con l'art. 153 TFU senza determinare direttamente le retribuzioni. Essa, infatti, tende a garantire condizioni di lavoro dignitose, rientranti nella competenza dell'Unione in materia di miglioramento dell'ambiente di lavoro lasciando piena libertà agli Stati membri circa la valutazione dell'introduzione di un salario minimo.

### La decisione della Corte di giustizia

La Corte di giustizia, con sentenza dell'11 novembre 2025, ha confermato la validità complessiva della direttiva, accogliendo solo parzialmente il ricorso danese e annullando *“la parte di frase «compresi gli elementi di cui al paragrafo 2», contenuta nella quinta frase dell'articolo 5, paragrafo 1, della direttiva (UE) 2022/2041 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 ottobre 2022, relativa a salari minimi adeguati nell'Unione europea, l'articolo 5, paragrafo 2, di tale direttiva nonché la parte di frase «a condizione che l'applicazione di tale meccanismo non comporti una diminuzione del salario minimo legale», contenuta nell'articolo 5, paragrafo 3”* in quanto impongono criteri obbligatori per la determinazione e l'aggiornamento dei salari minimi legali con violazione delle competenze nazionali. Inoltre, la clausola

di non regresso appare limitativa della libertà degli Stati di modificare le proprie politiche retributive.

Nella parte restante, la Corte convalida l'impianto generale della direttiva, ritenendo che essa non impone un salario minimo europeo né interferisce direttamente con la determinazione delle retribuzioni, ma è *“volta a migliorare le condizioni di vita e di lavoro nell'Unione, in particolare l'adeguatezza dei salari minimi per i lavoratori al fine di contribuire alla convergenza sociale verso l'alto e alla riduzione delle disuguaglianze retributive”*.

Il punto nevralgico della pronuncia in commento resta la legittimità dell'intervento dell'Unione per garantire condizioni di lavoro dignitose e promuovere la contrattazione collettiva senza, però, poter imporre parametri sostanziali nella determinazione delle retribuzioni. La direttiva, pertanto, resta valida laddove prevede un quadro procedurale e promozionale, ma non può vincolare gli Stati a criteri specifici altrimenti sarebbe violata la loro sfera di competenza.

### Considerazioni de iure condendo

La sentenza in esame crea un punto di equilibrio tra l'esigenza di armonizzazione minima tra le varie legislazioni e il rispetto delle competenze nazionali.

La Corte conferma che la promozione da parte dell'Unione di modelli partecipativi senza l'introduzione di standard retributivi risulta conforme alle previsioni dei Trattati. In tale ottica, il legislatore europeo potrebbe anche incentivare ulteriormente la copertura contrattuale, soprattutto nei Paesi con bassa sindacalizzazione.

Inoltre, i Giudici chiariscono anche i limiti della competenza europea laddove ribadiscono che l'Unione può intervenire sulle procedure, non sui contenuti salariali. La Corte, su questo punto, non esclude la possibilità di suggerire legistativamente dei parametri di riferimento non vincolanti per valutare l'adeguatezza salariale garantendo, in tal modo, trasparenza e comparabilità. Su questo punto è auspicabile un successivo intervento per delimitare meglio i confini tra competenze al fine di evitare ambiguità interpretative.

Nei sistemi dove non è previsto un salario minimo legale la Corte si interroga sulle modalità per garantire l'adeguatezza salariale, in particolare negli ordinamenti fondati solamente sulla contrattazione collettiva. L'Unione in questi contesti potrebbe intervenire per rafforzare la rappresentatività delle parti sociali nella fasa di contrattazione.

## La situazione in Italia

Nell'ordinamento giuridico italiano non vi è una disposizione espressa che prevede un salario minimo.

L'art. 36 Cost. stabilisce il diritto per il lavoratore ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto e idonea a garantire un'esistenza libera e dignitosa.

La misura minima del salario è lasciata alla contrattazione collettiva che diviene parametro

utilizzato per valutarne la congruità con le previsioni della norma costituzionale.

La dottrina si divide tra coloro che ritengono i CCNL insufficienti ad assicurare a tutti i lavoratori una retribuzione adeguata, in particolare in quei settori a bassa sindacalizzazione. Secondo tale orientamento l'introduzione di un salario minimo darebbe attuazione al disposto dell'art. 36 Cost. con diminuzione dei cd "lavoratori poveri" ossia coloro che pur percependo uno stipendio non riescono ad avere un reddito dignitoso.

Di contro, coloro che si oppongono all'introduzione di un salario minimo in via legislativa, perché si indebolirebbe la contrattazione collettiva pilastro del sistema italiano. Inoltre, si correrebbe il rischio di spingere le imprese a fissare salari verso il basso considerando la retribuzione minima come una soglia di arrivo e non di partenza.

Negli ultimi anni numerose sentenze hanno riacceso il dibattito sulla necessità della previsione legislativa di un salario minimo riconoscendo come insufficienti retribuzioni basate su CCNL non rappresentativi e non conformi al dettato dell'art. 36 Cost.

In Parlamento sono state presentate diverse proposte spesso arenate a causa di resistenze politiche e delle imprese.

Il tema, dunque, è aperto e divisivo e le pressioni europee non fanno altro che intensificarlo spingendo le istituzioni a trovare una soluzione rapida e coerente con i principi generali dell'ordinamento. ■

[\*] 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.



# La questione del dibattito sul salario minimo in Italia

L'ossessiva determinazione del Governo

di Pietro Napoleoni [\*]



Una ferma determinazione quella che il Governo ha posto in essere per mantenere un regime di bassi salari. Una ossessione che si è dispiegata una prima volta, opponendosi ad una iniziativa parlamentare che si proponeva di portare il salario minimo a 9 euro l'ora, poi ricorrendo alla Corte Costituzionale nel tentativo di eliminare la norma di una legge della Regione Puglia che introduce una retribuzione oraria minima di 9 euro l'ora come requisito nelle procedure di gara per l'aggiudicazione di appalti pubblici regionali, ed infine con due tentativi, in sede di esame della legge di bilancio 2026 ed in sede di emanazione di un decreto legge riguardante il PNRR, con lo scopo di vanificare, in entrambi i casi, le sentenze della magistratura in materia di retribuzione non conforme all'articolo 36 della Costituzione.

Sul tema dei salari, anzi dei bassi salari, il Governo non riesce a prendere atto della realtà e quindi non riesce ad elaborare una via d'uscita in grado di invertire la tendenza della dinamica salariale, tra le più penalizzanti in Europa.

Eppure, non mancano indicatori come l'ISTAT che, secondo i dati aggiornati a fine 2025, attesta che i salari reali in Italia registrano una perdita di potere d'acquisto dell'8,8 per cento rispetto a gennaio 2021. Come l'OCSE, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, che non discostandosi di molto dalla elaborazione dell'ISTAT, segnala che i salari reali in Italia registrano un calo del 7,5 per cento rispetto al 2021, rappresentando una delle flessioni più marcate tra le principali economie dell'area OCSE. Al confronto internazionale, l'Italia viene collocata al 22° posto per salario a parità di potere d'acquisto.

