



TOPLEGAL  
FOCUS

---

La guida esperta per area giuridica dedicata alle società

**Lavoro**

Novembre 2022

# TOPLEGAL FOCUS LAVORO

## Sommario

<b>Lavoro: le sfide per in house e Hr manager nel 2023</b>	<b>3</b>
<b>L'instabilità introdotta dalla legge Fornero stravolge la prescrizione</b> A&A Studio Legale	<b>4</b>
<b>Lavoro agile: proroga di semplificazione e questioni aperte</b> Studio Legale BDL	<b>5</b>
<b>I giuslavoristi e le sfide della trasformazione</b> EY Italia	<b>6</b>
<b>I prossimi scenari del diritto del lavoro e il ruolo del giuslavorista al supporto delle imprese</b> Failla & Partners	<b>8</b>

# Lavoro: le sfide per in house e Hr manager nel 2023

Imprese e studi dovranno affrontare i nuovi problemi legati a un contesto normativo in evoluzione, alle nuove esigenze del mercato e alle prospettive di rallentamento dell'economia

di Massimo Morici

Non sono poche le sfide che attendono gli in house e Hr manager per il prossimo anno. L'attuale contesto sociale economico continuerà a spingere le imprese verso modelli organizzativi aziendali ibridi. La pandemia negli ultimi due anni ha complicato la gestione del rapporto di lavoro, soprattutto per la rapida diffusione del lavoro agile. Imprese e studi si troveranno a dover affrontare i problemi derivanti dalla mancanza di risorse e dall'assenza di competenze adeguate a rispondere alle nuove esigenze del mercato, in un contesto normativo in costante evoluzione. Le prospettive di rallentamento dell'economia, inoltre, potrebbero far aumentare il numero di imprese costrette a ricorrere a piani di ristrutturazione per restare competitive.

Le criticità nelle divisioni Hr saranno sempre più legate alla ridefinizione del concetto di subordinazione e alla formazione dei lavoratori. La conversione di interi settori produttivi fa insorgere nuove questioni legate al mutamento delle mansioni assegnate ai collaboratori.

Si è assistito nell'ultimo biennio a un più ampio utilizzo della tecnologia digitale per via della diffusione del lavoro da remoto, che ha avuto un forte impulso nei periodi di confinamento obbligatorio, misura necessaria per contenere la diffusione della pandemia.

È aumentata nel frattempo la sensibilità degli stakeholder verso l'impatto dell'attività dell'impresa su clima e società, con una maggiore attenzione a livello reputazionale su tematiche di inclusione, governance e ambiente. Le sfide poste dal nuovo contesto socioeconomico stanno portando gli Hr manager a identificare nuovi parametri per organizzare il lavoro in azienda. Tra questi, la gestione del tempo, il lavoro da remoto, la tutela della privacy, fino alla messa in discussione della distinzione tra lavoro autonomo, lavoro subordinato e lavoro parasubordinato.

A livello normativo, nel corso dell'ultimo anno sono state introdotte nuove regole in merito agli obblighi di informativa a carico del datore di lavoro sulle condizioni applicabili al rapporto di lavoro, anche nei casi in cui vengano adottati processi decisionali automatizzati.

È stata disposta la proroga, fino a fine anno, delle semplificazioni in materia di smart working. L'obbligo di preventiva stipula dell'accordo individuale per l'accesso al lavoro da remoto si applicherà dal prossimo anno.

Restano ancora irrisolte alcune questioni legate al lavoro agile in tema di diritto alla disconnessione, al crescente fenomeno della mobilità internazionale dei lavoratori agili e al welfare aziendale.

# L'instabilità introdotta dalla Legge Fornero stravolge la prescrizione dei crediti di lavoro

Per tutti quei diritti che non siano prescritti al momento di entrata in vigore della Legge Fornero, il termine di prescrizione decorre dalla cessazione del rapporto di lavoro



Con la sentenza n. 26246/2022 la Corte di Cassazione supera l'orientamento secondo cui per la decorrenza della prescrizione il discrimine è dato dall'applicabilità o meno dell'art. 18 L. 300/1970.

