

EMPLOYMENT DAY 2026

EMPLOYMENT DAY 2026

TRASPARENZA RETRIBUTIVA E DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE

Ottavio Sangiorgio – Monica Giacchi
Pirola Pennuto Zei & Associati

DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL 10 MAGGIO 2023 ("DIRETTIVA SULLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA")

Recepimento della Direttiva
nell'ordinamento italiano

Finalità e ambito di applicazione

Stesso lavoro e lavoro di pari
valore

Candidati: obblighi e limitazioni

Lavoratori: obblighi e limitazioni

Obblighi di reporting sul divario
retributivo di genere

Tutela dei dati personali

Misure di tutela e sanzioni

Cosa fare per prepararsi
adeguatamente al recepimento della
direttiva

Come possiamo aiutarvi nel percorso
di compliance per la parità
retributiva

CONTESTO NORMATIVO

Maggio 2023

Approvazione Direttiva (UE) 2023/970
in ambito Pay Transparency.

7 Giugno 2026

Limite massimo per il recepimento della
Direttiva.

Ad oggi

Il 30 aprile 2026 il Consiglio dei Ministri ha approvato in via definitiva il D. Lgs. di recepimento della Direttiva. Il provvedimento non è ancora in vigore e si attende: (i) l'emanazione del Presidente della Repubblica; (ii) la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale; (iii) il decorso della *vacatio legis*.

FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE

Finalità

Promuovere la **trasparenza salariale** e la **chiarezza** delle retribuzioni, come condizione per raggiungere una **parità effettiva**.

Garantire una **parità retributiva effettiva** tra donne e uomini a parità di condizioni di lavoro, eliminando ogni forma di discriminazione.

Ambito di applicazione

Datori di lavoro: pubblici o privati, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda.

Lavoratori: tutti i lavoratori con un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro, come definito dalla normativa nazionale, dai contratti collettivi e/o dalle prassi vigenti in ciascuno Stato membro, inclusi i candidati (all'assunzione).

Il D. Lgs. precisa l'ambito di applicazione, includendo anche gli apprendisti, gli intermittenti e i lavoratori domestici.

CANDIDATI: OBBLIGHI E LIMITAZIONI

CANDIDATI

I candidati hanno diritto a ricevere dal potenziale datore di lavoro informazioni in merito a:



i. la remunerazione iniziale

ii. la fascia retributiva applicabile per la posizione in questione

iii. ove applicabile, le disposizioni pertinenti del CCNL applicato in relazione alla posizione

I datori di lavoro non devono chiedere (né acquisire, anche tramite terzi) **informazioni** sulla **retribuzione** percepita dal **candidato** in **rapporti attuali o precedenti** e devono assicurare che **annunci** e procedure di selezione siano impostati secondo **criteri neutrali** rispetto al genere.

LAVORATORI: OBBLIGHI E LIMITAZIONI

LAVORATORI

I lavoratori hanno diritto di richiedere e di ricevere informazioni scritte:



- i. sul proprio livello retributivo individuale e i livelli retributivi medi per categorie di dipendenti che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore
- ii. non può essere loro impedito di divulgare la propria retribuzione, ai fini dell'applicazione del principio della parità retributiva
- iii. tale richiesta può essere presentata anche dai lavoratori tramite i propri rappresentanti sindacali o un organismo per la parità

I datori di lavoro:



Sono tenuti a rendere facilmente accessibili i **criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere** utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli retributivi e la progressione di carriera dei lavoratori.

Sono tenuti a informare annualmente i lavoratori del diritto a ricevere le informazioni sopra indicate e delle modalità per esercitarlo. Le informazioni devono essere fornite **entro due mesi** dalla richiesta, in formato accessibile alle persone con disabilità.

NB: Ai sensi dell'art. 6 della normativa italiana, i datori di lavoro con **meno di 50 dipendenti** non sono tenuti a rendere disponibili i criteri per la progressione economica.

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE

La Direttiva richiede l'adozione di sistemi retributivi che assicurino la parità retributiva per **uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore**, attraverso **criteri oggettivi e neutri**; tale impostazione è riprodotta nel **Decreto del 30 aprile 2026**.

Stesso lavoro

Per **stesso lavoro** si intende la prestazione svolta nell'esercizio di **mansioni identiche** o **riconducibili alla medesima qualifica esemplificativa** nell'ambito dello **stesso livello retributivo** e della **medesima categoria legale di inquadramento** previsti dal CCNL applicato.

Lavoro di pari valore

Per **lavoro di pari valore** si intende una **prestazione lavorativa diversa** svolta nell'esercizio di **mansioni comparabili**, previste dai livelli di inquadramento stabiliti dal CCNL applicato.

Se il CCNL non è individuabile, si fa riferimento al **CCNL** sottoscritto dalle **organizzazioni sindacali più rappresentative** a livello nazionale per il relativo settore.

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE

Il D. Lgs. **consente** al datore di lavoro di adottare **sistemi di classificazione professionale integrativi** per determinare le retribuzioni, purché basati su **criteri oggettivi e neutrali** rispetto al **genere**, che tengano conto delle **competenze**, dell'**impegno**, delle **responsabilità** e delle **condizioni di lavoro** nonché, se del caso, di **qualsiasi altro fattore** pertinente al **lavoro** o alla **posizione specifica**.

Inoltre, la comparazione per *stesso lavoro* o *lavoro di pari valore* può riferirsi a lavoratori:



- Alle dipendenze del medesimo datore di lavoro .
- O datori di lavoro diversi, qualora le **condizioni retributive** derivino dalla **stessa disposizione di legge** o dai **medesimi contratti collettivi** (nazionali o aziendali), o da regolamenti stabiliti centralmente, per **più organizzazioni** o **imprese** appartenenti a un **gruppo societario**.

OBBLIGHI DI REPORTING SUL DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE (≥ 100 DIPENDENTI)

Istituito un **Organismo di Monitoraggio** presso il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**, al quale i **datori di lavoro** devono comunicare le **seguenti informazioni**:

- Il **divario retributivo di genere**, sia **medio** sia **complessivo**, con riferimento alle **componenti accessorie o variabili**
- La **percentuale di lavoratori uomini e donne** che percepiscono componenti **accessorie o variabili**
- La **distribuzione** per genere all'interno di ciascun gruppo retributivo
- Il **divario retributivo di genere** per categoria di lavoratori, distinto tra retribuzione base e componenti accessorie o variabili

Le scadenze sono graduate in base alle dimensioni aziendali:

Fascia dimensionale	Prima comunicazione	Periodicità
≥ 250 dipendenti	Entro il 7 giugno 2027	Annuale
150 – 249 dipendenti	Entro il 7 giugno 2027	Ogni 3 anni
100 – 149 dipendenti	Entro il 7 giugno 2031	Ogni 3 anni

VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI

La valutazione congiunta delle retribuzioni con i rappresentanti dei lavoratori dovrà essere effettuata al verificarsi di tutte le seguenti tre condizioni:



1. Dalle informazioni retributive emerge, in almeno una categoria di lavoratori, un **divario del livello retributivo medio tra donne e uomini** pari o superiore al **5%**.

2. La differenza **non è giustificata da criteri oggettivi e neutrali** sotto il profilo del genere.

3. La differenza ingiustificata **non è stata eliminata entro sei mesi** dalla comunicazione delle informazioni retributive.

La valutazione congiunta delle retribuzioni ha lo scopo di individuare e correggere eventuali divari retributivi non giustificati tra donne e uomini. Per ciascuna categoria di lavoratori, è necessario esaminare la **distribuzione di genere** e i **livelli retributivi medi** (includere le componenti variabili), individuare l'eventuale **differenza** e **valutarne le cause**.

TUTELA DEI DATI PERSONALI

PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI



I **dati trattati** ai sensi della Direttiva e della bozza di decreto legislativo devono essere gestiti nel rispetto del GDPR (Reg. UE 2016/679) e utilizzati solo per l'**applicazione del principio di parità retributiva**.

Se la divulgazione dei dati retributivi rende identificabile **la retribuzione di un singolo lavoratore**, l'**accesso** può essere **limitato** ai **rappresentanti dei lavoratori** e all'**ispettorato del lavoro** o all'**organismo per la parità**; tali soggetti possono fornire **assistenza** in eventuali **ricorsi** senza divulgare i livelli retributivi effettivi dei singoli lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

Per **scopi di monitoraggio** da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le **informazioni** devono essere **disponibili senza restrizioni**.

MISURE DI TUTELA E SANZIONI

Il decreto effettua un rinvio alle disposizioni del Codice delle Pari Opportunità, che prevedono **molteplici tutele** per il **lavoratore pregiudicato**.

- ❑ la **legittimazione attiva** è **estesa** a più soggetti, denominati **stakeholders**, che ricomprendono i consiglieri di parità delle città metropolitane o regionali, i rappresentanti sindacali su delega, le organizzazioni sindacali e le associazioni che hanno un legittimo interesse a garantire la parità
- ❑ vi è un **alleggerimento dell'onere della prova**
- ❑ si può ottenere l'**inibitoria** e l'ordine di rimozione degli effetti pregiudizievoli della condotta
- ❑ è prevista una tutela contro la **vittimizzazione**

NB: Sebbene la Direttiva preveda l'inversione dell'onere della prova, il decreto recepisce un meccanismo di **inversione attenuata**, richiamando l'art. 40 del Codice delle pari opportunità: se il **lavoratore** allega **elementi di fatto** (anche statistici) idonei a fondare una **presunzione di discriminazione**, spetta al **datore di lavoro** dimostrarne l'**insussistenza**.

MISURE DI TUTELA E SANZIONI

Il Codice delle Pari Opportunità prevede **disposizioni specifiche, di natura amministrativa e penale**, per sanzionare i datori di lavoro inadempienti.



- ❑ Se l'autore ha ottenuto benefici previsti dalla normativa vigente o ha stipulato contratti d'appalto, può essere disposta la revoca del beneficio e, nei casi più gravi, l'**esclusione fino a due anni** da agevolazioni o appalti
- ❑ La **violazione dei principi** e dei **diritti** introdotti dalla Direttiva (e già recepiti nella bozza di decreto) è trattata come **violazione dei divieti di discriminazione**, che permette l'applicazione dell'**ammenda da 250 a 1.500 euro**

COSA FARE PER PREPARARSI ADEGUATAMENTE AL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA

Già in fase di **ricerca del personale** adottare alcune accortezze:



Le **job description** devono essere inclusive e sviluppate con un **linguaggio neutro**.

L'attività di ricerca del personale deve essere **inclusiva**. A tal fine, possono essere adottate delle **procedure standard** in sede di **colloquio** per evitare **discriminazioni di genere involontarie**.

Definire *ex ante* questi processi, attraverso specifiche policy e/o procedure, permette di eliminare eventuali **bias di genere** e, al contempo, di promuovere l'**equità** in una fase antecedente all'ingresso in azienda.

COSA FARE PER PREPARARSI ADEGUATAMENTE AL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA

Un **sistema strutturato di valutazione delle posizioni** è fondamentale per garantire equità e coerenza retributiva. Alcuni suggerimenti possono essere:



Definire chiaramente **famiglie professionali, livelli e fasce retributive** sulla base dei livelli di inquadramento previsti dal CCNL applicabile.

Definire **criteri e pesi tracciabili**, valorizzando **competenze trasversali** rilevanti e specializzazioni chiave.