Lo stesso Governatore della Banca d'Italia, intervenendo all'inaugurazione dell'anno accademico 2025-26 all'Università degli Studi di Messina ha sottolineato che *un giovane laureato in Germania guadagna in media l'80 per cento in più di un coetaneo italiano, mentre il differenziale rispetto alla Francia è del 30 per cento. Si tratta di divari che si sono ampliati nel corso degli anni.*

A fronte di un contesto così delineato che, come di recente affermato dal Presidente della Repubblica, costituisce un elemento di preoccupante lacerazione della coesione sociale, il Parlamento ha assunto una iniziativa volta ad introdurre in Italia un salario minimo. La proposta (A.C. 1275), nel presupposto della crescente distanza che separa i lavoratori italiani rispetto al resto dei lavoratori dell'Unione Europea, e in ap-

plicazione dell'articolo 36 della Costituzione, sul diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato, prevede che il trattamento economico minimo orario stabilito dal contratto collettivo non possa comunque essere inferiore a 9 euro l'ora.

Tale proposta, sin dall'esame in Commissione lavoro della Camera ha ricevuto un deciso parere negativo da parte del rappresentante del Governo secondo cui *l'introduzione di un salario minimo non rappresenta la soluzione ottimale per risolvere le indubbie difficoltà che devono affrontare talune categorie di lavoratori.* Il seguito dell'esame è stato scandito da una sequenza di passaggi, pur previsti da norme e prassi del Parlamento, che di fatto hanno evidenziato un deciso ostruzionismo da parte della maggioranza di governo. Un percorso accidentato in fondo al quale si è dissolta la proposta di istituire un salario minimo in Italia.

Considerata la sostanziale contrarietà di Governo e maggioranza parlamentare, sono state alcune regioni e autonomie locali ad esercitare un ruolo di supplenza e ad intervenire a tutela della retribuzione minima limitatamente agli appalti pubblici. Nell'ambito della propria potestà infatti, con leggi, delibere, atti di indirizzo e in coerenza con l'articolo 11 del Codice degli appalti, prevedono che al personale impiegato nei lavori, servizi e forniture oggetto di appalti pubblici e concessioni sia applicato il contratto collettivo stipulato dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative e un trattamento economico per i dipendenti non inferiore a 9 euro l'ora.

La Regione Puglia, in particolare, è intervenuta nella materia con la legge regionale n. 30

del 21 novembre 2024 che, agli articoli 1 e 2, prevede che al personale impiegato nei lavori, servizi e forniture oggetto di appalti pubblici, sia garantito un trattamento economico minimo inderogabile pari a 9 euro l'ora.

Per il Presidente del Consiglio dei ministri la norma costituisce una violazione all'articolo 36 della Costituzione, in cui è sancito il diritto del lavoratore ad una retribuzione proporzionale alla quantità e qualità del suo lavoro, e all'articolo 39, quarto comma, in cui è previsto che i sindacati registrati possono stipulare contratti collettivi con efficacia obbligatoria.

Per questi motivi, per il tramite dell'Avvocatura generale dello Stato ha promosso la questione di legittimità costituzionale.

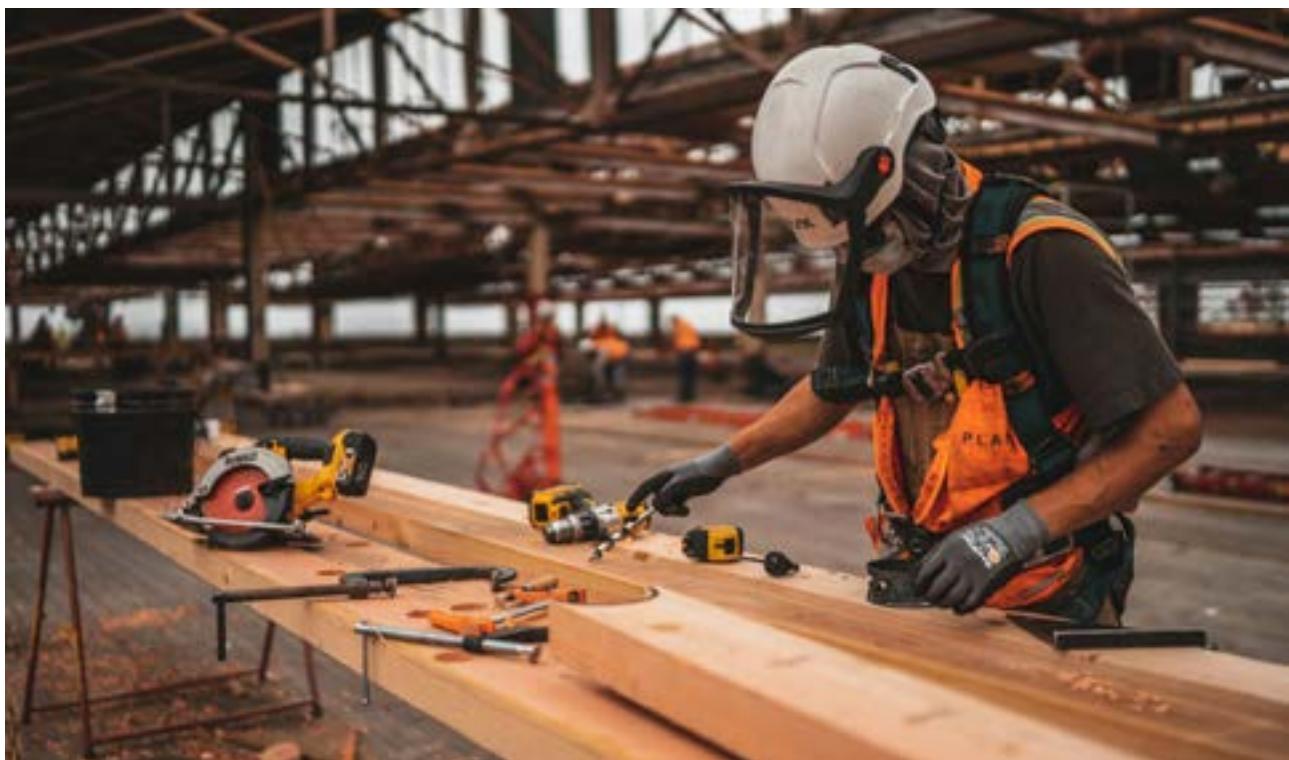
In difesa della legge, la Regione Puglia ha sostenuto che la norma impugnata è volta a contrastare il fenomeno del cosiddetto *dumping* contrattuale, per cui la moltiplicazione delle singole sindacali e datoriali, e la coesistenza negli stessi settori di più contratti collettivi, alcuni dei quali sottoscritti da organizzazioni prive di adeguata rappresentatività, generano una concorrenza al ribasso favorendo il cosiddetto lavoro povero. Per tale finalità la norma è ascrivibile ad un uso strategico dei contratti pubblici con la previsione, nelle procedure ad evidenza pubblica, di condizioni volte alla realizzazione di obiettivi sociali. Peraltro, la legge regionale si inquadra nella previsione della Direttiva UE n. 2041 del 19/10/2022 che riconosce il ruolo fondamentale dei contratti pubblici per l'attuazione efficace della tutela del salario minimo,

previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

La Corte Costituzionale, con la sentenza n. 188/2025, dopo avere evidenziato che il Governo, nel ricorso, non ha motivato le ragioni per le quali vi sarebbe il contrasto con la norma degli articoli 36 e 39 della Costituzione, ha dichiarato inammissibili le questioni di legittimità sollevate, in quanto la disposizione impugnata non introduce un obbligo generalizzato di retribuzione minima esteso a tutti i contratti di lavoro privato subordinato stipulati nel territorio regionale, ma solo nello specifico ambito delle procedure ad evidenza pubblica. La Regione ha semplicemente posto un criterio di selezione nei bandi di gara per garantire trattamenti economici equi ai lavoratori impiegati in servizi e forniture regionali.