Tale orientamento si è consolidato negli anni ed è rimasto indiscusso fintanto che l'art. 18 non è stato modificato dalla Riforma Fornero, fino a quando cioè i concetti di tutela reale e di tutela obbligatoria erano conosciuti e conoscibili in termini di sicura predeterminazione.

La decorrenza del termine di prescrizione era pacifica: in costanza di rapporto per i lavoratori a cui era applicabile l'art. 18, al termine del rapporto per quelli a cui non era applicabile. La ratio della diversa disciplina risiedeva nel fatto che la stabilità del rapporto, dovuta alla certezza della tutela reale, consentiva al lavoratore di far valere i propri diritti senza temere di essere licenziato.

Viceversa, nel rapporto di lavoro assistito dalla tutela obbligatoria, mancando tale stabilità, il termine di prescrizione decorreva dalla cessazione del rapporto stesso. Nel 2012 la Legge Fornero è intervenuta sull'art. 18, introducendo varie forme di tutela del licenziamento illegittimo. Anche nelle aziende nelle quali si applica l'art. 18, la reintegrazione nel posto di lavoro non è più la sola tutela.

Allo stesso modo il Jobs Act ha introdotto tutele variamente modulate che escludono la prevedibilità certa delle conseguenze del licenziamento illegittimo.

Proprio rilevando la situazione di incertezza e non prevedibilità delle tutele introdotte dalla Legge Fornero e

dal Jobs Act, la Corte di Cassazione con la sentenza in esame segna un cambio di passo sulla decorrenza del termine di prescrizione dei diritti dei lavoratori.

L'impossibilità di predeterminazione certa della tutela a fronte del licenziamento illegittimo esclude la stabilità del rapporto e quindi anche che il termine di prescrizione dei crediti decorra in costanza del rapporto stesso.

Per la Corte è irrilevante che siano comunque previste dalla legge fattispecie di reintegrazione nel rapporto: ciò che rileva è la conoscibilità concreta ex ante delle conseguenze del recesso da parte del lavoratore e del datore di lavoro (e quindi non ex post a seguito del giudizio). In conclusione per l'interpretazione costituzionalmente orientata delle norme sulla prescrizione stabilita dalla Corte, i diritti che non siano prescritti al momento di entrata in vigore della Legge Fornero devono essere fatti valere entro cinque anni dalla cessazione del rapporto. Ciò per tutti i dipendenti del settore privato, a prescindere dalla tutela applicabile in caso di licenziamento illegittimo.

---

## A&A Studio Legale

Busto Arsizio (Va), Milano, Roma, Bologna  
avvocati@albeassociati.it

[www.albeassociati.it](http://www.albeassociati.it)

---

# Lavoro agile: proroga di semplificazione e questioni aperte



La legge n. 142 del 21.09.2022, di conversione del cosiddetto "Decreto Aiuti bis", ha disposto la proroga, fino al 31.12.2022, delle semplificazioni in materia di smart working. In particolare, l'obbligo di preventiva stipula dell'accordo individuale si applicherà solo a partire da gennaio 2023. La mancanza di tali accordi lascia, tuttavia, prive di risposta univoca non poche questioni, sulle quali riteniamo qui di seguito di dare sinteticamente rilievo. In primis, il diritto alla disconnessione, posto a tutela della sfera privata e, conseguentemente, della salute psicofisica del lavoratore. Nel dettaglio, la Legge n. 81/2017 si limitava a rinviare agli accordi individuali per la programmazione dei tempi di riposo, nonché le misure necessarie per garantire la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche. Il "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile", sottoscritto nel dicembre 2021 dalle Parti sociali e dal Ministero del Lavoro, ha ribadito chiaramente tali principi tanto da precisare che "salvo esplicita previsione dei contratti collettivi non possono essere di norma previste e autorizzate prestazioni di lavoro straordinario". Sennonché, stante la proroga dello smart working semplificato, anche l'applicazione a pieno regime del Protocollo viene posticipata al 2023. Di medesimo rilievo è altresì il crescente fenomeno della mobilità internazionale dei lavoratori agili, laddove, a differenza del fenomeno del distacco, risultano insolite le questioni previdenziali e assistenziali, nonché fiscali in tema di doppia imposizione, in caso di permanenza