Il tutto attraverso l'implementazione di una policy trasparente nella determinazione delle retribuzioni e sulla crescita professionale, basata su criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere. In questo modo, (i) si **riduce** la **discrezionalità**, che mal si concilia con quanto richiesto dalla Direttiva, (ii) si può fare fronte a **possibili contestazioni** e (iii) si raccolgono **dati di qualità** per i report.

COSA FARE PER PREPARARSI ADEGUATAMENTE AL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA

Per ciascuna **categoria di personale** è opportuno definire **criteri retributivi chiari**, indicando (i) la retribuzione fissa, (ii) la retribuzione variabile e (iii) eventuali benefit previsti:



Si devono valorizzare elementi come il **ruolo** e la **posizione** del lavoratore, così come le **caratteristiche individuali**.

in questo modo, si rendono **trasparenti** i **criteri di progressione** e si aumenta la **consapevolezza del pacchetto retributivo**.

La definizione di **criteri chiari** è uno **strumento efficace** per le **Risorse Umane**, perché consente di applicare **linee guida di Gruppo** e declinarle per ciascuna **Legal Entity**.

COSA FARE PER PREPARARSI ADEGUATAMENTE AL RECEPIMENTO DELLA DIRETTIVA

Obblighi Informativi:

Definire procedure e linee guida interne per garantire una gestione chiara, coerente e conforme degli obblighi informativi in materia di trasparenza retributiva.



I lavoratori possono, una volta all'anno, richiedere informazioni sui livelli retributivi medi, suddivisi per genere, relativi a lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

La richiesta può essere presentata direttamente o tramite rappresentanti dei lavoratori / organismi di parità su delega.

- Le informazioni devono essere fornite per iscritto entro 2 mesi dalla richiesta.
- L'adempimento può essere assolto anche mediante pubblicazione sulla intranet aziendale o nell'area riservata del sito web.
- I lavoratori possono condividere informazioni sulla propria retribuzione.
- Sono vietate clausole contrattuali che limitano o impediscono tale facoltà.

COME POSSIAMO AIUTARVI NEL PERCORSO DI COMPLIANCE PER LA PARITÀ RETRIBUTIVA

Lo Studio fornisce un supporto consulenziale completo per aiutare le aziende a conformarsi agli obblighi previsti dalla Direttiva (e dal futuro decreto legislativo) sulla trasparenza retributiva.

Supporto per ottenere la certificazione di parità di genere.

Definizione di una politica retributiva strutturata, improntata ai criteri europei.

Organizzazione di programmi di formazione mirati per il personale chiave, come gli HR.

Sviluppo di codici etici, di polizze aziendali e di procedure interne.

Assessment preliminare per verifica divario retributivo/gap analysis.

Identificazione delle azioni correttive da implementare.

TRASPARENZA RETRIBUTIVA E DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE

Q&A

EMPLOYMENT DAY 2026

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Sangiorgio Ottavio
ottavio.sangiorgio@studiopirola.com

Monica Giacchi
monica.giacchi@studiopirola.com

EMPLOYMENT DAY 2026

ULTIME NOVITÀ IN MATERIA DI SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO

Giuseppe Merola

Pirola Pennuto Zei & Associati

1) SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO: QUADRO GENERALE

- ❑ DEFINIZIONE E STRUTTURA TRILATERALE
- ❑ REQUISITI E FORME
- ❑ RISPETTO DEL LIMITE PERCENTUALE E ESENZIONI
- ❑ SOMMINISTRATI A TERMINE: CAUSALITÀ E LIMITI DI DURATA

2) LAVORATORI STABILIZZATI IN MISSIONE A TERMINE

- ❑ IL SUPERAMENTO DEL REGIME TRANSITORIO
- ❑ IL LIMITE DELLA TEMPORANEITÀ SECONDO LA CASSAZIONE (CGUE)
- ❑ LA CIRCOLARE N. 6/2025 DEL MLPS E LA RECENTE GIURISPRUDENZA DI MERITO

3) STAFF LEASING E TEMPORANEITÀ DELLA MISSIONE

- ❑ I RINVII ALLA CGUE: LO STAFF LEASING RIENTRA NEL CAMPO REGOLATORIO DELLA DIRETTIVA 2008/104/CE
- ❑ LA RECENTE GIURISPRUDENZA DI MERITO
- ❑ LE NOVITÀ DEL CCNL INDUSTRIA METALMECCANICA

LA SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO: DEFINIZIONE E STRUTTURA TRILATERALE

La somministrazione di lavoro – disciplinata dagli artt. 30 e ss. del **D.Lgs. n. 81/2015** – è il rapporto contrattuale, a tempo determinato o indeterminato, mediante il quale un'**agenzia per il lavoro autorizzata** mette a disposizione di un **utilizzatore** uno o più lavoratori, suoi dipendenti, che svolgono la prestazione nell'interesse e sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore.

Fattispecie a struttura trilaterale, fondata su due distinti contratti

Contratto commerciale di somministrazione

-
stipulato tra agenzia
(somministratore) e
utilizzatore

Contratto di lavoro subordinato

-
stipulato tra agenzia
(datore di lavoro formale)
e lavoratore somministrato

Il lavoratore presta la propria attività presso l'utilizzatore, ma il contratto di lavoro, con i relativi obblighi retributivi, fiscali e contributivi, fa capo all'agenzia.

LA SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO: REQUISITI E FORME

Possono svolgere attività di somministrazione esclusivamente le **agenzie iscritte nell'apposito albo** istituito presso il Ministero del Lavoro, in quanto autorizzate dallo stesso Ministero e accreditate presso le Regioni.

Tipologie di somministrazione

- Somministrazione a tempo determinato:** la missione del lavoratore presso l'utilizzatore ha una durata predeterminata. Sotto il profilo del rapporto con l'agenzia può assumere due configurazioni:
 - Lavoratore assunto a termine dall'agenzia (forma classica);
 - Lavoratore assunto a tempo indeterminato dall'agenzia e inviato in missione a termine (c.D. "Stabilizzati").
- Somministrazione a tempo indeterminato (c.d. staff leasing):** il lavoratore è assunto a tempo indeterminato dall'agenzia ed è inviato in missione presso l'utilizzatore senza un termine prestabilito:
 - L'assunzione a tempo indeterminato del lavoratore è un presupposto necessario;
 - Nei periodi intercorrenti tra una missione e quella successiva i lavoratori rimangono a disposizione dell'agenzia e percepiscono un'indennità di disponibilità.

NB: Per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore lavoratori somministrati hanno diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore

RISPETTO DEL LIMITE PERCENTUALE E ESENZIONI

Staff leasing – tempo indeterminato

L'utilizzatore può fare ricorso alla somministrazione a tempo indeterminato, ossia al c.d. staff leasing, a condizione che il numero dei lavoratori somministrati con contratto a tempo indeterminato – al netto dei lavoratori somministrati assunti con contratto di apprendistato – non superi il **20% dei dipendenti a tempo indeterminato** in forza presso l'utilizzatore al 1° gennaio dell'anno in cui viene stipulato il contratto di somministrazione.

Categorie escluse – staff leasing

- lavoratori in mobilità
- disoccupati percettori, da almeno 6 mesi, di trattamenti di disoccupazione non agricola o ammortizzatori sociali
- lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati

Somministrazione a termine

Salvo quanto diversamente previsto dai contratti collettivi applicati dall'utilizzatore, e fermo il limite previsto per i contratti a termine, il numero complessivo dei lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e dei lavoratori somministrati a termine non può superare il **30% dei lavoratori a tempo indeterminato** in forza presso l'utilizzatore al 1° gennaio dell'anno di stipula dei relativi contratti.

Categorie escluse – somministrati a termine

- lavoratori in mobilità
- soggetti assunti dal somministratore con contratto a tempo indeterminato
- disoccupati percettori, da almeno 6 mesi, di trattamenti di disoccupazione non agricola o ammortizzatori sociali
- lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati
- lavoratori di cui all'art. 23, comma 2, D.Lgs. 81/2015 (es. over 50)

LA SOMMINISTRAZIONE A TEMPO DETERMINATO DI LAVORATORI ASSUNTI A TERMINE: CAUSALITÀ E LIMITI DI DURATA

La somministrazione a tempo determinato è ammessa, in linea generale, senza necessità di indicare una causale, purché la durata complessiva della missione non ecceda i **12 mesi**. Superata tale soglia, la causale diventa necessaria e deve essere riferita alle esigenze dell'**utilizzatore**, ossia dell'impresa presso cui il lavoratore svolge concretamente la prestazione, e non alle esigenze dell'agenzia di somministrazione.

NB: La disciplina sulle causali opera anche in caso di **proroghe** e **rinnovi**.

Causali ammesse

Nei casi previsti dalla
contrattazione collettiva

In assenza di causali previste dalla contrattazione
collettiva, esigenze di natura tecnica, organizzativa
o produttiva (sino al 31.12.2026)

In sostituzione di altri
lavoratori

Sulla base delle recenti novità introdotte dalla Legge Bilancio 2025, le condizioni relative alla causale non operano in caso di impiego di:

- soggetti disoccupati** che beneficiano, da almeno **6 mesi**, di trattamenti di disoccupazione non agricola
- soggetti disoccupati** che beneficiano, da almeno **6 mesi**, di ammortizzatori sociali
- lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati**

La durata complessiva dei rapporti a tempo determinato tra il medesimo datore di lavoro e il medesimo lavoratore, per mansioni di pari livello e categoria legale, **non può superare i 24 mesi**, salvo diversa previsione della contrattazione collettiva.

In caso di superamento del limite, il rapporto si trasforma a tempo indeterminato dalla data del superamento.

LAVORATORI STABILIZZATI E MISSIONI A TERMINE:IL REGIME TRANSITORIO

La disciplina in materia di somministrazione non prevedeva, in origine, un termine massimo espresso per l'invio in missione a termine di lavoratori assunti a tempo indeterminato dall'agenzia di somministrazione. La stabilità del rapporto era infatti collocata sul piano del contratto di lavoro con l'agenzia, mentre la missione presso l'utilizzatore restava a tempo determinato.

Circolare ministeriale n. 17/2018

Nessuna limitazione specifica è stata introdotta per l'invio in missione di lavoratori assunti a tempo indeterminato dall'agenzia di somministrazione. Tali lavoratori possono quindi essere inviati presso l'utilizzatore sia con missione a tempo indeterminato sia con missione a termine, senza obbligo di causale e senza limiti di durata, fermo il rispetto dei limiti percentuali applicabili.

Regime transitorio

L'art. 8, comma 1-bis, D.L. n. 104/2020 aveva introdotto nell'art. 31, comma 1, D.Lgs. n. 81/2015 una deroga al limite dei **24 mesi**, prevedendo la possibilità per l'utilizzatore di impiegare in missione a termine il **medesimo lavoratore anche oltre tale limite, ove assunto a tempo indeterminato dall'agenzia, senza che ciò determinasse la costituzione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato in capo all'utilizzatore. Tale regime transitorio è stato più volte prorogato sino al 30/6/2025.**

(SEGUE) STABILIZZATI IN MISSIONE A TERMINE: IL LIMITE DELLA TEMPORANEITÀ SECONDO LA CGUE E IL PRIMO RECEPIMENTO DELLA CASSAZIONE

CGUE 14 ottobre 2020 / C-681/18

La missione deve avere una **durata ragionevolmente qualificabile come temporanea**.

La disciplina europea osta a una normativa nazionale che non preveda misure idonee a preservare la natura temporanea del lavoro tramite agenzia interinale, nonché a evitare l'assegnazione successiva del medesimo lavoratore presso la stessa impresa utilizzatrice, ove ciò sia finalizzato a eludere le disposizioni della Direttiva 2008/104 nel suo insieme.