A fronte delle puntuale argomentazioni della Corte Costituzionale, chiunque altro si sarebbe scoraggiato dal proporre un ulteriore tentativo di colpire i salari anche trascurando un consolidato orientamento giurisprudenziale. Non il Governo, che nel maxiemendamento alla legge di bilancio 2026 ha inserito una norma, poi espunta nel corso dell'esame parlamentare, che prevedeva, in caso di condanna per retribuzioni inadeguate, che i datori di lavoro non dovessero versare gli arretrati ai dipendenti. Una sorta di scudo giudiziario.

Appariva un argomento chiuso. Ma il Governo si è prodotto in un ulteriore tentativo di sostenere le imprese che sottopagano i lavoratori dipendenti. Infatti, all'articolo 18 dello schema



di decreto-legge recante disposizioni urgenti per l'attuazione del PNRR ha nuovamente previsto che il datore di lavoro non può essere condannato al pagamento delle differenze retributive anche se il giudice accerta la non conformità all'articolo 36 della Costituzione dello standard retributivo stabilito dal contratto collettivo per il settore e la zona di svolgimento della prestazione.

Anche questa volta la norma è stata espunta dal testo poi approvato. E considerato che il decreto-legge è un atto adottato dal governo in casi straordinari di necessità e urgenza ed è emanato dal Presidente della Repubblica, è lecito supporre che la rimozione della norma sia avvenuta nell'ambito della dovuta interlocuzione prelegislativa con gli uffici del Quirinale anche in riferimento ai presupposti di costituzionalità previsti dall'articolo 77 della Costituzione.

È stato pertanto ancora scongiurato il tentativo di ledere il diritto dei lavoratori ad una retribuzione equa. Ma rimane una profonda perplessità sull'atteggiamento ossessivo con cui Governo e maggioranza parlamentare sono impegnati nel contenere una legittima aspirazione dei lavoratori italiani di colmare il divario retributivo che li divide dai lavoratori del resto d'Europa.. ■

## Riferimenti normativi

### Costituzione della Repubblica Italiana

#### Articolo 36

Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

La durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge.

Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi.

#### Articolo 39

L'organizzazione sindacale è libera.

Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge.

È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica.

I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.

---

[\*] 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.



# La Riforma del TFR e del TFS nella Legge di Bilancio 2026

Verso un Nuovo Assetto della Previdenza Integrativa e le Persistenti Criticità del Pubblico Impiego

di Claudio Palmisciano [\*]



**La ratio della riforma.** Il sistema previdenziale italiano, con l'entrata in vigore della Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Manovra 2026), subisce un intervento strutturale volto a favorire la patrimonializzazione dei fondi pensione. Il legislatore agisce su due binari: da un lato, l'accelerazione dei flussi di finanziamento tramite automatismi di adesione; dall'altro, l'adeguamento (parziale) delle prestazioni del settore pubblico ai richiami della Corte costituzionale.

**Il nuovo “silenzio-assenso” nel settore privato.** L'innovazione di maggior impatto è contenuta nell'Art. 1, commi 204 e 205, che modifica il D.Lgs. 252/2005. Dal 1° luglio 2026, per i neoassunti del settore privato, il termine per la scelta sulla destinazione del TFR maturando viene drasticamente ridotto da sei mesi a 60 giorni. In assenza di una manifestazione di volontà esplicita, il TFR viene destinato automaticamente alla previdenza complementare.

Dal punto di vista tecnico, tale automatismo sposta sull'azienda l'onere di un'informativa tempestiva ed esaustiva. La mancata osservanza della procedura o la tardiva comunicazione della scelta silente verso il fondo negoziale (o in subordine verso il fondo previsto dall'accordo aziendale o con più adesioni) espone il datore di lavoro a rischi di contenzioso per “perdita di chance previdenziale”, qualora il lavoratore possa dimostrare un pregiudizio economico derivante dalla scelta automatica non correttamente istruita.

**Le leve fiscali: innalzamento della deducibilità.** A corredo dell'obbligo di scelta, il legislatore ha potenziato la convenienza fiscale dell'adesione. L'Art. 1, comma 201 innalza il limite di deducibilità dei contributi ai fondi pensione a € 5.300,00. Di particolare interesse è il regime dei cosiddetti “Nuovi Occupati” (iscritti post-2007): per i primi 5 anni, l'eventuale plafond non utilizzato può essere recuperato nei 20 anni successivi, portando la deduzione complessiva annua fino a un massimo di € 7.950,00.

**La ridefinizione del perimetro del TFR: il caso dei fringe benefit.** Un tema trasversale a privato e pubblico riguarda l'estensione della base di calcolo del trattamento. Le recenti Ordinanze della Corte di Cassazione, fra queste la n. 24849 del 2025, hanno consolidato il principio dell'onnicomprendensività della retribuzione ex art. 2120 c.c. Secondo la Suprema Corte, bene-

fici in natura quali l'alloggio aziendale o l'auto ad uso promiscuo, se concessi in via stabile e continuativa e non a mero titolo di rimborso spese documentato, perdono la natura di “liberalità” per assumere quella retributiva. Ne consegue l'obbligo di computare il loro valore economico nel montante utile ai fini del TFR/TFS, salvo che la contrattazione collettiva non preveda una deroga espressa e analitica.

**Pubblica Amministrazione: l'architettura del TFS e l'illusione dell'anticipo.** Il comparto pubblico rappresenta l'area di maggiore complessità tecnica. Qui coesistono due regimi: il TFS (Trattamento di Fine Servizio, per gli assunti ante-2001) e il TFR (per i post-2001 e gli aderenti ai fondi).

*La riduzione dei termini (Art. 1, commi 185 e 191).* La Manovra 2026 interviene sui tempi d'attesa per la liquidazione, riducendo da 12 a 9 mesi il termine per l'erogazione della prima tranne (fino a 50.000 euro). Tuttavia, l'analisi tecnica rileva un paradosso fiscale: l'anticipo preclude l'accesso alla detassazione dell'1,5% prevista dall'art. 24 del D.L. 4/2019, la quale matura solo dopo il dodicesimo mese di inattività. In termini pratici, l'anticipo di tre mesi si traduce in un aggravio fiscale stimato tra i 500 e i 750 euro per il lavoratore.

**Differenze strutturali nel calcolo.** Mentre il TFR è una forma di salario differito basato sugli accantonamenti rivalutati, il TFS (Indennità di Buonuscita o Premio di Servizio) è un'indennità legata all'ultima retribuzione.

**La questione del calcolo dei benefit per i dipendenti della Pubblica Amministrazione (PA) è stata oggetto di importanti chiarimenti giurisprudenziali contenuti in recenti ordinanze della Corte di Cassazione (come la n. 24849 del 2025).**

Ecco cosa prevedono nello specifico queste novità per il settore pubblico:

#### **1. Il superamento del “Tassativo” elenco tabellare.**

Storicamente, nella PA si tendeva a includere nella base di calcolo del TFS/TFR solo le voci retributive espressamente previste dai contratti collettivi (principio di tassatività). La Cassazione ha invece ribadito un orientamento più estensivo: se un benefit o un'indennità ha natura fissa, continuativa e non è un semplice rimborso spese documentato, deve entrare nel calcolo della liquidazione.