del dipendente meno e/o oltre 180 giorni in terra straniera. Infine, in merito alle misure introdotte dal già menzionato Decreto Aiuti Bis, occorre evidenziare le misure espresse con riferimento al welfare. E' stata innalzata la fascia di esenzione dal reddito imponibile per quanto riguarda le somme erogate dai datori di lavoro ai lavoratori a titolo di welfare e di beni in natura sino ad Euro 600, che può ricomprendere, limitatamente al 2022, anche il rimborso delle utenze domestiche, e i costi carburante non cumulabili per Euro 200. Tale elemento non può che impattare il tema dello smart working, data l'assenza di discipline caratterizzanti ipotesi di rimborso delle spese, anche con riferimento alla negata titolarità dei cc.dd. "buoni pasto", conseguendone un dibattito circa il ridimensionamento del beneficio economico derivante per il dipendente in relazione a tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro che da misura per la tutela della salute, si era anche caratterizzata per riduzione dei costi logistici, e non solo, del lavoro.

---

## Studio Legale BDL

Sede di Roma  
Via Bocca di Leone, 78  
Roma - 00187 - Italia  
Telefono: +39 066976341  
Fax: +39 06 697634240

Sede di Milano  
Indirizzo: Via Santa Sofia, 18  
Milano - 20122 - Italia  
Telefono: +39 0258301568  
Fax +39-02.58311783

andrea.difrancesco@studiobdl.it  
[www.studiobdl.it](http://www.studiobdl.it)

---

# I giuslavoristi e le sfide della trasformazione



È ormai noto che il 2022 rappresenta un anno di profondi cambiamenti economici e sociali.

La crisi sanitaria che ancora ha effetti sulla quotidianità della popolazione e sulla vita delle imprese, i profondi mutamenti ed equilibri geopolitici con i loro riflessi sul costo delle materie prime nonché le tematiche legate all'inflazione, hanno come contraltare le opportunità che il futuro riserva e che sono legate alle trasformazioni digitali in atto, nonché alla transizione verso una crescita più sostenibile, in termini energetico-ambientali, sociali ed economici.

L'attuale contesto socio economico impone una imprescindibile evoluzione verso modelli organizzativi aziendali ibridi, in cui l'interesse aziendale deve tener conto, oltre che delle persone che la compongono, anche del tessuto socioculturale in cui l'organizzazione imprenditoriale, con i suoi siti produttivi, è calata, non più – solo – con l'obiettivo di essere sempre più sostenibile, ma di creare valore.

Si assiste, pertanto, ad una transizione aziendale da modelli tradizionali e di business in cui le dirigenze aziendali, storicamente responsabili solo nei confronti dei proprietari e degli azionisti dell'impresa - i cosiddetti "Shareholders" - si trovano oggi a dover instaurare un vero e proprio rapporto di fiducia verso altri soggetti che interagiscono a vario titolo con l'impresa, quali non solo dipendenti e clientela, ma anche i fornitori e la comunità locale - i cosiddetti

"Stakeholders" – che rappresentano soggetti portatori di interessi legittimi che le imprese non possono più esimersi dal considerare.

È del tutto naturale, dunque, assistere ad una rilevanza sempre maggiore di nuove ed innovative tematiche quali quelle legate agli ESG (Environmental Social Governance), alla CSR (Corporate Social Responsibility), alla riduzione del Gender gap e a tematiche D&I e ad una costante ricerca di modelli sempre diversi per creare valore.

Tale mutamento di visione, sempre più attenta agli interessi degli Stakeholders, determina una diversa idea del ruolo della forza lavoro dell'impresa improntata verso nuovi tipi di relazioni sindacali e verso un ripensamento delle funzioni HR in chiave *digital transformation* la quale consente di ottimizzare i processi produttivi ed al contempo migliorare il benessere dei soggetti che partecipano alla vita aziendale.