Cass civ., Sez. Lav. 22861 del 2022

Cass civ., Sez. Lav. 23494 del 2022

Secondo l'interpretazione della CGUE recepita dalla Cassazione, il **requisito della temporaneità** previsto dalla normativa europea sul lavoro tramite agenzia interinale non riguarda il posto di lavoro presso l'utilizzatore, ma le modalità della messa a disposizione del lavoratore. Ne consegue che è la **missione presso l'utilizzatore a dover conservare carattere temporaneo**, anche quando il posto occupato abbia natura stabile o permanente.

«Nell'ipotesi in cui la normativa applicabile di uno Stato membro non abbia previsto una **durata determinata**, è **compito dei giudici nazionali stabilirla caso per caso**, alla luce di tutte le circostanze pertinenti, che comprendono in particolare le specificità del settore ... e garantire che l'assegnazione di missioni successive a un lavoratore temporaneo non sia volta a eludere gli obiettivi della Dir. n. 2008/104, in particolare la temporaneità del lavoro tramite agenzia interinale».

«Il fatto che il D.Lgs. n. 81 del 2015 ... non contenga alcuna previsione esplicita sulla durata temporanea del lavoro tramite agenzia interinale non impedisce di considerare tale requisito come implicito ed immanente del lavoro tramite agenzia interinale ...»

(SEGUE) STABILIZZATI IN MISSIONE A TERMINE: L'ABROGAZIONE DEL REGIME TRANSITORIO E LA CIRCOLARE N. 6/2025

Abrogazione del regime transitorio

Il regime transitorio è stato soppresso dalla **L. n. 203/2024** ("Collegato Lavoro"), con effetto dal **12 gennaio 2025**. Venuto meno il regime transitorio, torna quindi centrale il limite di durata della missione a termine presso il medesimo utilizzatore

MLPS – Circolare n. 6 del 27/3/2025

La Circolare in oggetto si è inserita nel solco dell'orientamento giurisprudenziale della Cassazione in materia di temporaneità della missione presso l'utilizzatore.

Il Ministero ha ritenuto che anche ai lavoratori assunti a tempo indeterminato dall'agenzia e inviati in missione a termine presso il medesimo utilizzatore trovi applicazione il limite complessivo di 24 mesi, con costituzione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato in capo all'utilizzatore in caso di superamento.

NB: la circolare ha chiarito che i contratti di somministrazione stipulati dal **12 gennaio 2025**, il limite dei **24 mesi** si calcola considerando **solo le missioni a termine avviate dopo tale data**. I periodi di missione precedenti **non rientrano nel computo**, in quanto riferiti alla disciplina previgente (esempio pratico: se un lavoratore ha svolto una missione a termine prima del 12 gennaio 2025, quel periodo non viene conteggiato ai fini del limite dei 24 mesi. Quindi, dal 12 gennaio in poi, può iniziare nuove missioni a termine fino a un massimo di 24 mesi complessivi)

STAFF LEASING E TEMPORANEITÀ DELLA MISSIONE: TESI ATTENDISTA, I RINVII ALLA CGUE

Il Tribunale di Reggio Emilia, con ordinanza del 7 novembre 2024, n. 389, e successivamente il Tribunale di Milano, con ordinanza del 14 gennaio 2025, hanno **rimesso alla CGUE la questione della compatibilità della disciplina italiana dello staff leasing con la Direttiva 2008/104** sul lavoro tramite agenzia interinale.

Tribunale di Reggio Emilia, 7 novembre 2024

La disciplina italiana consente, nello staff leasing, una missione potenzialmente priva di limiti temporali presso il medesimo utilizzatore. Pur essendo il **lavoratore assunto a tempo indeterminato dall'agenzia e pur beneficiando dell'indennità di disponibilità nei periodi di mancata missione, tale assetto non garantisce di per sé una tutela rispetto alla durata della messa a disposizione presso l'utilizzatore.**

In questa prospettiva, la missione sine die rischia di eludere il requisito di temporaneità richiesto dalla Direttiva 2008/104/CE e di trasformare la somministrazione in una modalità stabile di utilizzo del lavoratore alternativa all'assunzione diretta.

Tribunale di Milano, 14 gennaio 2025

La stabilità del rapporto con l'agenzia non appare di per sé sufficiente a escludere il rischio di precarizzazione, ove l'utilizzatore possa beneficiare stabilmente della prestazione senza procedere all'assunzione diretta e senza essere gravato da obblighi di motivazione in caso di cessazione della missione.

NB: la CGUE non si è ancora pronunciata; resta quindi aperta la questione della compatibilità della normativa italiana con la disciplina europea

STAFF LEASING E TEMPORANEITÀ DELLA MISSIONE: TESI RESTRITTIVA

Tribunale di Milano, n. 4493 del 2025

La lavoratrice era stata occupata per **oltre 4 anni presso la stessa utilizzatrice**

Lo staff leasing non può tradursi in una missione priva di limiti presso il medesimo utilizzatore. La **temporaneità** richiesta dalla Direttiva 2008/104/CE non riguarda infatti il posto di lavoro, che può anche essere stabile o permanente, ma le **modalità della messa a disposizione del lavoratore presso l'impresa utilizzatrice**.

La stabilità formale del rapporto con l'agenzia non è di per sé sufficiente a giustificare un utilizzo sostanzialmente permanente presso l'utilizzatore. Ove la reiterazione o la protrazione della missione oltrepassi una durata ragionevolmente temporanea, può configurarsi un'elusione delle norme imperative e delle finalità della Direttiva, con conseguente nullità dei contratti e possibile costituzione del rapporto in capo all'utilizzatore.

Tribunale di Trieste, n. 207 del 2023

Succeduti quattro **contratti di somministrazione a termine (cinque anni e mezzo)** e un contratto di somministrazione a **tempo indeterminato (tre anni)**

Ammettere uno **staff leasing** privo di limiti temporali e non collegato a un'esigenza temporanea dell'utilizzatore rischierebbe di liberalizzare il ricorso a tale schema contrattuale, consentendone un impiego potenzialmente illimitato.

La missione sine die presso il medesimo utilizzatore potrebbe eludere le tutele poste a presidio della tendenziale stabilità del rapporto di lavoro, trasformando la somministrazione da strumento eccezionale di flessibilità organizzativa in modalità ordinaria e alternativa all'assunzione diretta del lavoratore.

STAFF LEASING E TEMPORANEITÀ DELLA MISSIONE: TESI ESTENSIVA

Tribunale di Bari, n. 3213 del 2025

La **somministrazione a tempo indeterminato** con missione a tempo indeterminato, ossia il c.d. staff leasing, è da ritenersi **pienamente legittima e compatibile con la Direttiva europea n. 2008/104/CE**. Quest'ultima, infatti, riguarda le missioni a termine, nelle quali può porsi un rischio di precarizzazione o di utilizzo abusivo dell'istituto. Al contrario, nello staff leasing, l'instaurazione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato con l'agenzia assicura al lavoratore una maggiore stabilità occupazionale e un più elevato livello di tutela rispetto alla somministrazione a termine, anche con riferimento alla ricollocazione e alla disciplina dei licenziamenti.

Tribunale di Brescia, n. 419 del 2026

La **somministrazione a tempo indeterminato** con missione a tempo indeterminato, ossia il c.d. staff leasing, resta **distinta dalla somministrazione a termine** e non è automaticamente soggetta ai relativi limiti di durata:

- ❑ non sussiste un principio generale di temporaneità applicabile allo staff leasing, né il limite dei 24 mesi previsto per il contratto a termine e per la somministrazione a tempo determinato può essere esteso alla somministrazione a tempo indeterminato;
- ❑ la distinzione risiede nella diversa funzione delle due fattispecie: nella somministrazione a termine, i limiti temporali mirano a prevenire precarizzazione e abusi; nello staff leasing, invece, la stabilità è assicurata a monte dall'assunzione a tempo indeterminato presso l'agenzia;
- ❑ una volta instaurato un rapporto stabile con il somministratore, può ritenersi legittima anche una missione a tempo indeterminato presso l'utilizzatore, senza automatica estensione dei principi elaborati per le missioni a termine.

CCNL INDUSTRIA METALMECCANICA: LA STABILIZZAZIONE A 48 MESI

Art. 4, lett. D, CCNL Metalmeccanica

«Fermi restando i limiti di legge in materia di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato, **a partire dall'1.1.2026** i lavoratori che abbiano svolto la propria prestazione presso la stessa azienda, con mansioni di pari livello e categoria legale, in **missione nell'ambito di contratti di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato per una durata complessiva superiore ai 48 mesi**, anche non consecutivi, **acquisiscono il diritto ad essere assunti a tempo indeterminato** alle dipendenze dell'impresa utilizzatrice.

Ai fini del computo di cui sopra non verranno presi in considerazione i periodi di missione svolti fino al 31.12.2025.»

Alcune considerazioni

Il contratto valorizza il dato temporale quale criterio per individuare il momento oltre il quale la somministrazione cessa di svolgere una funzione di flessibilità organizzativa e viene attratta in una logica di stabile occupazione.

La scelta contrattuale conferma la tendenza della contrattazione collettiva di settore a contenere l'utilizzo prolungato degli strumenti di flessibilità, riconducendoli entro limiti volti a evitare forme di precarietà di fatto, anche in presenza di rapporti formalmente legittimi.

EMPLOYMENT DAY 2026

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Giuseppe Merola
giuseppe.merola@studiopirola.com

EMPLOYMENT DAY 2026

AI e Lavoro: Principi e limiti nell'utilizzo dell'AI

Adriana Topo
Professore di Diritto del Lavoro
Università di Padova

INDICE

- 1) Cos'è la gestione automatizzata del rapporto di lavoro?
- 2) I rischi derivanti dalla gestione automatizzata del rapporto di lavoro
- 3) Obblighi fondamentali del datore di lavoro correlati all'utilizzo dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro
- 4) Come il diritto vigente può indirizzare verso una gestione automatizzata a «basso rischio»?
- 5) Reclutamento e valutazione del personale tramite AI: la «lettura» delle emozioni

Cos'è la gestione automatizzata del rapporto di lavoro?

Domanda: Cosa si intende per gestione automatizzata del rapporto di lavoro?

Risposta: E' gestione automatizzata del rapporto quella che si basa sull'elaborazione statistica di dati effettuata da un sistema algoritmico che offre soluzioni a questioni gestionali formulate dall'imprenditore («algorithmic management»).

ESEMPIO PARADIGMATICO: lavoro tramite «piattaforma digitale». Ciclofattorini: Foodora e Deliveroo.

Domanda: La gestione automatizzata riguarda solo nel lavoro su piattaforma?

Risposta: NO. E' un metodo che trova applicazione anche in contesti tradizionali, che vanno dal lavoro manifatturiero, della logistica e persino nel pubblico impiego (gestione concorsi, trasferimento del personale collocato in graduatorie).

I sistemi algoritmici vengono impiegati in funzioni tipicamente manageriali, come nelle procedure di assunzione, nell'assegnazione delle mansioni, nell'organizzazione dei turni, nel monitoraggio della produttività e nella valutazione delle prestazioni lavorative.

L'impatto della gestione automatizzata sui lavoratori: il principio del rischio

Domanda: La gestione automatizzata del lavoro presenta 'rischi' per datori di lavoro e lavoratori?