#### **2. Quali benefit sono inclusi?**

Secondo l'interpretazione tecnica (supportata dall'art. 2120 c.c., applicabile anche ai dipendenti pubblici in regime di TFR), devono essere computati:

- a- Indennità fisse: tutte quelle indennità legate alla funzione o alla posizione che non dipendono da singoli eventi sporadici ma che vengono corrisposte mensilmente.
- b- Alloggio aziendale: se concesso come parte del pacchetto retributivo (es. per dirigenti o personale trasferito con incarichi specifici).
- c- Auto ad uso promiscuo: il valore convenzionale del fringe benefit dell'auto, se assegnata stabilmente.

#### **3. La deroga dei contratti collettivi.**

L'unico limite a questa inclusione è rappresentato dalla “deroga espressa”. La sentenza specifica che i benefit entrano nel calcolo a meno che il CCNL di comparto non li escluda esplicitamente con una dicitura chiara e inequivocabile. Nella PA, questo significa che molti Enti dovranno ricalcolare le basi contributive per tutte quelle voci che finora erano state considerate “fuori quota” per prassi amministrativa.

#### **4. Il riflesso previdenziale (il “Doppio Danno”).**

L'integrazione di questi benefit non impatta solo sulla liquidazione finale (TFS/TFR), ma anche sulla base contributiva pensionistica. La giurisprudenza sottolinea che l'omissione di queste voci nel calcolo dei contributi versati all'INPS (Gestione Dipendenti Pubblici) genera una posizione assicurativa incompleta, riducendo di fatto l'assegno della pensione mensile.



- TFS: Si calcola sull'80% di 1/12 dell'ultima retribuzione annua per gli anni di servizio.
- TFR: Somma delle retribuzioni lorde divise per 13,5, rivalutate annualmente. L'adesione ai fondi negoziali (Perseo-Sirio, Espero) comporta per il dipendente pubblico il passaggio automatico dal regime TFS al TFR (cosiddetta “opzione”). Questo passaggio è irreversibile e deve essere valutato con attenzione, poiché modifica non solo il calcolo ma anche la tassazione finale.

**Conclusioni: il nodo della legittimità costituzionale.** Se da un lato la Legge di Bilancio 2026 tenta di “modernizzare” il sistema, dall'altro resta irrisolto il tema della rateizzazione del TFS/TFR pubblico (fino a 3 rate annuali per importi superiori a 100.000 euro). La Sentenza n. 130/2023 della Corte costituzionale ha già ammonito il legislatore definendo il differimento della liquidazione come “un vulnus ai principi di ragionevolezza e proporzionalità”.

La mini-riduzione a 9 mesi non sembra rispondere appieno ai dettami della Consulta, lasciando presagire nuovi interventi della magistratura costituzionale nel corso del 2026. Per i consulenti del lavoro e i responsabili HR, la sfida sarà gestire una fase di transizione dove la certezza del diritto è minata dalla pendenza di giudizi di legittimità e da una prassi amministrativa INPS spesso non allineata alle ultime sentenze della Cassazione sui benefit. ■

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

# La convalida delle dimissioni in Emilia Romagna

La normativa vigente e la situazione nel 2024

di Antonio Zoina [\*]



## Il quadro normativo: dalle dimissioni volontarie alla tutela del “periodo protetto”

Il lavoratore, nell’ambito del contratto a tempo indeterminato, può porre unilateralmente fine al rapporto lavorativo, mediante dimissioni volontarie notificate al proprio datore di lavoro, per qualsiasi ragione e senza alcun limite, con il solo rispetto dell’obbligo di dare il preavviso previsto dai contratti collettivi (art. 2118 c.c.).

Nel rapporto a tempo determinato, invece, la possibilità di recedere prima della scadenza del termine è ammessa solo in presenza di una giusta causa, salvo in caso contrario l’obbligo di risarcire il danno derivante dalla cessazione del rapporto prima dello spirare del temine di durata.

Il lavoratore ha invece diritto di recedere immediatamente dal rapporto, senza alcun obbligo di preavviso, qualora si verifichi una causa (es. grave inadempimento del datore di lavoro) che non consenta la prosecuzione, nemmeno provvisoria, del rapporto di lavoro (c.d. dimissioni per giusta causa), ai sensi dell’art. 2119 c.c..

Per la formalizzazione delle “dimissioni e delle risoluzioni consensuali, originariamente a forma libera ex art. 2.118 C.C., sono stati introdotti dal 12 marzo 2016 specifici requisiti formali (operanti sia pur con differenti modalità già dal 2012), per cui le stesse vanno presentate necessariamente in forma scritta, mediante compilazione di uno specifico modello telematico su apposito portale istituzionale del Ministero del lavoro, a pena di inefficacia delle stesse (art. 26 D.lgs. 14 settembre 2015 n. 151 e D.M. 15 dicembre 2015). La previsione della compilazione sul modulo telematico risulta introdotta per assicurare data certa ed autenticità della manifestazione di volontà, al fine di eradicare una volta per tutte l’odioso fenomeno delle dimissioni in bianco, consistente nella precostituzione da parte del datore di lavoro di un foglio di dimissioni fatto firmare senza data al lavoratore al momento dell’assunzione da presentare poi, all’occorrenza, da parte del datore di lavoro, per porre fine al rapporto di lavoro per di dimissioni volontarie.

Una speciale tutela è invece riconosciuta ai lavoratori nel caso in cui intendano rassegnare le dimissioni in un particolare e delicato momento della loro vita, considerato “protetto”.

In particolare, il legislatore ha anzitutto stabilito che sono soggette all’obbligo di convalida da

parte del servizio ispettivo del Ministero del Lavoro istituito presso l’Ispettorato Territoriale del Lavoro competente in base alla residenza della lavoratrice o del lavoratore, la risoluzione consensuale del rapporto o la richiesta di dimissioni (art. 55, co. 4°, D.Lgs. 151/2001) presentate:

- dalla lavoratrice madre durante il periodo di gravidanza;
- dalla lavoratrice e dal lavoratore durante i primi tre anni di vita del bambino (ovvero nei primi tre anni di accoglienza del minore adottato o in affidamento o, in caso di adozione internazionale, fino ai tre anni decorrenti dal momento della comunicazione della proposta di incontro con il minore)

La risoluzione consensuale o le dimissioni volontarie presentate dalla lavoratrice madre e dal **lavoratore padre** durante i periodi sopra menzionati devono essere convalidate, a pena di inefficacia, innanzi ai Servizi dell’Ispettorato nazionale del lavoro, i quali procederanno a verificare, somministrando alla lavoratrice o al lavoratore uno specifico questionario, se la volontà dimissionaria è genuina oppure originata ed indotta da pressioni datoriali. Solo ad esito dell’atto di convalida, formalizzato presso i Servizi dell’INL, le dimissioni potranno acquisire efficacia giuridica ed il rapporto di lavoro verrà meno ad ogni effetto.

Inoltre, sempre al fine di assicurarne la genuinità, sono nulle le dimissioni presentate dalla lavoratrice (attraverso modalità telematica standard) nel periodo che va dalla richiesta delle pubblicazioni e fino ad un anno dopo la celebrazione del matrimonio (il beneficio non

è esteso al lavoratore), ove non vengano convalidate entro un mese (dall'invio telematico) innanzi all'Ispettorato Territoriale del Lavoro (IAM/ITL), nella modalità in presenza presso i relativi sportelli, ovvero da remoto (art. 35, co. 4° del D. Lgs. 198/2006).