Alla luce dell'utilizzo sempre più massiccio di tecnologie legate allo sfruttamento dei Big Data e della blockchain e allo sviluppo di intelligenze artificiali, si assiste ad un mutamento progressivo dell'operato della forza lavoro aziendale nonché ad una innovazione nei processi produttivi in tutti i settori in cui queste tecnologie sono state implementate, con una sempre maggiore commistione e contaminazione di esperienze e professionalità.

Questo percorso porterà alla creazione di nuovi pro-



Stefania Radoccia, EY Italia

fili professionali che, probabilmente, oggi non riusciamo neanche ad immaginare.

È di tutta evidenza, pertanto, che gli operatori economici (le aziende e le istituzioni in primo luogo, ma anche gli Hr, gli avvocati e i consulenti giuslavoristi) si trovano oggi a dover affrontare i problemi derivanti dalla mancanza di risorse e dalla assenza di competenze adeguate a rispondere alle nuove esigenze di questo mercato, muovendosi nell'ambito di un contesto normativo che si mostra sempre meno al passo con i tempi.

Le tematiche all'ordine del giorno sono legate ai nuovi contenuti da dare al concetto di subordinazione e alla formazione dei lavoratori in chiave *reskilling* e *upskilling*, con conversione di interi settori produttivi e il conseguente insorgere di questioni legate al mutamento delle mansioni concretamente assegnate e, nei casi in cui non si possa provvedere a queste riconversioni o nei casi di crisi aziendale, a tematiche di riduzione della forza lavoro attraverso procedure di licenziamento collettivo. Si denota, inoltre, un incremento costante e continuo di tematiche legate al *Gender gap* e alla *D&I*.

Per quanto riguarda la parità uomo-donna, sono numerose le iniziative dei vari governi, e dell'Unione Europea *in primis*, per favorire una maggiore parità, anche salariale. In tal senso, la formulazione della Direttiva UE cosiddetta "Women on Boards" non può che essere vista con favore.

In ambito nazionale ed internazionale, le politiche di riduzione del *Gender gap* e di inclusione divengono asset organizzativi fondamentali, alla luce del fatto che nell'era postmoderna la capacità di

gestione di tali tematiche rappresenta un fattore strategico per le imprese. I consumatori e gli utenti finali, ed in particolare a quelli appartenenti alle nuove generazioni, non solo guardano la qualità del prodotto acquistato, che deve ormai rispettare criteri di sostenibilità economico-ambientale, ma mostrano una sempre maggiore sensibilità verso le politiche interne di gestione del lavoro dell'impresa produttrice.

Vi sono altresì iniziative, soprattutto di carattere endo-aziendale, volte ad assicurare una maggiore inclusione aziendale e si acquisisce sempre maggiore consapevolezza del fatto che le politiche di inclusione, se configurano per un verso delle opportunità per far emergere il valore del singolo lavoratore/dipendente, rappresentano dall'altro anche una strategia per attirare e fidelizzare i talenti ed il personale iperqualificato. Tali politiche rientrando spesso nelle strategie di recruiting, soprattutto dei *big players*.

L'avvocato giuslavorista dovrà sicuramente in questa fase e nel prossimo futuro interfacciarsi (ed adattarsi) in primo luogo egli stesso con il contesto economico sociale, ma dovrà altresì accompagnare e supportare gli operatori economici ed istituzionali in questo percorso di transizione.

Per superare le sfide di oggi, ancor prima delle riforme economiche e degli investimenti in infrastrutture materiali e digitali, nonchè in tema di ricerca, sviluppo e innovazione, nuove competenze e riqualificazione professionale, è imprescindibile per i giuslavoristi essere in grado di comprendere le esigenze di trasformazione aziendale per cercare di fornire risposte adeguate anche tramite una rilettura delle norme esistenti (ed in primo luogo il concetto stesso di subordinazione) in base alle nuove istanze e agli interessi espressi dall'attuale contesto lavorativo (e sociale) in cui anche le esigenze del singolo sono mutate e percepite in modo differente.