Risposta: L'AI Act (Reg. UE 2024/1689) qualifica la gestione dei rapporti di lavoro tramite AI come attività ad «alto rischio»

La qualificazione dei sistemi AI di gestione del lavoro come strumenti ad alto rischio è derivata dall'art. 6, par. 2, e dall'allegato III dell'AI Act



«Occupazione, gestione dei lavoratori e accesso al lavoro autonomo:

- 1) i sistemi di IA destinati a essere utilizzati **per l'assunzione o la selezione** di persone fisiche, in particolare per pubblicare annunci di lavoro mirati, **analizzare o filtrare le candidature e valutare i candidati;**
- 2) i sistemi di IA destinati a essere utilizzati **per adottare decisioni riguardanti le condizioni dei rapporti di lavoro, la promozione o cessazione dei rapporti** contrattuali di lavoro, **per assegnare compiti sulla base del comportamento individuale o dei tratti e delle caratteristiche personali** o per monitorare e valutare le prestazioni e il **comportamento** delle persone nell'ambito di tali rapporti di lavoro».

Quali sono i rischi per i lavoratori evidenziati dall'AI ACT?

Domanda: Perché è una pratica ad alto rischio?

Risposta: 1) Per l'utilizzo di *dati personali* (l'AI Act va coordinato con il GDPR)

2) Perché può causare *discriminazioni* a danno di candidati e lavoratori

Considerando n. 57 dell'AI Act

«... i sistemi di IA utilizzati nel settore dell'occupazione, nella gestione dei lavoratori e nell'accesso al lavoro autonomo, in particolare per l'assunzione e la selezione delle persone, per l'adozione di decisioni riguardanti le condizioni del rapporto di lavoro la promozione e la cessazione dei rapporti contrattuali di lavoro, per l'assegnazione dei compiti sulla base dei comportamenti individuali, dei tratti o delle caratteristiche personali e per il monitoraggio o la valutazione delle persone nei rapporti contrattuali legati al lavoro, dovrebbero essere classificati come **sistemi ad alto rischio**, in quanto tali sistemi possono avere un impatto significativo sul futuro di tali persone in termini di prospettive di carriera e sostentamento e di diritti dei lavoratori. ... **Durante tutto il processo di assunzione**, nonché **ai fini della valutazione e della promozione** delle persone o **del proseguimento dei rapporti** contrattuali legati al lavoro, tali sistemi possono perpetuare modelli storici di **discriminazione**, ad esempio nei confronti delle donne, di talune fasce di età, delle persone con disabilità o delle persone aventi determinate origini razziali o etniche o un determinato orientamento sessuale. I sistemi di IA utilizzati per monitorare le prestazioni e il comportamento di tali persone possono inoltre comprometterne i diritti fondamentali in materia di **protezione dei dati e vita privata**»

Quali sono i rischi per i lavoratori evidenziati dall'AI ACT?

3) Un ulteriore elemento di rischio riguarda **la salute e la sicurezza dei lavoratori**.

Nello specifico l'uso dell'AI può comportare rischio di tipo psicologico o psichico. Ad esempio, il monitoraggio continuo attraverso i sistemi di IA può aumentare lo stress da «automazione».

Considerando n. 9 dell'AI Act

«...Inoltre, nel contesto dell'occupazione e della protezione dei lavoratori, **il presente regolamento non dovrebbe pertanto incidere sul diritto dell'Unione** in materia di politica sociale **né sul diritto del lavoro nazionale**, in conformità del diritto dell'Unione, per quanto riguarda le condizioni di impiego e le condizioni di lavoro, comprese **la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro** ...»

**Così come l'AI Act non esclude l'applicazione della normativa in materia di salute e sicurezza, esso non esclude la particolare protezione riconosciuta alle persone con disabilità. Nel diritto alla non discriminazione delle persone con disabilità rientra anche «l'accomodamento ragionevole», il che si ripercuote sulla 'modulazione' dei diritti che entrano in gioco quando è utilizzata l'AI per la gestione del personale o nel luogo di lavoro.*

Obblighi fondamentali del datore di lavoro correlati all'utilizzo dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro

L'AI Act prevede una serie di obblighi relativi ai sistemi di IA ad alto rischio, posti principalmente a carico del fornitore del sistema, ma anche del «deployer», ossia del soggetto che utilizza il sistema di IA, tra cui il datore di lavoro.

Tali regole dovrebbero entrare in vigore il 2 agosto 2026, ma l'UE intende posticiparle non oltre il 2 dicembre 2027 (come previsto dal c.d. *Omnibus* digitale sull'IA)

Principali regole e obblighi per i sistemi applicati alla gestione del lavoro

Art. 9 - Prevenzione e adozione di un sistema gestione dei rischi

Art. 10 - Regole sulla *governance* dei dati per la gestione del sistema

Art. 11 - Documentazione tecnica

Art. 12 - Conservazione delle registrazioni del funzionamento del sistema («log»)

Art. 13 - Informazioni sul sistema da fornire ai «deployer» (gli utilizzatori)

Art. 14 - Sorveglianza umana sul funzionamento

Art. 15 - Requisiti del sistema di accuratezza, robustezza e cybersicurezza

Art. 26, par. 7 – «Prima di mettere in servizio o utilizzare un sistema di IA ad alto rischio sul luogo di lavoro, **i deployer che sono datori di lavoro informano i rappresentanti dei lavoratori e i lavoratori interessati che saranno soggetti all'uso del sistema di IA ad alto rischio.** Tali informazioni sono fornite, se del caso, conformemente alle norme e alle procedure stabilite dal diritto e dalle prassi dell'Unione e nazionali in materia di informazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti.»

Obblighi fondamentali del datore di lavoro correlati all'utilizzo dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro

La disciplina dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro deve essere ricostruita alla luce di un complesso e interdisciplinare **reticolato di fonti normative già in vigore** che non si esaurisce nell'AI Act, ma comprende anche:

- ❑ **GDPR** (Reg. UE 2016/679 sul **trattamento dei dati personali**)
- ❑ **Art. 1-bis, del d.lgs. n. 152/1997**, come modificato dal d. lgs. n. 104/2022 («decreto trasparenza») e dal d.l. 48/2023: «**Ulteriori obblighi informativi nel caso di utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati**»
- ❑ **Statuto dei lavoratori** (l. n. 300/1970), in particolare **Artt. 4 e 8**
- ❑ D.lgs. n. 215/2003 e d.lgs. 216/2003 (**diritto antidiscriminatorio**); d.lgs. n. 198/2006 (divieto di discriminazioni di genere)
- ❑ **L. n. 132/2025 sull'intelligenza artificiale**

Linee guida del MLPS sull'utilizzo dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro

Da questo reticolato normativo, come rileva il MLPS nelle «**Linee guida per l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro**», adottate con d.m. n. 180 del 17 dicembre 2025, si traggono i **principi** che seguono:

- ❑ **Diritto alla tutela dei dati personali** (GDPR)
- ❑ **Diritto dei lavoratori a ricevere informazioni comprensibili** sull'utilizzazione dell'AI per la gestione del lavoro (art. 1-bis del d.lgs. n. 152/1997)
I lavoratori hanno diritto a essere informati sull'utilizzo dell'AI nei processi di selezione, valutazione delle performance e organizzazione del lavoro. Devono inoltre essere messi nelle condizioni di segnalare eventuali abusi o utilizzi impropri derivanti dall'impiego di sistemi di AI.
- ❑ **Dialogo sociale con le OO.SS.** sull'utilizzo e le modalità di funzionamento degli algoritmi (art. 1-bis del d.lgs. n. 152/1997; art. 4 St. Lav.)
- ❑ **Supervisione umana** (art. 22 GDPR)
- ❑ **Divieto** di utilizzare l'AI come strumento di **sorveglianza pervasiva dei lavoratori** (art. 4 St. Lav.)
- ❑ **Divieto** di utilizzare l'AI per raccogliere **informazioni relative al lavoratore non rilevanti per l'assunzione o l'esecuzione del lavoro** (Art. 8 St. Lav.)
- ❑ **Monitoraggio continuo** del corretto funzionamento dei sistemi di AI

Linee guida del MLPS sull'utilizzo dell'AI nella gestione del rapporto di lavoro

Principi per un'IA etica e sostenibile nel lavoro:

Trasparenza e responsabilità

Le decisioni automatizzate devono essere comprensibili, verificabili e correggibili. Tre i pilastri: trasparenza, spiegabilità, responsabilità. Richiesta una documentazione tracciabile, supervisione umana effettiva, informazione ai lavoratori e audit regolari.

Equità e non discriminazione

I sistemi di IA devono essere giusti e imparziali, evitando la riproduzione o l'amplificazione di discriminazioni. Fondamentale mitigare i bias algoritmici tramite dati bilanciati, audit continui e coinvolgimento di esperti in etica e diritti. L'obiettivo è promuovere pari opportunità.

PRINCIPI IA

Riduzione del divario digitale e inclusione

L'IA deve includere i gruppi svantaggiati (over 50, NEET, disabili), favorendo riqualificazione, accessibilità e strumenti personalizzati. L'obiettivo è evitare nuove disuguaglianze. Va garantita progettazione inclusiva, nel rispetto della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità.

Sicurezza e tutela dei lavoratori

L'IA non deve compromettere la salute mentale e fisica dei lavoratori. Vanno evitate eccessi di sorveglianza e stress da automazione. Serve un uso responsabile e umano-centrico, come indicato dal G7 e dal D.Lgs. 81/2008. È cruciale il coinvolgimento delle parti sociali, formazione continua, trasparenza e protezione contro decisioni automatizzate dannose.

Diritto all'intervento umano nelle decisioni automatizzate

Il diritto di ottenere l'intervento umano e di contestare le decisioni automatizzate basate unicamente sul trattamento automatizzato di dati personali che influiscono in modo significativo sui diritti e gli interessi del destinatario della decisione è previsto dall'art. 22 del GDPR.

Sebbene la norma pare destinata a temperamenti, sotto alcuni profili, con l'approvazione effettiva del Regolamento *Omnibus* Digitale*, è bene ricordare che il MLPS, nelle Linee guida (p. 61 ss.), suggerisce di assicurare:

- **«Supervisione umana»** di «qualsiasi decisione che incida sulla vita dei lavoratori ... evitando decisioni completamente automatizzate»;
- **«Audit etici e verifiche periodiche»:** Le aziende devono monitorare il funzionamento degli algoritmi per assicurarsi che non introducano discriminazioni».

(il temperamento dovrebbe riguardare le componenti parziali ai fini della valutazione che comportano l'applicazione di algoritmi semplici, es. operazioni aritmetiche)

* «Proposta di REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO che modifica i regolamenti (UE) 2016/679, (UE) 2018/1724, (UE) 2018/1725 e (UE) 2023/2854 e le direttive 2002/58/CE, (UE) 2022/2555 e (UE) 2022/2557 per quanto riguarda la semplificazione del quadro legislativo nel settore digitale e che abroga i regolamenti (UE) 2018/1807, (UE) 2019/1150 e (UE) 2022/868 e la direttiva (UE) 2019/1024 (omnibus digitale)». Non è ancora in vigore.

Reclutamento e valutazione del personale tramite AI: la «lettura» delle emozioni

L'utilizzo dell'AI per «leggere» le emozioni è assolutamente vietato (art. 5, par. 1, lett. f, dell'AI Act).

Tale divieto si estende anche alla fase di reclutamento: questa fase, che pure è esterna al rapporto di lavoro in senso proprio, rientra nella nozione di lavoro adottata dal diritto eurounitario.