Lo speciale regime di tutela, finalizzato a rafforzare i diritti connessi alla maternità e paternità, è volto ad evitare che in tale delicato periodo la lavoratrice o il lavoratore abbia ad interrompere il proprio rapporto di lavoro a causa di pressioni operate dal datore di lavoro in seguito all'acquisizione del nuovo status genitoriale, ovvero del nuovo stato matrimoniale, così tutelando il lavoratore o la lavoratrice da licenziamenti mascherati da dimissioni volontarie. In tutti i casi menzionati, ove il servizio ispettivo dovesse verificare la non genuina volontà di dimettersi, non procederà con la convallida e l'effetto risolutivo del rapporto di lavoro non potrà prodursi.

La tutela prevista nel periodo protetto risulta altresì rafforzata dal fatto che le dimissioni dalla lavoratrice madre durante il periodo di gravidanza o le dimissioni/risoluzioni contrattuali della lavoratrice/lavoratore durante il primo anno di vita del bambino, nonché le dimissioni della lavoratrice nel primo anno di matrimonio, si considerano ipso iure come presentate per giusta causa, con conseguente esonero della lavoratrice/lavoratore dell'obbligo del preavviso e, ove ne sussistano i requisiti, ammissione ai benefici della Naspi (Nuova assicurazione sociale per l'impiego).

Tale tutela è rimasta forte ed immutata nel tempo, nonostante vari interventi normativi abbiano a più riprese interessato la fattispecie delle dimissioni volontarie. Da ultimo, si ricordi la introduzione della disciplina delle dimissioni di fatto di cui al nuovo art. 26, co. 7° bis, D.lgs. 151/2015 (introdotto dall'art. 19 L.203/2024), finalizzata al riconoscimento di valore legale di volontà dimissionaria alla "assenza ingiustificata del lavoratore dall'unità produttiva", quando questa abbia avuto a protrarsi per tutto il periodo di tempo fissato nel CCNL applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza, per un periodo superiore a 15 giorni: tale nuova fattispecie di dimissioni è stata infatti ritenuta non applicabile al lavoratore/lavoratrice nel periodo protetto, proprio a fronte della specialità della disciplina in materia di dimissioni/risoluzioni consensuali protette.

Recentemente, poi, il Ministero del lavoro ha con nota del 13-10-2025 n. 14744 chiarito

che le dimissioni nel periodo protetto risultano inefficaci, in assenza della descritta procedura di convalida innanzi ai Servizi dell'INL, anche allorché intervenute nel periodo di prova, vale adire in una fase lavorativa nel corso della quale è ordinariamente ammesso il libero recesso dal rapporto di lavoro da parte di entrambe le parti contrattuali.



### L'andamento del fenomeno nel 2024: analisi statistica nazionale e focus sulla Regione Emilia Romagna

Nell'anno 2024 il numero delle convalide complessivamente adottate sul territorio nazionale assomma a **60.756**, in diminuzione del 3,1% rispetto alle 62.688 del 2023 (le quali però risultavano in incremento del 2,1% rispetto al 2022). Nella sostanza, pertanto, il fenomeno si mantiene stabile negli anni.

Con riferimento alle aree geografiche in cui operano gli uffici dell'INL, risulta che nel 2024:

- nell'area della DIL Nord sono state adottate 40.485 convalide (66% del totale).
- nell'area della DIL Centro sono state adottate 11.979 convalide (20% del totale).
- nell'area della DIL SUD sono state adottate 8.292 convalide (14% del totale).

Le Regioni con più provvedimenti risultano:

- Lombardia 14.674
- Veneto 8.824
- **Emilia Romagna = 5.961**

Con riferimento all'ambito provinciale della Regione Emilia Romagna, i provvedimenti di convalida risultano numericamente come segue:

- Parma-Reggio = 1.462
- Bologna = 1.407
- Modena = 1.076
- Rimini-Forlì Cesena = 922
- Ravenna Ferrara = 852
- Piacenza = 242

## Le differenti tipologie di provvedimento di fuoriuscita dal mondo del lavoro

Nella Regione Emilia Romagna, nell'ambito delle convalide complessivamente adottate, la fattispecie delle dimissioni volontarie rappresenta per l'anno 2024 il **98%** del totale, risultando residuali le dimissioni per giusta causa (**0,87%**, pari a sole 52) e le risoluzioni consensuali (**1,19%**, pari a sole 71).

Mentre le dimissioni per giusta causa si ripartiscono in maniera proporzionalmente identica tra lavoratrici madri e lavoratori padri (0,80% circa delle dimissioni presentate da ciascuna delle categorie), le dimissioni consensuali sono percentualmente più presenti tra i lavoratori padri, rappresentando per tale genere circa lo 1,9% delle dimissioni complessivamente presentate dai lavoratori protetti di genere maschile, a fronte di una percentuale per le lavoratrici madri pari a solo allo 0,77%.



## Incidenza per genere

I provvedimenti di convalida relativi alle lavoratrici madri risultano di gran lunga più numerosi in tutte le Aree territoriali, rappresentando:

- l'**86%** di quelli emessi nel territorio della DIL SUD

- il **73%** di quelli emessi nel territorio della DIL CENTRO
- il **65%** di quelli emessi nel territorio della DIL NORD

Può essere interessante rilevare come le convalide relative alle lavoratrici madri abbiano fatto registrare, con riferimento ai due anni precedenti (2022 e 2023), un calo percentuale, rispetto a quelle emesse in favore dei lavoratori padri, corrispondente a 2 punti nel Sud e ben 4 punti percentuali nel Centro e nel Nord.

In ogni caso, le Regioni in cui risulta adottato il maggior numero di dimissioni lavoratori padri sono, nell'ordine:

- Lombardia 4.962
- Veneto 3.528
- Emilia Romagna 2.088 (35% sul totale)
- dimissioni lavoratrici madri 3.873 (65%)

In Regione Emilia l'incidenza della componente delle convalide dimissioni/risoluzioni lavoratore padre è superiore alla media nazionale (che è del 30% circa), attestandosi mediamente sul 35% (n. 2.088), mentre le dimissioni/risoluzioni lavoratrici madri si attesta sul 65% (n. 3.873). I picchi più alti di dimissioni lavoratori padri si registrano nel 2024 su Piacenza (38,8%) e Modena (38,2%), mentre i picchi minimi si registrano su Bologna (31,8%).

## Composizione per classe di età dei genitori

Nel 2024, In Emilia Romagna il 79,3% dei destinatari di convalida (4.733) si colloca tra i 29 ed i 44 anni.

La fascia di età rispetto alla quale si registra il più alto numero di convalide è quella tra i 34 ed i 44 anni, con 2.736 provvedimenti, pari al **45,8%** dei destinatari di convalida. I dati dell'anno 2025 (al 10 dicembre) evidenziano una tendenza in Emilia all'aumento di ulteriori 2 punti percentuali della incidenza sul totale dei destinatari di convalida appartenenti alla fascia di età tra i 34 ed i 44 anni: con riferimento alle provincia di Bologna si arriva al 49,5%. È in effetti lo specchio della rispecchia la struttura demografica del paese, caratterizzata dall'età media per le donne al primo figlio intorno ai 33 anni, e dalla soglia di fecondità intorno ai 45 anni. Infatti, relativamente alla fascia di età dai 44 ai 54 anni il fenomeno delle dimissioni protette interessa pressoché esclusivamente il genere maschile, riscontrandosi in tale fascia, per le lavoratrici madri, solo **n. 63 casi** di convalide/risoluzioni.