---

#### EY Italia

Milano  
Via Meravigli, 12/14,  
20123 Milano MI  
Tel. 02 806681

[www.ey.com](http://www.ey.com)

---

# I prossimi scenari del diritto del lavoro e il ruolo del giuslavorista a supporto delle imprese



Il diritto del lavoro è molto cambiato. O meglio, a cambiare negli ultimi 50 anni non sono stati tanto alcuni fondamentali principi del diritto del lavoro quanto lo scenario economico e sociale che ha influito sulla modernizzazione di alcune delle sue regole.

Cambiamenti – ancora - che con la pandemia hanno subito una ulteriore importante accelerazione. Il mondo non è più quello di prima. Il lavoro non è più e non sarà più quello di prima.

Affiancare il business delle imprese per aiutarle nelle trasformazioni organizzative che le attendono. Questa è oggi la missione degli specialisti del diritto del lavoro. Tradurre alle imprese la complessità del diritto del lavoro, trasformandolo da limite condizionante (molto spesso negativo) a fattore proattivo utile anche al business.

Più uomini e donne di impresa che avvocati *old style*. Advisors dotati del giusto bagaglio di conoscenze e di esperienza per supportare le imprese ad orientarsi in un mondo sempre più complesso e in un sistema giuridico – quello italiano - sempre più intricato, stratificato e per nulla agevole da comprendere, soprattutto per le aziende straniere in Italia. Una volta era (solo) lo Statuto dei lavoratori. Oggi ci sono centinaia di norme

fra cui districarsi, non sempre interpretate in modo uniforme dai Tribunali del lavoro. I principi dello Statuto dei Lavoratori hanno rappresentato per anni il fulcro del nostro sistema di diritto del lavoro e relazioni industriali, anche nel quadro della normativa comunitaria che, nello spirito di una sempre più accentuata tutela del lavoro, si è nel tempo progressivamente sovrapposta ad un quadro normativo (di diritto civile) nel quale il vincolo contrattuale di lavoro era già fortemente influenzato dall'obiettivo della tutela della posizione del lavoratore, identificato come il contraente più debole nell'ambito dei rapporti di forza che caratterizzano i contratti di lavoro.

Negli ultimi 30 anni questo impianto ha iniziato a subire alcune scalfiture legate essenzialmente alla necessità di attualizzarlo al mutato contesto del lavoro nell'impresa (da fordista a terziaria avanzata ed oggi remotizzata...). Scenario che si è affacciato a partire dagli anni '90 del secolo scorso. L'apertura verso una più accentuata flessibilizzazione del lavoro con la perdita del monopolio pubblico del collocamento e l'ingresso nell'ordinamento giuridico prima del lavoro interinale e poi della somministrazione di lavoro, ha fornito l'occasione per il ripensamento totale di alcu-



ni aspetti di gestione del rapporto di lavoro che non apparivano più al passo con il mutato contesto nazionale e internazionale di riferimento in cui le imprese sono chiamate ad operare. Il risultato è stato quello di un **aumento delle complessità** legate alla gestione del rapporto di lavoro cui ha fatto da sfondo anche **l'ingresso massiccio della tecnologia** nel lavoro e la scoperta della necessità di identificare nuovi parametri per l'interpretazione della stessa organizzazione del lavoro: dalla gestione del tempo, al lavoro da remoto, **alla tutela della privacy** fino alla messa in discussione della stessa **distinzione tra lavoro autonomo, lavoro subordinato e lavoro parasubordinato**. Distinzione quest'ultima intaccata dalle complessità del lavoro attraverso piattaforma e dalla impossibilità di continuare a interpretare oggi le regole di gestione del rapporto di lavoro con le stesse "lenti" di 50 anni fa. Difficoltà interpretative, accentuate negli ultimi due anni dalla remotizzazione del lavoro da pandemia e oggi dalla crisi energetica che non farà che spingere sempre più in là i confini del "vecchio" lavoro subordinato in un mondo di domani sempre più complesso. Sono le complessità della nostra società che si riflettono sulla complessità con cui il diritto interviene a regolarne i meccanismi, a richiedere a tutti gli operatori e in modo trasversale - imprese e consulenti - capacità tecniche e specialistiche ulteriori rispetto alla semplice interpretazione del dettato normativo. Un esempio tra i tanti: il recente decreto trasparenza (D.Lgs. n. 104/2022) che ha introdotto tra gli obblighi di informativa a carico del datore di lavoro sulle condizioni applicabili al rapporto di lavoro anche una ulteriore informativa, obbligatoria nel caso in cui vengano adottati processi decisionali automatizzati (art. 1bis D.Lgs. n. 152/1997) Il legislatore aveva in mente probabilmente solo il lavoro attraverso piattaforma, ma la pervasività e specificità dei nuovi obblighi finisce per coinvolgere molteplici aspetti di gestione del rapporto di lavoro con implicazioni in termini di trattamento dei dati ma anche tecniche e ingegneristiche di non poco conto.