«La nozione di "luogo di lavoro" dovrebbe essere interpretata in senso ampio ... come applicabile anche ai candidati durante il processo di selezione e assunzione, ... poiché vi è uno squilibrio di poteri e la natura invasiva del riconoscimento delle emozioni può riguardare già la fase di assunzione» (Orientamenti della Commissione relativi alle pratiche di intelligenza artificiale vietate ai sensi del Regolamento (UE) 2024/1689 (Regolamento sull'IA), Bruxelles, 29.7.2025, C(2025) 5052, pp. 92-93)

Art. 5 dell'AI Act: «Pratiche di IA vietate»

«Sono vietate le pratiche di IA seguenti:

f) l'immissione sul mercato, la messa in servizio per tale finalità specifica o l'uso di sistemi di IA **per inferire le emozioni di una persona fisica nell'ambito del luogo di lavoro**, **tranne** laddove l'uso del sistema di IA sia destinato a essere messo in funzione o immesso sul mercato **per motivi medici o di sicurezza»**

Gli elementi strutturali del divieto di effettuare indagini sulle emozioni: il nesso tra emozioni e *dati biometrici*

Per comprendere l'estensione del divieto è necessario approfondire alcuni concetti interpretati negli «Orientamenti della Commissione relativi alle pratiche di intelligenza artificiale vietate ai sensi del Regolamento (UE) 2024/1689 (regolamento sull'IA), Bruxelles, 29.7.2025, C(2025) 5052», p. 92 ss.

Il divieto riguarda le *inferenze* basate sui **dati biometrici** di una persona.

Cosa si intende per dati biometrici ai fini della fattispecie?

I dati biometrici sono caratteristiche fisiche o comportamentali.

La **biometria fisiologica utilizza attributi fisici**, strutturali e relativamente statici di una persona, quali le *impronte digitali*, il *motivo dell'iride*, i *contorni del volto* o la *geometria delle vene nelle mani*.

I dati biometrici comportamentali monitorano le caratteristiche distintive dei movimenti, dei gesti e delle abilità motorie delle persone. Ciò significa che vengono rilevati e analizzati i movimenti umani, come passeggiare (analisi dell'andatura) o il contatto delle dita sulla tastiera (pressione esercitata sui tasti, ipotesi che può assumere rilevanza nei processi di selezione del personale basati sulla somministrazione di test *online* con modalità sincrona).

La biometria comportamentale comprende una serie di modalità che **includono movimenti ripetitivi, sia volontari che involontari, e pressioni/tempi ritmici associati a caratteristiche del corpo, che possono andare dalla firma, dall'andatura, dalla voce e dallo stile di battitura sulla tastiera e arrivare fino al tracciamento dei movimenti oculari e ai battiti cardiaci, all'elettroencefalografia o agli elettrocardiogrammi.**

L'input biometrico può riguardare **una modalità** (ad esempio immagini facciali) o **più modalità** (ad esempio informazioni facciali e postura).

Un sistema di IA che inferisce emozioni dalla pressione esercitata sui tasti (modo di battitura), dalle espressioni facciali, dalla postura o dai movimenti del corpo si basa su dati biometrici e rientra nell'ambito di applicazione del divieto.

Gli elementi strutturali del divieto di effettuare indagini sulle emozioni: cosa si intende per emozioni?

Per la Commissione europea, «Orientamenti della Commissione relativi alle pratiche di intelligenza artificiale vietate ai sensi del Regolamento (UE) 2024/1689 (Regolamento sull'IA), Bruxelles, 29.7.2025, C(2025) 5052»:

- ❑ il concetto di emozioni dovrebbe essere inteso in senso lato e interpretato in modo non restrittivo. Il *Considerando* (18) fornisce alcune indicazioni, citando, in un elenco tassativo:

felicità, tristezza, rabbia, sorpresa, disgusto, imbarazzo, eccitazione, vergogna, disprezzo, soddisfazione, divertimento.

- ❑ NON sono emozioni gli «stati fisici, quali dolore o affaticamento». Questo non implica che lo stato fisico del lavoratore possa essere controllato arbitrariamente qualora tale stato non abbia alcuna rilevanza in relazione alla valutazione dell'idoneità per l'esecuzione della mansione.
- ❑ NON sono strumenti di rilevamento delle emozioni quelli che effettuano «la semplice individuazione di espressioni, gesti o movimenti immediatamente evidenti, **a meno che non siano utilizzati per identificare o inferire emozioni**».

Gli elementi strutturali del divieto di effettuare indagini sulle emozioni: identificare e inferire sono concetti identici?

❑ Il concetto di «**identificazione**»

Indica il trattamento dei dati biometrici (ad esempio, la voce o un'espressione facciale) di una persona fisica per confrontare e identificare direttamente un'emozione con una che è stata precedentemente programmata nel sistema di riconoscimento delle emozioni. L'algoritmo è programmato per IDENTIFICARE direttamente in un dato biometrico un tipo di EMOZIONE.

❑ Il concetto di «**inferenza**»

L'«inferenza» è effettuata dall'algoritmo deducendo le informazioni generate tramite processi analitici e di altro tipo dal sistema stesso. In tal caso, le informazioni sull'emozione non sono esclusivamente basate sui dati raccolti sulla persona fisica, ma sono inferite da altri dati, ad esempio elementi che si trovano nel *curriculum*.

Esempi di comportamenti leciti/vietati relativi alla «lettura» delle emozioni

- ❑ Osservare il fatto che una persona sorride non costituisce riconoscimento delle emozioni
- ❑ **Un sistema di AI che inferisce che un dipendente è felice, infelice, triste o arrabbiato nei confronti dei clienti (ad esempio da gesti del corpo, da un aggrottamento delle sopracciglia o dall'assenza di sorrisi) esegue un riconoscimento delle emozioni**
- ❑ **L'uso di sistemi di riconoscimento di IA per inferire lo stato di affaticamento di un pilota o conducente professionista, per avvertirlo e suggerire quando fare una sosta per evitare incidenti non costituisce "riconoscimento delle emozioni",** in quanto il riconoscimento delle emozioni non include stati fisici quali dolore o affaticamento
- ❑ Sono vietati i sistemi di AI che monitorano il tono emotivo nei gruppi di lavoro ibridi identificando e inferendo le emozioni dalla voce e dalle immagini delle videochiamate ibride, che generalmente servirebbero allo scopo di promuovere la consapevolezza sociale, la gestione delle dinamiche emotive e la prevenzione dei conflitti
- ❑ Un sistema di AI che, dallo stile o il tono di uno scritto (analisi del contenuto/dell'opinione) individua delle emozioni non è vietato perché non si basa su dati biometrici e pertanto non rientra nell'ambito di applicazione del divieto
- ❑ **A un datore di lavoro sarebbe vietato utilizzare dispositivi basati sull'AI o assistenti digitali sul luogo di lavoro per misurare l'ansia dei dipendenti in base alla rilevazione dei livelli di stress o per misurare la noia lavorativa, a meno che l'elevato livello di stress/la mancanza di concentrazione rappresenti un pericolo specifico, ad esempio quando si utilizzano macchine pericolose o si trattano sostanze chimiche pericolose. In quest'ultimo caso, il datore di lavoro non può utilizzare i dati per altri scopi, quali la valutazione delle prestazioni lavorative del dipendente**

L'impatto dell'*Omnibus* digitale

- ❑ Il «pacchetto» *Omnibus* digitale ha l'obiettivo di semplificare gli adempimenti, in particolare per le piccole-medie imprese, e introdurrà modifiche alle regole dell'AI Act sui sistemi ad alto rischio, subordinando l'applicazione di tali regole all'adozione di norme comuni, orientamenti della Commissione, e all'effettiva operatività delle istituzioni comunitarie e nazionali previste dall'AI Act. Le norme per i sistemi ad alto rischio inerenti al lavoro entreranno in vigore dopo 6 mesi dall'effettiva adozione della decisione della Commissione che confermi la disponibilità degli strumenti necessari per consentire di conformarsi alle regole, ma comunque non oltre il 2 dicembre 2027
- ❑ Restano comunque fermi i divieti assoluti già in vigore previsti dall'AI Act (controllo emozioni in sede di selezione del personale e nel luogo di lavoro)
- ❑ Per quanto attiene all'uso dei dati biometrici e ai processi di riconoscimento delle emozioni, è necessario considerare che questi sistemi ad alto rischio sono classificati in una disposizione diversa da quella che qualifica come ad alto rischio tutte le attività connesse alla gestione del lavoro. Ne deriva che le regole sull'utilizzo dei dati biometrici e sulla lettura delle emozioni nella gestione del lavoro potrà essere oggetto di una disciplina speciale rispetto a quella generale sulla lettura delle emozioni
- ❑ Si deve poi ricordare che le norme dell'*Omnibus* digitale non comportano l'abrogazione dell'art. 8 della l. n. 300 del 1970

EMPLOYMENT DAY 2026

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Adriana Topo
adriana.topo@unipd.it

EMPLOYMENT DAY 2026

IA E POSSIBILI RICADUTE SULL'OCCUPAZIONE DEL PERSONALE

Mauro Papais

Pirola Pennuto Zei & Associati

INDICE

- 1) IMPATTO GENERALE DELL'IA SULL'OCCUPAZIONE:**
PROSPETTIVE GLOBALI, DATI E CASISTICA INTERNAZIONALE
- 2) IA, RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE E GESTIONE DEGLI ESUBERI:**
STRUMENTI GIURIDICI E APPROCCI OPERATIVI
- 3) PROFILI DI ILLEGITTIMITÀ E RISCHIO DI CONTENZIOSO:**
GIURISPRUDENZA, DISCRIMINAZIONE ALGORITMICA E AI WASHING
- 4) AMMORTIZZATORI SOCIALI E MISURE DI ACCOMPAGNAMENTO:**
CIGS, FONDI E STRUMENTI PER LA TRANSIZIONE OCCUPAZIONALE

IA E OCCUPAZIONE: QUALI INTERROGATIVI?

L'IA non pone solo un problema tecnologico: pone un problema di organizzazione del lavoro. Gli HR non sono chiamati a prevedere il futuro, ma a spiegare cosa cambia oggi in termini di ruoli, competenze e produttività.

DOVE GUADAGNIAMO EFFICIENZA?

Quali processi si accelerano e quali attività vengono semplificate dall'automazione?

QUALI RUOLI CAMBIANO DAVVERO?

Non tutte le professioni spariscono: molte si trasformano, richiedendo nuove competenze.

ESUBERI O SKILL GAP?

Il nodo centrale: la transizione deve essere governabile, credibile e difendibile davanti agli stakeholder.

«EXPOSURE» VS. «LAYOFFS»: LE STATISTICHE E LE PREVISIONI

SALDO NETTO POSITIVO

WEF 2025: 170 milioni di ruoli creati contro 92 milioni spostati o eliminati. Il saldo netto è **+78 milioni** di posti di lavoro a livello globale.

FMI: l'IA può sostituire alcune attività, ma genera anche nuovi task, nuova domanda di lavoro e ruoli inediti.

LA PORTATA DELL'AUTOMAZIONE

McKinsey: entro il 2030, fino al **30%** delle ore lavorate potrebbe essere automatizzato negli USA e circa il **27%** in Europa

Goldman Sachs Research: circa **300 milioni di posti** nel mondo risultano *esposti* all'automazione da IA.



Le stime descrivono **pressioni e traiettorie**, non autorizzano da sole decisioni sugli organici.

IN ITALIA: SOSTITUZIONE E DEMOGRAFIA

Secondo l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, il quadro italiano presenta dinamiche particolarmente complesse, dove la pressione dell'IA si intreccia con una sfida demografica strutturale.