Interessano invece la fascia di età tra i 34 ed i 44 anni, n. 1.997 provvedimenti (**33,5%**).

### Composizione per età dei figli

Nel 2024, In Emilia Romagna il maggior numero di convalide si riferisce ai genitori con 1 figlio (**56%** del totale: 3.392 provvedimenti), mentre i provvedimenti che interessano i genitori con 2 figli rappresentano il **33,6%** del totale e quelli che riguardano i genitori con più di 2 figli solo lo **8,5%** del totale. La percentuale di convalide relative a genitori con più di due figli non si discosta rispetto al dato nazionale, che fa registrare, rispetto a tale fattispecie, un dato pari al 7,9%. La percentuale di convalide che hanno riguardato lavoratrici con nascituro (**56 provvedimenti**) risulta invece irrilevante, attestandosi allo 0,9% (dai 16 di Parma Reggio ai 12 di Bologna, ai 9 di Modena e Rimini-Forlì-Cesena, a 1 di Piacenza). La concentrazione delle convalide sul richiedente con un unico figlio e la assoluta prevalenza femminile con riferimento a tale specifica fattispecie, conferma il fatto che il momento più critico per la conservazione dell'inserimento nel mondo del lavoro per le donne coincide con il 1° anno di vita dalla nascita del bambino.

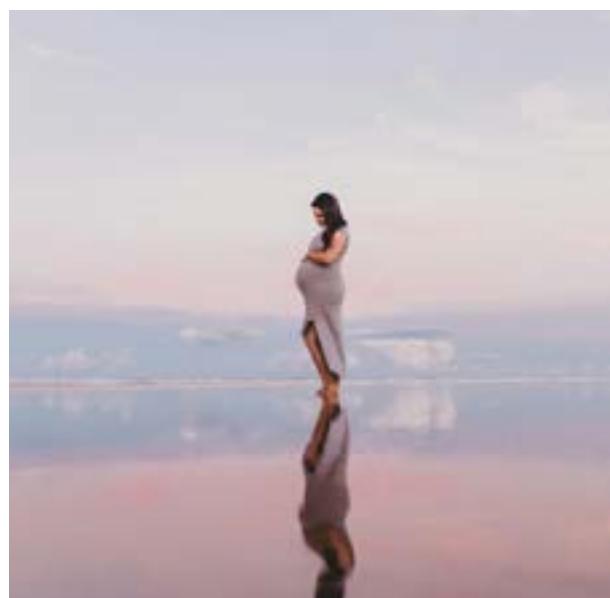
### Composizione per cittadinanza

Nel 2024, In Emilia Romagna, l'**80,44%** dei provvedimenti ha riguardato persone di cittadinanza italiana, il **16,89** ha riguardato cittadini di paesi extra UE (a fronte dell'**11,2%** su base nazionale), di cui il 41% uomini ed il 59% donne (a fronte del dato nazionale, che vede il 57% donne ed il 43% uomini) mentre il **2,67%** ha riguardato cittadini UE.

### Composizione per qualifica

Con riguardo alla qualifica professionale, nel 2024 In Emilia Romagna il 93% dei provvedimenti ha riguardato la figura degli impiegati e degli operai (mediamente il **50%** impiegati ed il **43%** operai), salvo nella provincia di Piacenza dove si registra la assoluta prevalenza delle dimissioni/risoluzioni riguardanti lavoratrici/lavoratori con la qualifica di operaio (63,22%) a fronte del 32,23% riguardanti lavoratrici/lavoratori con la qualifica di impiegati. Con particolare riferimento ai Quadri ed ai Dirigenti, solo il **2,40%** ha riguardato i Quadri (146 provvedimenti) e poco più del dell'1% (**1,15%**, pari

a 69 provvedimenti) i Dirigenti. Va peraltro ri-marcato che, con riferimento a tali elevate qualifiche, si registra una assoluta prevalenza dei provvedimenti interessanti il genere maschile. Infatti, la percentuale dei provvedimenti che hanno riguardato lavoratori padri rappresenta il 70% del totale nella qualifica di Quadro ed il 36% delle convalide nella qualifica di Dirigente.



### Composizione per orario di lavoro

Anche con riguardo all'orario di lavoro si evidenzia una grande disparità uomo donna. Infatti, con riferimento alle donne, il 39% del totale delle convalide/risoluzioni relative alle lavoratrici madri afferisce ad un contratto part-time ed il 61% ad un orario full-time, mentre con riguardo ai lavoratori padri, il 94% del totale delle dimissioni/risoluzioni attiene ad un orario di lavoro full-time, mentre solo il 5,2% ad un orario part-time. Né poteva essere diversamente, ove si consideri che nel mercato del lavoro italiano si registrano forti differenze in ordine alla tipologie orarie lavorativa con riguardo al genere. Infatti, le donne in part-time con figli rappresentano il 37% (dato superiore della media europea che è del 31,8%) a fronte di appena il 4,8% degli uomini.

Con precipuo riferimento alle richieste di flessibilità oraria (part-time, flessibilità in ingresso/uscita), in Emilia Romagna risultano presentate nel 2024 n. 5.616 richieste di flessibilità oraria (3.556 provenienti da lavoratrici madri e n. 2.060 provenienti da lavoratori padri) con una percentuale di esito favorevole/accoglimento del 6% (n. 317 per le lavoratrici e n. 28 per gli uomini). Peraltro, la percentuale di accoglimento risulta fortemente differenziata rispetto al gene-

re, in quanto relativamente alle lavoratrici madri risulta accolto l'8,9% delle domande, mentre per gli uomini solo l'1,4% delle richieste.

### Composizione delle richieste di dimissioni/risoluzioni sulla base della motivazione

In Emilia Romagna, tra le motivazioni indicate nelle richieste di dimissioni/risoluzioni consensuale, prevale con il **31%** la ragione connessa alle difficoltà a conciliare vita lavoro con i figli a fronte della carenza di disponibilità di servizi (a livello nazionale il dato si attesta sul 39,3%). Si fa, in particolare, riferimento alla assenza di parenti di supporto, alla elevata incidenza dei costi di assistenza al neonato, al mancato accoglimento al nido, ecc.

Seguono, con il **30%**, le ragioni relative al passaggio ad altra azienda.

Nel **28%** dei casi, poi, alla base delle dimissioni viene indicata la difficoltà a conciliare vita lavoro con la cura dei figli per ragioni legate all'organizzazione del lavoro o a scelte del datore di lavoro. Tra queste, si fa riferimento a situazioni in cui il datore di lavoro non è disposto a modificare l'orario di lavoro in termini di flessibilità in ingresso/uscita, turni, a situazioni in cui il datore di lavoro non accede a richieste di part-time, oppure a situazioni in cui l'organiz-

sussumibili sotto specifiche categorie, ma tra le quali prevale la lontananza dal posto di lavoro.