Non è che un esempio. Nuove regole si sono affiancate nel tempo a quelle più vecchie. Questo ha prodotto da un lato la progressiva radicalizzazione di alcuni principi - soprattutto da parte della giurisprudenza del lavoro in difesa dei diritti dei lavoratori - e, dall'altro, una sempre più accentuata apertura verso forme di flessibilità organizzativa che, frutto del mutato contesto industriale in cui si è chiamati ad operare (sempre più focalizzato sul terziario avanzato e meno sulla produzione) hanno però prodotto una tale mole di regole, ripensamenti, aggiustamenti e stratificazione di nor-

me - soprattutto in materia di contratti di lavoro - che hanno finito per contribuire ad accrescere incertezza e complessità in un ambito già per natura molto delicato. Si è trattato di un processo necessario. Perché il modello tradizionale del lavoro subordinato a tempo indeterminato, caratterizzato da un percorso di carriera lineare e dall'immobilità del lavoratore dal momento dell'assunzione al momento del pensionamento, non esiste più ed è anche difficilmente inquadrabile nell'attuale organizzazione dell'impresa, sempre di più a struttura orizzontale e liquida piuttosto che verticale e gerarchica.

Per questa ragione, parlare oggi di lavoro nell'impresa non può più essere fatto avendo riguardo solo al diritto del lavoro. Le imprese e gli specialisti di diritto del lavoro in primis, devono dialogare con la gestione amministrativa del lavoro, con la tecnologia (e la gestione dei dati e gli algoritmi!), con la consulenza organizzativa e strategica, per poter interpretare un sistema di norme e di regole sempre più complesse e intrecciate tra loro che sono anche il punto di riferimento per identificare gli spazi di manovra possibili sia in termini di gestione dell'impresa sia in termini di innovazione organizzativa e culturale. Conoscere il passato del diritto del lavoro (la tradizione) è fondamentale per saper valutare il presente e interpretare i segnali del cambiamento nei modelli di riferimento che tracciano le linee evolutive per il futuro: ieri erano il lavoro da remoto e i sistemi di welfare, domani gli algoritmi e chissà cos'altro.

Fattori di innovazione organizzativa di cui si è compresa l'estrema importanza proprio negli anni dell'emergenza pandemica e oggi di crisi energetica che già spinge le aziende a modificare nuovamente la propria organizzazione. Domani sarà ad esempio la realizzazione e sperimentazione concreta di forme di gestione e di leadership di tipo collaborativo che aiutino a colmare i gap di genere e quelli di tipo generazionale, favorendo la crescita attraverso l'attenzione ai desideri e alle aspirazioni delle nuove generazioni.

---

## Failla & Partners

C.so Europa, 22  
Tel. +39 02.84502707  
Milano

[www.faillapartners.com](http://www.faillapartners.com)

---

Il Focus Lavoro  
fa parte degli speciali giuridici di TopLegal

Consulta su [www.toplegal.it/knowledge/focus](http://www.toplegal.it/knowledge/focus)  
tutti gli approfondimenti editoriali

**Gli speciali:**

Focus ESG

Focus Infrastrutture e Trasporti

Focus Legge di Bilancio

Focus Penale

Focus Privacy & Data Protection

TOPLEGAL  
FOCUS  
LAVORO