3,8M

POSTI EQUIVALENTI
IMPATTATI

Impatto stimato dell'IA entro
il 2033 sul mercato del
lavoro italiano

5,6M

GAP
DEMOGRAFICO

Deficit di lavoratori generato
dall'invecchiamento della
popolazione nello stesso
orizzonte

+93%

ANNUNCI CON
SKILL IA

Crescita nel 2025 delle
offerte di lavoro italiane che
richiedono competenze di
intelligenza artificiale

16,4%

IMPRESE CHE
USANO IA

Quota di imprese con
almeno 10 addetti,
raddoppiata in un anno
dall'8,2%



Stiamo gestendo un problema di esuberi, o anche un problema di **sostituzione generazionale e scarsità di competenze?**

L'IMPATTO REALE OGGI: PIÙ TRASFORMAZIONE CHE DISTRUZIONE DEI POSTI

Il problema, oggi, è meno "quali professioni spariscono" e più "**quali attività del ruolo diventano automatizzabili**". Il tempo liberato dall'IA non si traduce automaticamente in meno lavoro: spesso viene riassorbito, riallocato o addirittura intensificato.

EVIDENZE DI RICERCA

Anthropic (2026) rileva evidenza ancora limitata di un impatto occupazionale già pienamente visibile: 34% per IT, 25% amministrazione, 22% finanza, 15% legale.

Harvard Business Review cita studi secondo cui la GenAI consente attività di scrittura fino al **40% più veloci** e coding fino al **56% più rapido**.

IL SEGNALE DELLA BCE

BCE (SAFE, marzo 2026): nell'Eurozona, le imprese che usano l'IA in modo intensivo sono circa il **4% più propense ad assumere**, e quelle che investono in IA circa il **2% più propense**.



Il tempo liberato dall'IA, nella vostra azienda, si traduce in tagli, reallocation o nuovo carico di lavoro?

USA VS. EU: INVESTCLOUD E NIELSEN MEDIA SERVICE ITALY

L'IA non pone solo un problema tecnologico: pone un problema di organizzazione del lavoro. Gli HR non sono chiamati a prevedere il futuro, ma a spiegare cosa cambia oggi in termini di ruoli, competenze e produttività.

USA — AMAZON, ORACLE, BLOCK

La narrativa americana è chiara: grandi investimenti in IA, forte pressione sui costi, revisione sistematica degli organici. I licenziamenti vengono presentati come conseguenza diretta della riorganizzazione tecnologica.

IT INVESTCLOUD ITALY — PRIMO CASO ITALIANO ESPlicito

Chiusura della sede di Marghera con **licenziamento di 37 persone**. Presentata come riorganizzazione strategica con accentramento di funzioni (Finance, IT, PM) in centri di eccellenza internazionali. **Nessuna crisi economica**: riferimento esplicito alla sostituzione tramite IA.

IT NIELSEN MEDIA SERVICE ITALY

42 esuberanti su un organico di 136 addetti. Riferimento dichiarato alla sostituzione con sistemi AI nei processi di rilevazione dati. Nessuna perdita dichiarata: contesto di delocalizzazione e ottimizzazione.



In Europa il quadro rimane più misto rispetto agli USA: investimento in IA e nuove assunzioni coesistono, ma i primi casi di licenziamenti con riferimento esplicito all'IA stanno emergendo anche in Italia.

IA E LICENZIAMENTO: L'IA NON LICENZIA DA SOLA

L'adozione di un sistema di IA **non è, da sola, una causale di licenziamento**. Invocare un giustificato motivo oggettivo (GMO) richiede il rispetto rigoroso dei requisiti ordinari previsti dalla legge.

IL QUADRO NORMATIVO

Art. 3, L. 604/1966 → ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento dell'impresa.

Art. 5, L. 604/1966 → onere della prova interamente a carico del datore di lavoro.

COSA DEVE PROVARE L'AZIENDA

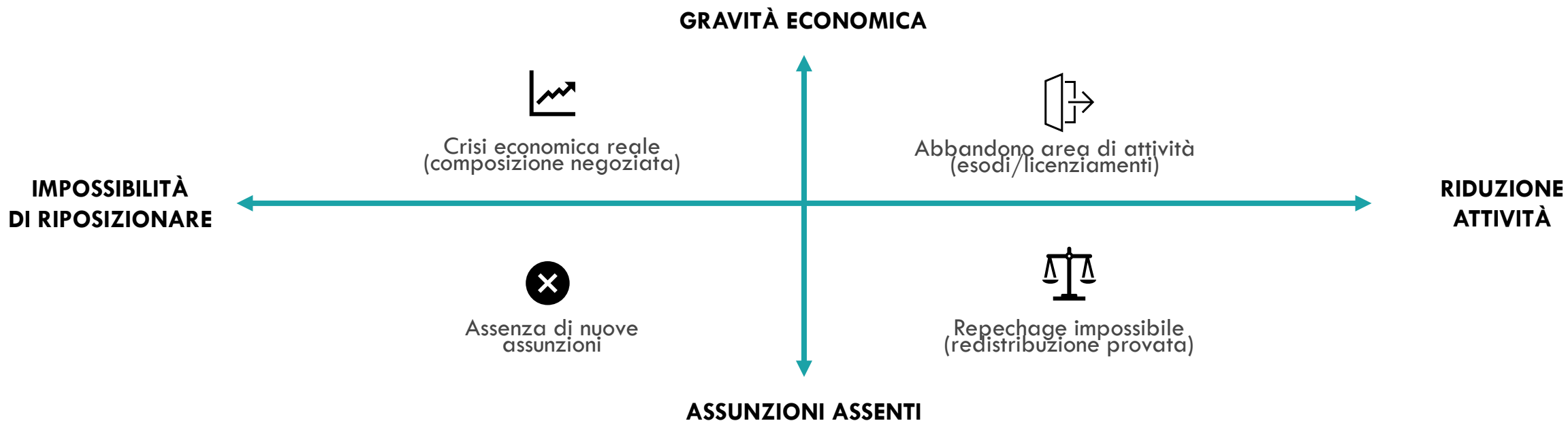
- Riorganizzazione reale e documentata**, non solo annunciata
- Nesso causale** diretto con la soppressione del posto di lavoro
- Impossibilità di repechage**: verifica effettiva di ricollocazione interna



Il vero rischio è l'"Al washing" organizzativo: usare l'IA come etichetta moderna per una decisione poco istruita o scarsamente documentata.

TRIBUNALE DI ROMA 2025: NON BASTA DIRE "CI SOSTITUISCE L'IA"

Tribunale di Roma, 19 novembre 2025, n. 9135 — Una sentenza che ridisegna i confini del giustificato motivo oggettivo nell'era dell'intelligenza artificiale.



Il GMO è stato ritenuto legittimo **non** perché "l'IA sostituisce il lavoratore", ma perché il datore ha documentato ogni singolo elemento della riorganizzazione. L'IA compare come **fattore di efficientamento dentro una riorganizzazione provata**, non come scorciatoia argomentativa.



In giudizio vince non chi dice "abbiamo introdotto l'AI", ma chi documenta **come cambia davvero l'organizzazione**.

SE L'ALGORITMO SCEGLIE CHI ESCE: RISCHIO DISCRIMINATORIO E SINDACALE

Se l'IA entra nella valutazione, nell'assegnazione del lavoro, nel ranking o nella selezione delle uscite, il rischio non è solo privacy: è anche discriminatorio e sindacale.

TRIB. BOLOGNA, 31 DIC.
2020 — DELIVEROO

Il ranking algoritmico è stato considerato fonte di **discriminazione indiretta** per la parificazione dei motivi di assenza dei rider.

TRIB. MILANO, 28 SET.
2023 — UBER EATS

La "disconnessione" massiva dei rider non consente di eludere consultazione sindacale e regole sui licenziamenti collettivi. **Revoca licenziamenti e avvio procedura collettiva.**

GARANTE PRIVACY, 13
NOV. 2024 —
FOODINHO

No a un algoritmo "incontestabile": serve **possibilità di intervento umano**, spiegazione trasparente e possibilità di contestazione da parte del lavoratore.

TRIB. TORINO, 12 MAR.
2024 — FOODINHO

Rifiutare ai sindacati informazioni sui sistemi automatizzati integra **condotta antisindacale**, anche quando siano state fornite solo informazioni generali.

LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE: STATO DELL'ARTE

- ❑ Obblighi di consultazione generale (art. 4, par. 2, lett. c), direttiva 2002/14/CE e d. lgs. 6 febbraio 2007, n. 25) “*sulle decisioni suscettibili di comportare cambiamenti di rilievo*”
- ❑ Organismi paritetici (Protocollo delle relazioni industriali, Intesa San Paolo, 18 luglio 2025; Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL gomma-plastica firmata il 10 dicembre 2025)

CNP VITA ASSICURA, 19 MARZO 2025

→ **formazione ad hoc, riqualificazione, ricollocazione**; divieto di uso dell'IA se comporta **perdita del posto di lavoro** per i dipendenti a tempo indeterminato già in forza

ACCORDO POSTE, 23 LUGLIO 2024; ACCORDO INA ASSITALIA, 10 LUGLIO 2024

cambiamenti significativi che comportino effetti sull'occupazione:
→ informativa e/o consultazione nei confronti della delegazione sindacale

SAIPEM: ACCORDO VIDESORVEGLIANZA 15.1.2024 (ART. 4 L. 300/70)

la nuova tecnologia “non potrà essere in alcun modo utilizzata in sostituzione dei lavoratori stessi”

BIAS IN INGRESSO = RISCHIO IN USCITA

COSA DEVE PROVARE IL DATORE

Se l'IA seleziona chi licenziare, il datore deve essere in grado di dimostrare in giudizio:

- Criteri neutrali** applicati nella selezione
- Assenza di bias** nei dati di addestramento e negli output
- Controlli effettivi** sul sistema e supervisione umana documentata

In caso contrario, il licenziamento può essere attaccato come **discriminatorio**, con allegazione di circostanze presuntive da parte del lavoratore e conseguente **inversione dell'onere della prova**.

LE CONSEGUENZE — ART. 2, D.LGS. 23/2015 (JOBS ACT)

In caso di licenziamento nullo per discriminazione:

- Reintegrazione** nel posto di lavoro
- oppure** pagamento di un'indennità pari a **15 mensilità** (a scelta del lavoratore)
- In ogni caso: **pagamento delle retribuzioni arretrate** dalla data del licenziamento sino all'effettiva reintegrazione
- Versamento dei contributi previdenziali** per il periodo di interruzione



Se vi chiedono "perché proprio lui?", potete rispondere senza dire "lo ha deciso il sistema"?

IL PERCORSO HR: ALFABETIZZARE, INFORMARE, PRESIDARE, DIFENDERE

O1

ALFABETIZZARE

Art. 4, Reg. UE 2024/1689 (AI Act): chi usa l'IA in azienda deve garantire un livello adeguato di *AI literacy* tra il personale coinvolto.

O3

DISTINGUERE VIETATO DA "ALTO RISCHIO"

Vietato: emotion recognition nel workplace (art. 5, par. 1, lett. f), AI Act).
Alto rischio: recruiting, promozione, terminazione, task allocation, monitoraggio performance (art. 6 + Allegato III, AI Act).

O5

EVITARE DECISIONI SOLO ALGORITMICHE

Art. 22 GDPR: no a decisioni basate unicamente su trattamenti automatizzati con effetti giuridici, senza intervento umano, possibilità di esprimere la propria posizione e di contestare la decisione.