Fortemente diversificate risultano, poi, in base al genere, le motivazioni indicate nelle richieste di convalida. Infatti, le ragioni legate alle difficoltà connesse ai servizi sono alla base del 40% delle richieste di dimissioni/risoluzioni presentate da lavoratrici madri e solo del 7,8% delle richieste presentate da lavoratori padri. Allo stesso modo, le difficoltà connesse all'organizzazione del lavoro o a scelte del datore di lavoro sono alla base del 33,65% delle richieste di dimissioni/risoluzioni presentate da lavoratrici madri e solo del 12,7% delle richieste presentate da lavoratori padri. Inoltre, la motivazione legata alle difficoltà logistiche viene addotta dalle donne in circa il 2% dei casi, mentre diventa irrilevante per i lavoratori padri, che richiamano tale difficoltà quale ragione del recesso solo nello 0,20% dei casi. Per i lavoratori padri, invece, prevalgono in via assoluta le motivazioni legate al passaggio ad altra azienda, che risultano alla base addirittura del 65% della totalità delle richieste di cessazione dal rapporto di lavoro.

Dunque, l'esame dei dati relativi al recesso dal rapporto di lavoro, sia con riferimento al profilo statistico a fronte dell'assoluta prevalenza dei provvedimenti riguardanti il genere femminile, e sia sotto il profilo delle motivazioni alla base dei provvedimenti stessi, restituisce un quadro del genere femminile ancora oggi fortemente legato alla cura della famiglia e dei figli, con inevitabili ripercussioni sulla effettiva parità di opportunità nell'ambito lavorativo e professionale.



zazione e le condizioni di lavoro risultano particolarmente gravose e, pertanto, difficilmente conciliabili con le esigenze di cura della prole.

Nell'**1,8%** dei casi vengono addotte come motivazioni difficoltà logistiche e, infine, nello **0,7%** dei casi il trasferimento dell'azienda presso cui si presta l'attività. Nel **7%** dei casi vengono indicate le più diversificate ragioni, non

### Mancate convalide

Rimangono fortemente residuali i casi di mancata convalida, vale a dire le situazioni in cui l'Ufficio territoriale non provvede alla convalida delle dimissioni/risoluzioni consensuali in quanto ha accertato la mancata genuinità del consenso della lavoratrice madre o del lavoratore padre, assommando le **mancate convalide nel 2024 a sole 47 a livello nazionale**, peraltro in aumento rispetto ai 20 casi del 2023, delle quali solo n. 5 afferiscono a lavoratori padri. La concentrazione maggiore di mancate convalide è al Nord Italia, e di queste n. 5 (in aumento rispetto alle 2 dell'anno 2023) hanno riguardato la Regione Emilia, tutte relative a lavoratrici madri. ■

[\*] INL, Direttore Ispettorato d'area metropolitana di Bologna

# I 25 anni della Fondazione D'Antona: un viaggio nel tempo

di Roberto Leardi [\*]



Sono trascorsi venticinque anni dalla costituzione della “**Fondazione Prof. Massimo D'Antona**”. Era la fine di gennaio del 2001 quando l'atto notarile ne sanciva ufficialmente la nascita, a seguito dell'accordo con il Ministero del Lavoro e le categorie interessate, attuando quanto previsto dalla legge sulla destinazione delle eccedenze del Fondo di Previdenza del personale contrattista assegnato agli ex Uffici Provinciali del Lavoro (Legge 264/1949) ed alle Sezioni Comunali e Frazionali del Lavoro (DPR 520/1955).

## Le origini e i primi passi

Da quell'atto ebbe inizio il percorso associativo dell'Ente: l'insediamento del primo Consiglio di Amministrazione, le riunioni del Comitato Direttivo e l'avvio dei rapporti con gli organi di controllo. Furono giorni intensi, segnati dal dialogo costante con il Commissario del Fondo di Previdenza in liquidazione e con il Collegio dei Sindaci.

In qualità di Segretario dell'Associazione (nominato ai sensi dell'art. 16 dello Statuto), ho seguito personalmente tutti gli adempimenti burocratici: dagli atti notarili al deposito presso la Prefettura di Roma e l'Agenzia delle Entrate, necessari per il riconoscimento della qualifica di **ONLUS**.

Ricordo con piacere la collaborazione con il primo Presidente, **Mario Camatti**, con il quale avevamo condiviso il percorso preparatorio, e il lavoro svolto insieme ai componenti del comitato direttivo, **Guglielmo Guglielmini** e **Antonio Zito**. La prima sede operativa fu stabilita in via Salandra, presso il centro Regus; lì furono gettate le basi per l'ammissione dei primi soci, culminata nella storica Assemblea ordinaria tenutasi alla Domus Pacis sulla via Aurelia, dove soci provenienti da tutta Italia approvarono il primo rendiconto.

## Un quarto di secolo di attività

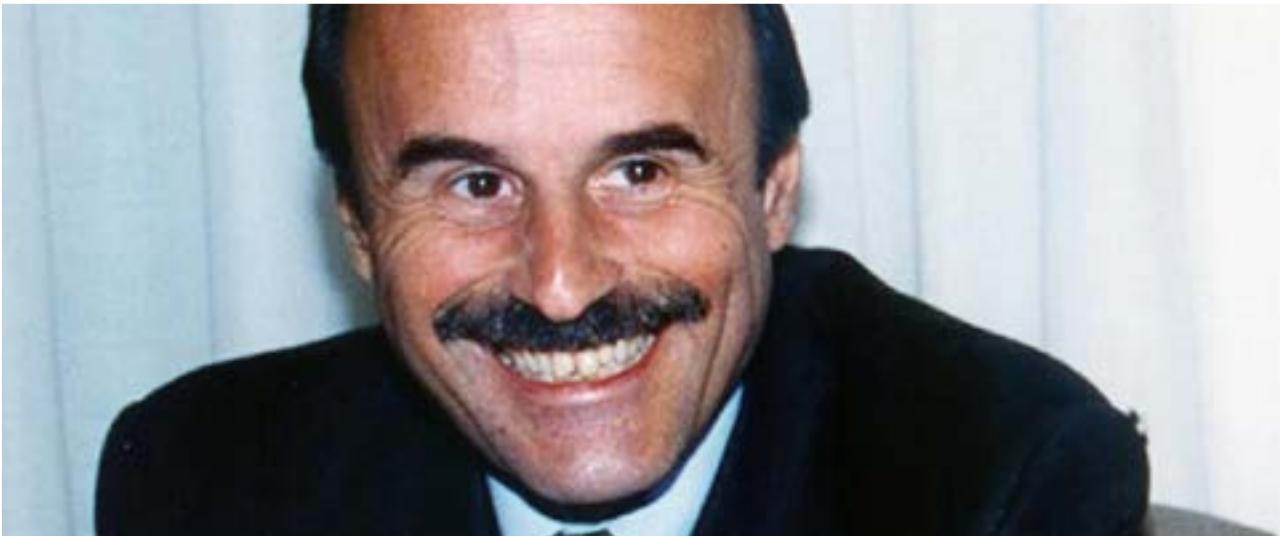
Ripercorrere dettagliatamente 25 anni di storia è un'impresa complessa, ma vale la pena ricordare le tappe fondamentali:

- **Assistenza e Solidarietà:** Per oltre un decennio, la Fondazione ha garantito interventi assistenziali concreti ai soci, restando fedele ai propri scopi statutari.