O2

INFORMARE

Art. 1-bis, D.Lgs. 152/1997: se si usano sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati, è obbligatorio spiegare a lavoratori e rappresentanze sindacali come incidono sul rapporto di lavoro.

O4

USARE SOLO CON CONTROLLO UMANO REALE

HR deve poter dimostrare: supervisione umana effettiva, formazione di chi controlla il sistema, possibilità di spiegare e anche **disattendere l'output** algoritmico.

O6

DOCUMENTARE PER DIFENDERE

Solo così HR può dimostrare che la decisione non è "presa dall'algoritmo", ma è **umana, tracciabile e difendibile** anche in sede giudiziale.

PRIMA DELL'ESUBERO: GLI STRUMENTI PER GOVERNARE LA TRANSIZIONE

O1

CIGS PER RIORGANIZZAZIONE O CRISI

Cosa si ottiene: sospensione/riduzione del costo del lavoro durante la transizione.

Cosa serve: causale corretta ex art. 21, comma 1, lett. a) e b), D.Lgs. 148/2015: piano di interventi per superare inefficienze gestionali o piano di risanamento per squilibri produttivi e finanziari.

O3

ACCORDO DI TRANSIZIONE OCCUPAZIONALE — ART. 22-TER

Cosa si ottiene: fino a **12 mesi ulteriori** per accompagnare i lavoratori a rischio esubero.

Cosa serve: datore con più di 15 dipendenti, CIGS già attivata e accordo orientato al recupero occupazionale.

O2

PROROGA CIGS — ART. 22-BIS

Cosa si ottiene: fino a **12 mesi aggiuntivi** di CIGS.

Cosa serve: impresa di rilevanza economica strategica, esuberi significativi e accordo sindacale con riqualificazione, ricollocazione e politiche attive del lavoro.

O4

Fondo Nuove Competenze

Cos'è: III edizione — bando "Competenze per le innovazioni".

Cosa finanzia: il costo delle ore di lavoro destinate alla formazione per accompagnare transizioni digitali, organizzative ed ecologiche. **HR deve** sottoscrivere un accordo collettivo di rimodulazione dell'orario e costruire un progetto formativo coerente.

GOVERNARE LA TRANSIZIONE: IL VERO VANTAGGIO COMPETITIVO

IA = ORGANIZZAZIONE

L'IA non è solo tecnologia: è organizzazione, competenze, costi, rischio e governance. Non basta adottarla: va gestita.

DECISIONI FRAGILI

Le decisioni più fragili sono quelle che non sanno spiegare **come l'IA incide davvero sull'organizzazione**. Il rischio legale e reputazionale è concreto.

Il vero vantaggio competitivo non sarà adottare l'IA prima, ma governarla meglio. L'IA può aumentare la produttività; solo una buona governance può trasformarla in valore sostenibile per l'impresa.

ATTIVITÀ, NON SOLO POSTI

Il punto non è solo quanti posti cambiano, ma **quali attività, ruoli e competenze vanno ripensati** alla luce dell'automazione.

APPROCCIO INTEGRATO

La transizione richiede un lavoro coordinato tra **HR, business, finance, legal e relazioni industriali**. Nessuna funzione può agire da sola.

EMPLOYMENT DAY 2026

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Mauro Papais
mauro.papais@studiopirola.com

EMPLOYMENT DAY 2026

**ULTIME NOVITÀ IN MATERIA DI PERSONALE DISABILE:
LA GESTIONE DELLE CRITICITÀ, GLI ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI
E
IL PIANO DI AZIONE 2026 SULLA DISABILITÀ'**

Avv. Marco Di Liberto
Pirola Pennuto Zei & Associati

ARGOMENTI TRATTATI:

- 1) **DEFINIZIONE ITALIANA E COMUNITARIA DI LAVORATORE DISABILE**
- 2) **DIRITTI E TUTELE DEL LAVORATORE DISABILE – IL PIANO DI AZIONE 2026**
- 3) **RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI E POSSIBILI IMPATTI SUI LAVORATORI DISABILI**
- 4) **ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI, NOZIONE E PROFILI PRATICI**
- 5) **CASI PRATICI E GIURISPRUDENZA IN MATERIA**

DEFINIZIONE ITALIANA E COMUNITARIA DI LAVORATORE DISABILE

- La nozione di lavoratore disabile è fornita dalle norme in materia di inserimento lavorativo: l'art. 1 della **legge n. 68/1999** individua le seguenti categorie di **oggetti beneficiari del c.d. collocamento mirato**:
 - **invalidi civili**: persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%, nonché il soggetto la cui capacità di lavoro sia ridotta in modo permanente, a causa di infermità o difetto fisico o mentale, a meno di un terzo ex articolo 1, comma 1, della legge 222/1984;
 - **invalidi del lavoro** con un grado di invalidità INAIL superiore al 33%; **non vedenti e sordomuti**, nonché **invalidi di guerra, civili di guerra e per servizio**.

- L'art. 3 della **legge n. 104/1992** individua la **persona con disabilità** come il soggetto che presenta «*durature compromissioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che, in interazione con barriere di diversa natura, possono ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri*».
 - La disposizione, al comma 3, definisce inoltre la **situazione di gravità**, che ricorre qualora «*la compromissione, singola o plurima, abbia ridotto l'autonomia personale, correlata all'età, in modo da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione*».

DEFINIZIONE ITALIANA E COMUNITARIA DI LAVORATORE DISABILE

- ❑ **A livello eurounitario non esiste una definizione unica** di «persona con disabilità» o «lavoratore disabile», nemmeno all'interno dei Trattati o in un regolamento generale.
- ❑ Il principale riferimento in materia è la **Convenzione ONU 2006 sui diritti delle persone con disabilità** (art. 1), *ratificata anche dall'Unione europea*, che definisce le persone con disabilità come «*coloro che presentano **durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri***».
- ❑ Successivamente, la **Corte di giustizia dell'Unione europea**, nella sentenza HK Danmark (cause riunite C-335/11 e C-337/11) ha precisato la nozione di «**handicap**» ai sensi della Direttiva 2000/78/CE, adottando **un'impostazione sostanzialmente conforme** alla definizione di disabilità accolta dalla Convenzione ONU del 2006.

DIRITTI E TUTELE DEL LAVORATORE DISABILE - IL PIANO DI AZIONE 2026

- ❑ I lavoratori con disabilità, se possiedono i requisiti previsti dalle rispettive leggi, **hanno diritto**:
 - a non essere adibiti a **mansioni incompatibili** con le proprie minorazioni (art. 10 della legge n. 68/1999);
 - in caso di riconoscimento di grave disabilità, a fruire di tre giorni di **permesso mensile retribuito** o, alternativamente, di due ore di **permesso giornaliero retribuito**, nonché a scegliere, ove possibile, la **sede di lavoro più vicina** al proprio domicilio e a non poter essere trasferiti in altra sede, senza il proprio consenso (art. 33 della legge n. 104/1992);
 - in caso di invalidità civile con riconoscimento di una riduzione della capacità lavorativa superiore al cinquanta per cento, a fruire annualmente - anche in modo frazionato - di un **congedo retribuito per cure** per un periodo non superiore a 30 giorni (art. 7 del d.lgs. n. 119/2011);
 - a una deduzione dal reddito complessivo delle **spese mediche e quelle di assistenza specifica** necessarie nei casi di grave e permanente invalidità o menomazione (art. 10 del d.p.r. n. 917/1986), nonché ulteriori detrazioni, *inter alia*, per **spese sanitarie specialistiche e per mezzi necessari** all'accompagnamento, deambulazione, locomozione e sollevamento (es. sedie a rotelle, protesi) e trasporto in ambulanza (art. 15);
 - alla fornitura, tramite prescrizione medica e autorizzazione ASL, di **dispositivi medici e ausili** (es. carrozzine, protesi, ausili per comunicazione e autonomia), a carico del Servizio Sanitario Nazionale nei limiti dei LEA (D.P.C.M. 12 gennaio 2017);
 - alla **riservatezza rispetto alla diagnosi** nei confronti del datore di lavoro che, diversamente dal medico competente, può conoscere solo la prognosi e l'idoneità alla mansione del lavoratore malato (*ex multis*, Cass. del 3 giugno 2024, n. 15439).

DIRITTI E TUTELE DEL LAVORATORE DISABILE - IL PIANO DI AZIONE 2026

- ❑ Inoltre, alcuni contratti collettivi prevedono il cd. **comporto allungato**, cioè un **periodo più lungo di conservazione del posto di lavoro** durante la malattia rispetto a quello ordinario, durante il quale il lavoratore non può essere licenziato. Tale estensione è *spesso prevista in modo specifico per i lavoratori con disabilità* o con particolari condizioni di salute, in considerazione della maggiore frequenza o durata delle assenze legate alla patologia.
 - Ad esempio, il **CCNL Chimici-farmaceutici Industria** prevede che i periodi di conservazione del posto di lavoro sono ulteriormente estesi del 30% qualora il lavoratore malato sia anche riconosciuto disabile ai sensi della legge n. 68/1999 (Articolo 31, Parte I, Capitolo VI).
 - Parimenti, il **CCNL Metalmeccanici Industria** dispone che ai lavoratori con disabilità certificata ai sensi del D.Lgs. n. 62/2024, L. n. 104/1992 e L. n. 68/1999 al momento del superamento del periodo di comporto, sia esso breve o prolungato, saranno riconosciuti ulteriori giorni di conservazione del posto di lavoro, e in particolare: 30 giorni per i lavoratori con anzianità di servizio fino a 3 anni; 45 giorni per i lavoratori con anzianità di servizio superiore a 3 anni e fino a 6 anni e 60 giorni per i lavoratori con anzianità di servizio superiore a 6 anni (Articolo 2, Sezione IV, Titolo VI).
 - Un ulteriore esempio è offerto dal **CCNL Poste Italiane**, che prevede l'allungamento del periodo di comporto da 609 a 730 giorni di calendario per i lavoratori invalidi civili con disabilità certificata assunti o computati ai sensi della L. n. 68/99 (Articolo 41, Capitolo III).

- ❑ Il sistema di tutele del lavoratore disabile si chiude con la **tutela antidiscriminatoria**, di matrice nazionale ed eurounitaria, e dall'obbligo del datore di lavoro di adottare «**accomodamenti ragionevoli**», di cui si discuterà a breve, che insieme costituiscono il **nucleo fondamentale delle garanzie** volte ad assicurare la parità di trattamento nei rapporti di lavoro e a prevenire qualsiasi forma di svantaggio ingiustificato connesso alla disabilità (Direttiva 2000/78/CE e d.lgs. n. 216/2003).

DIRITTI E TUTELE DEL LAVORATORE DISABILE - IL PIANO DI AZIONE 2026

□ Il **D.p.r. 12 marzo 2026**, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 21 maggio 2026, ha adottato il nuovo **Piano di azione per la promozione dei diritti e l'inclusione delle persone con disabilità**, in materia di lavoro, la cui 3° linea di intervento «Inclusione lavorativa» prevede 10 linee d'azione:

- il **potenziamento del collocamento mirato**, attraverso la digitalizzazione, la semplificazione delle procedure e il rafforzamento dei Centri per l'impiego, con l'obiettivo di favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e ridurre le disparità territoriali;
- la promozione delle **convenzioni ex articolo 14 D.lgs. 276/2003 e contratti riservati**, al fine di incentivare le collaborazioni tra imprese e cooperative sociali finalizzate all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità;
- il sostegno alla **transizione scuola-lavoro e la valorizzazione delle competenze**, con il rafforzamento dell'alternanza scuola-lavoro, la promozione di percorsi di certificazione delle competenze e il sostegno ai percorsi di inclusione lavorativa in continuità con i percorsi di studio e apprendistato;
- la **tutela delle persone con disabilità nel rapporto di lavoro**, attraverso interventi normativi su congedi, lavoro agile, part-time reversibile, tutela contro i licenziamenti e pari opportunità di carriera, al fine di garantire inclusione, accessibilità e conciliazione tra lavoro e progetto di vita;
- la **revisione del sistema previdenziale**, con l'obiettivo di rafforzare le tutele, superare disparità di trattamento e ridefinire l'accesso alle prestazioni pensionistiche, includendo anche lavoratori autonomi e caregiver;

(continua)

DIRITTI E TUTELE DEL LAVORATORE DISABILE - IL PIANO DI AZIONE 2026

□ (continua)

- gli **accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro**, promossi attraverso l'armonizzazione normativa, la formazione e i sostegni economici, al fine di favorire inclusione e accessibilità anche nelle PMI;
- la **contrattazione collettiva e il welfare contrattuale**, da intendersi come strumenti di inclusione delle persone con disabilità e dei caregiver, attraverso misure su lavoro agile, accomodamenti ragionevoli, conciliazione vita-lavoro e incentivi dedicati;
- la **responsabilità sociale d'impresa e cultura dell'inclusione**, con conseguente promozione di programmi di inclusione e valorizzazione delle competenze delle persone con disabilità, considerandole non soltanto destinatari di tutela, ma anche fattori di crescita economica e sostenibilità aziendale;
- **l'autoimprenditorialità e il lavoro autonomo**, valorizzati tramite strumenti di accesso al credito, tutoraggio e accompagnamento, con misure dedicate anche per l'accesso alle professioni e ai servizi dei Centri per l'impiego;
- **la salute e la sicurezza sul lavoro**, da rafforzare mediante linee guida nazionali, formazione specialistica e integrazione dei principi di inclusione e accomodamento ragionevole nei contesti lavorativi.

□ Il Piano non prevede nell'immediato nuove misure operative, ma si configura come uno **strumento di indirizzo strategico** che definisce obiettivi, linee di intervento e modalità di coordinamento per orientare le future politiche pubbliche su lavoro e inclusione delle persone con disabilità.

RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI E POSSIBILI IMPATTI SUI LAVORATORI DISABILI

- ❑ Per “riorganizzazione aziendale” si intendono gli **interventi con cui il datore modifica l’assetto dell’impresa** per ragioni organizzative, produttive o economiche, attraverso misure come:
 - Licenziamenti (individuali plurimi o collettivi),
 - Trasferimenti,
 - Redistribuzione di mansioni.

- ❑ Per quanto riguarda i **licenziamenti collettivi o per riduzione di personale** (ma anche individuali per giustificato motivo oggettivo), il lavoratore disabile è tutelato in quanto, se a causa del licenziamento il datore di lavoro non rispetta più le **quote di riserva** previste dalla legge, allora **il licenziamento è annullabile** (art. 10, l. n. 68/1999).
 - Peraltro, *con riguardo ai licenziamenti collettivi*, la giurisprudenza ritiene che la violazione di dette quote «**rientra nell’ipotesi di “violazione dei criteri di scelta”** in quanto assunti in contrasto con espressa previsione legale, ai sensi dell’art. 5, comma 3, della l. n. 223 del 1991» (ex multis, Cass. del 15 ottobre 2019, n. 26029).

RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI E POSSIBILI IMPATTI SUI LAVORATORI DISABILI

- ❑ Con riferimento ai **trasferimenti**, il lavoratore disabile con disabilità grave ai sensi dell'articolo 3 comma 3 della l. n. 104/1992, o il caregiver che assiste un familiare disabile, hanno **diritto a non essere trasferiti senza consenso** e di **scegliere la sede di lavoro più vicina** (art. 33 della l. n. 104/1992).

 - *«tale diritto, tuttavia, **non si configura come incondizionato**, giacché esso - come dimostrato anche dalla presenza dell'inciso "ove possibile" - può essere fatto valere allorquando, alla stregua di un equo bilanciamento tra tutti gli interessi implicati, il suo esercizio non finisca per ledere in maniera consistente le **esigenze economiche, produttive od organizzative dell'impresa**, gravando sulla parte datoriale l'onere della prova di siffatte circostanze ostative all'esercizio stesso dell'anzidetto diritto»* (Cass. del 20 settembre 2012, n. 15873).

- ❑ In relazione alla **redistribuzione di mansioni**, il lavoratore disabile, ai sensi dell'articolo 10 della l. n. 68/1999, **non** può essere adibito a **mansioni incompatibili con le proprie minorazioni**. Inoltre, in caso di aggravamento delle condizioni di salute o di significative modifiche dell'organizzazione del lavoro, il lavoratore ha diritto a richiedere una verifica della compatibilità tra le mansioni assegnate e il proprio stato di salute. Qualora venga accertata tale incompatibilità, egli può domandare la **sospensione non retribuita** del rapporto di lavoro per il periodo in cui essa perduri.

- ❑ La disciplina dei licenziamenti, dei trasferimenti e delle mansioni conferma la **volontà del legislatore e della giurisprudenza** di assicurare al lavoratore disabile **una protezione particolarmente incisiva** anche nelle fasi di riorganizzazione dell'impresa.

ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI, NOZIONE E PROFILI PRATICI

- ❑ Il fulcro della tutela del lavoratore con disabilità è rappresentato dalla **protezione antidiscriminatoria**, che trova origine a livello europeo nella **Direttiva 2000/78/CE**, recepita nell'ordinamento italiano attraverso il **d.lgs. n. 216/2003**, il quale reca le disposizioni volte a garantire la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, **vietando ogni forma di discriminazione fondata, tra l'altro, sulla disabilità**.
- ❑ In particolare, i lavoratori disabili sono **tutelati da ogni forma di discriminazione**:
 - **Sia diretta**, che si realizza laddove una persona, per via del proprio handicap, è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga;
 - **Sia indiretta**, che invece si realizza quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere le persone portatrici di handicap in una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone.
- ❑ I datori di lavoro pubblici e privati, al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, **«sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli**, per garantire alle persone con disabilità la **piena eguaglianza con gli altri lavoratori**» (art. 3, comma 3 bis del d.lgs. 216/2003).

ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI, NOZIONE E PROFILI PRATICI

- ❑ Ma cosa si intende per **accomodamento ragionevole**? Qual è la sua definizione?
 - L'art. 2 della Convenzione ONU 2006 sui diritti delle persone con disabilità afferma che «per “accomodamento ragionevole” si intendono **le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo** adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i **diritti umani e delle libertà fondamentali**».
 - Tale definizione è stata recepita anche dalla normativa italiana, che la ripropone all'art. 3 comma 3 bis del d.lgs. n. 216/2003, nonché – più di recente – all'art. 17 del d.lgs. n. 62/2024.
 - Il considerando 20 della Direttiva 2000/78/CE aggiunge inoltre che «è opportuno prevedere misure appropriate, ossia misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap, ad esempio **sistemando i locali o adattando le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o di inquadramento.**»

- ❑ Il datore di lavoro è obbligato ad adottare **qualsiasi** accomodamento ragionevole nei confronti del dipendente disabile? Cosa si intende per «onere sproporzionato o eccessivo»? E soprattutto, quali misure si possono definire concretamente accomodamenti ragionevoli? Esiste un elenco tassativo?
 - A tutte queste domande ha risposto la giurisprudenza:

CASI PRATICI E GIURISPRUDENZA IN MATERIA

- ❑ Secondo i giudici, i lavoratori disabili possono **pretendere dal datore di lavoro l'adozione di accomodamenti ragionevoli**, intesi come «*adeguamenti, latu sensu, organizzativi (...) che si caratterizzano per la loro "appropriatezza", ovvero per la loro idoneità a consentire alla persona svantaggiata di svolgere l'attività lavorativa*» (Cass. civ. del 9 marzo 2021, n. 6497).

- ❑ Tali adeguamenti, tuttavia, **devono rispettare due limiti**, infatti:
 - Le misure adottate devono essere ragionevoli, ovvero consistere in «*un sacrificio che non ecceda i limiti di una tollerabilità considerata accettabile secondo "la comune valutazione sociale"*» (Cass. del 9 marzo 2021, n. 6497);
 - L'onere finanziario che ne deriva deve essere «*proporzionato alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa (...)*» (ex multis Cass. del 29 dicembre 2019, n. 34132), in considerazione del «*mantenimento degli equilibri finanziari dell'impresa stessa*» (Cass. del 26 ottobre 2018, n. 27243).

- ❑ E se il datore di lavoro non adotta gli accomodamenti ragionevoli?
 - Secondo la giurisprudenza, non solo «è **legittimo il rifiuto del lavoratore disabile a riprendere servizio** se il datore di lavoro (...) non predispose un accomodamento ragionevole per lo stesso» (cfr. Cass. del 21 novembre 2024, n. 30080), ma «il licenziamento (...) intimato in violazione dell'obbligo di adottare "accomodamenti ragionevoli" (...) e, quindi, in violazione di doveri imposti per rimuovere gli ostacoli che impediscono ad una persona con disabilità di lavorare in condizioni di parità con gli altri lavoratori - **realizza una discriminazione diretta ed è pertanto nullo**» (cfr. Cass. del 22 maggio 2024, n. 14307).

CASI PRATICI E GIURISPRUDENZA IN MATERIA

- Oltre ai principi già menzionati, i giudici hanno anche individuato **esempi concreti di accomodamenti ragionevoli**. Vediamone alcuni:
 - «*il ragionevole accomodamento organizzativo che, senza comportare oneri finanziari sproporzionati, idoneo a temperare, in nome dei principi di solidarietà sociale, buona fede e correttezza, l'interesse del disabile al mantenimento di un lavoro confacente alla sua condizione psico-fisica con quello del datore a garantirsi una prestazione lavorativa utile all'impresa, è stato individuato nella soluzione dello **smart working dall'abitazione***» (Cass. del 10 gennaio 2025, n. 605);
 - «*il **trasferimento del lavoratore con disabilità ad una sede di lavoro più vicina al suo domicilio** può senza dubbio configurare, in relazione alle circostanze del caso concreto, una misura organizzativa riconducibile al novero degli accomodamenti ragionevoli*» (Corte d'appello del 17 settembre 2025, n. 668);
 - «*non può escludersi che il datore di lavoro abbia attuato una forma di accomodamento ragionevole. Ed invero, tra gli eventuali accorgimenti volti ad evitare il recesso del rapporto "può ipotizzarsi **un allungamento del periodo di comporta** ex art. 2110, comma 2, c.c. o **l'espunzione dal comporta di periodi di malattia** connessi allo stato di disabilità ovvero altre misure da scegliere in relazione alla particolarità della fattispecie"* (Cass. 15282/2024)» (orientamento minoritario espresso dal Tribunale di Napoli del 29 maggio 2025, n. 4247).

- Tali pronunce confermano come gli accomodamenti ragionevoli siano individuati dalla giurisprudenza **caso per caso**, alla luce delle peculiarità del caso concreto. Le misure riconosciute dai giudici hanno quindi carattere **meramente esemplificativo e non tassativo**, sicché il loro novero è destinato ad ampliarsi con le future pronunce giurisprudenziali: quindi... *stay tuned!*

EMPLOYMENT DAY 2026

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Avv. Marco Di Liberto
marco.di.liberto@studiopirola.com