- **La Sede Storica:** Per circa 15 anni, la sede di via Quintino Sella è stata il cuore pulsante dell'ente, ospitando gli uffici amministrativi, la segreteria e l'archivio.
- **Cultura e Formazione:** Gli orizzonti si sono ampliati con l'istituzione di borse di studio su tesi di legislazione e diritto sociale, spesso in collaborazione con il Ministero del Lavoro.
- **Attività Editoriale:** È nata la “Collana Massimo D'Antona” per la ricerca sul lavoro, seguita dai “Quaderni” su temi specifici. Un fiore all'occhiello è la rivista online “Lavoro@Confronto”, giunta oggi al suo 73° numero.
- **Collaborazioni Accademiche:** La convenzione con le Università Uninettuno e Unitelma Sapienza hanno permesso a molti soci di intraprendere percorsi di crescita culturale e professionale a condizioni agevolate.
- **Convegni e Istituzioni:** Numerosi gli eventi organizzati, on line ed in presenza (prevallentemente a Roma, presso il Salone D'Antona del Ministero del Lavoro e presso la sala riunioni dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro), affrontando temi cruciali come la sicurezza sul lavoro, la disoccupazione e il contrasto al caporalato.

## Verso il futuro: la riforma del Terzo Settore

Sempre attenta all'evoluzione normativa, la Fondazione ha recentemente affrontato il passaggio alla riforma del Terzo Settore. Grazie al supporto di tecnici e professionisti, l'Assemblea dei soci ha approvato (28-01-2023) il nuovo Statuto, trasformando l'ente in ETS (Ente del Terzo Settore).



## **Ringraziamenti**

Arrivati a questo 31 gennaio 2026, il pensiero va a chi ha guidato questo percorso. Desidero ricordare i Presidenti con cui ho collaborato:

1. Mario Camatti
2. Claudio Palmisciano
3. Fabrizio Di Lalla
4. Palmina D'Onofrio
5. Matteo Ariano (attuale Presidente)

Un ringraziamento va a tutti i componenti dei Consigli di Amministrazione, agli organi collegiali, ai collaboratori e, soprattutto, ai soci. Il lavoro volontario di tutti noi ha permesso di trasformare un'idea in una realtà solida e rispettata.

È stato un bel viaggio attraverso gli anni; un percorso che ha portato un contributo concreto di conoscenza e solidarietà al mondo del lavoro e alla società intera.

Mentre celebriamo questo importante traguardo dei 25 anni, il nostro sguardo non si volge solo al passato, ma punta con rinnovato entusiasmo verso l'avvenire. L'evoluzione in Associazione di Promozione Sociale (APS) non è solo un atto formale, ma l'inizio di un nuovo capitolo che ci permetterà di essere ancora più incisivi e vicini alle sfide del mondo del lavoro moderno.

L'auspicio più sincero è che la Fondazione D'Antona possa continuare a essere un faro di competenza, solidarietà e confronto. Che la passione e l'impegno gratuito che hanno animato questi primi venticinque anni continuino a guidare i passi di chi verrà, affinché l'eredità del Prof. Massimo D'Antona resti viva e feconda di nuove idee.

Ad maiora, Fondazione D'Antona! Che la strada davanti a noi sia ricca di nuovi progetti, collaborazioni e successi, sempre al servizio

## **I PRESIDENTI della Fondazione Prof. Massimo D'Antona Onlus dalla data di costituzione**

**Mario CAMATTI**  
**Primo presidente**  
Dal 31 gennaio 2001  
al 17 aprile 2009



**Claudio PALMISCIANO**  
Dal 18 aprile 2009  
al 15 maggio 2015



**Fabrizio DI LALLA**  
Dal 16 maggio 2015  
al 6 aprile 2018



**Palmina D'ONOFRIO**  
Dal 7 aprile 2018  
al 25 giugno 2021



**Matteo ARIANO**  
Dal 26 giugno 2021



della dignità del lavoro e del progresso sociale del nostro Paese. ■

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

## L'immortalità

di Fadila

L'uomo è l'unico tra gli esseri viventi ad avere contezza della propria morte. Le altre creature del mondo animale o vegetale vivono il loro ciclo, ignare di essa. Il mio adorato e inseparabile amico, Leo, un Labrador bellissimo, quando è arrivata la sua ora si è lasciato andare lentamente, mentre lo sguardo continuava a esprimere la sua grande dolcezza. Il dolore è stato, invece, tutto mio. Noi umani nella nostra presunzione di essere creature superiori non accettiamo la caducità della nostra vita. Questo elemento unito alla ricerca dell'origine di tutte le cose e dell'essenza della nostra esistenza ha determinato la nascita della filosofia e, prima ancora, delle religioni che si sono evolute in parallelo allo sviluppo delle società umane. Da quelle primitive che consideravano divini alcuni fenomeni naturali, alle religioni politeistiche e, infine, alle monoteistiche.

I bacini dei loro credenti sono stati le aree più popolate della Terra come l'Asia, il Medio Oriente e le civiltà del Mediterraneo, dove sono nati e si sono sviluppati l'ebraismo, il cristianesimo, l'islamismo, il confucianesimo, il buddismo; la loro lunga durata temporale e l'immenso seguito dei fedeli derivano dal fatto che i loro comandamenti hanno predicato la rettitudine, vale a dire il rispetto dei valori morali dell'epoca, anche se alcuni di essi oggi sembrano e sono inaccettabili, e la vita eterna come ricompensa per i timorati di Dio. Era questo il modo per superare il dramma della morte. Almeno quelle principali, infatti, prevedono l'Aldilà, l'Hereafter anglosassone, il Paradiso per le persone pie e meritevoli. Per il credente, dunque, l'immortalità è un dato acquisito. Sa che dopo la morte fisica c'è la vita eterna avvolta da beatitudine se l'Altissimo lo riterrà degno per il suo comportamento terreno.

Per ebrei e cristiani il Paradiso, è un luogo metafisico dove regnano sovrane amore, pace e beatitudine. Per i mussulmani lo Jannah è considerato un luogo per soddisfare in eterno i desideri umani. Meno metafisico e più concreto al punto che a chi sacrifica la propria vita per la grandezza di Allah, oltre alle normali delizie, è riservato il giardino delle Uri, dove diverse vergini sono disposte a soddisfare i suoi desideri sessuali. Questa parte del corano ha suscitato una tale suggestione che sono ancora in tanti a immolarsi per la gloria di Dio, distruggendo la



loro vita e, purtroppo, quella di tanti altri poveri innocenti. Poi le religioni nel corso del tempo sono diventate anche strumento di potere delle classi dirigenti, utilizzate per conquistare genti e territori al grido di Deo vult o Allah Akbar ma questa è un'altra storia.

Oltre ai veri credenti ci sono anche gli opportunisti che fanno finta di credere, tanto non costa niente, per assicurarsi la vita eterna, senza rendersi conto delle contraddizioni in cui cadono.

Quelli, invece, che non hanno la grazia della fede e non credono nell'Aldilà devono trovare l'immortalità altrove, vale a dire nell'agire della vita terrena. Sanno che la loro presenza sulla terra può essere ricordata da parenti e amici solo per un paio di generazioni e poi essa svanisce nel nulla. Così fanno di tutto per lasciare tracce della loro esistenza ai posteri in ogni campo. Chi nella politica, altri nell'economia, altri ancora nelle scienze, ma soprattutto nelle arti e nel settore letterario. Omero è ancora tra noi dopo tremila anni, Fidia, il grande scultore greco, sopravvive dopo duemilacinquecento anni, Dante Alighieri è e sarà immortale con la sua Divina Commedia. Lo stesso vale per tanti altri geni letterari perché comunque vada il mondo, le loro opere richiameranno sempre l'interesse della gente.

Poi c'è il pragmatismo di un mio caro amico il quale mi dice che dell'immortalità non gliele importa niente perché, comunque, una volta passato a miglior vita, non sentirà più nulla, non vedrà più nulla né penserà più nulla. ■

