LA LIBERTA ’ HA BISOGNO DI STRUTTURA

scritto da goal | 11 Giugno 2026



*di Domenico Calvelli**

Ci sono numeri della rivista che, a prima vista, sembrano mettere insieme argomenti molto diversi: previdenza complementare, rimborsi chilometrici, intelligenza artificiale, lavoro sportivo, partecipazione dei lavoratori, pignoramento dello stipendio, giurisprudenza, esoscheletri nei porti, perfino Lindsey Vonn. Uno potrebbe domandarsi: che cosa c’entrano tra loro?

La risposta, come spesso accade, è più semplice di quanto sembri: c’entrano eccome. Perché tutti questi contributi parlano, ciascuno a modo proprio, di una cosa sola: la necessità di dare struttura al cambiamento. E possibilmente farlo prima che il cambiamento ci travolga, perché poi, si sa, arrivano la circolare interpretativa, l’interpello, la sentenza della Cassazione, la nota spese pagata in contanti e il cliente che entra in studio con la famosa busta piena di documenti “tutti in ordine”. Peccato che l’ordine, in quei casi, sia spesso un concetto filosofico.

La struttura, però, non è burocrazia. O almeno non dovrebbe esserlo. Ce lo ricorda molto bene la riflessione sulla “solitudine della struttura”: non esiste vera libertà senza disciplina, non esiste improvvisazione di qualità senza studio, non esiste organizzazione efficiente senza una mappa, anche invisibile, che tenga insieme le cose. Vale nella musica, vale nelle imprese, vale negli studi professionali, vale nella pubblica amministrazione. Chi confonde la libertà

con l’assenza di regole, di solito produce rumore. Talvolta anche molto ben confezionato, magari con slide colorate e parole inglesi, ma pur sempre rumore.

Ecco allora che la riforma dell’ordinamento sportivo, a cinque anni dal suo avvio, ci mostra un esempio evidente di questo passaggio: da un mondo spesso fondato su prassi, generosità, volontariato e qualche inevitabile zona grigia, a un sistema che pretende definizioni, perimetri, responsabilità, adempimenti. Certo, il prezzo c’è. I club sportivi devono diventare più organizzati, più consapevoli, più “aziendali”, parola che a qualcuno farà venire l’orticaria ma che non significa perdere l’anima. Significa, semmai, proteggere meglio quella stessa anima. Perché lo sport non è solo agonismo, non è solo palestra, campo, piscina o spogliatoio: è economia sociale, salute, territorio, presidio educativo. E se il bene comune deve funzionare, non può reggersi soltanto sulla buona volontà di chi, spesso, finisce per rimetterci tempo, energie e anche denaro. La passione è fondamentale, ma se resta sola diventa martirio amministrativo. E noi, francamente, di martiri con il registro IVA ne abbiamo già conosciuti abbastanza.

La stessa logica attraversa la previdenza complementare. Anche qui il legislatore interviene con il suo consueto stile sartoriale: taglia un comma, cuce un rinvio, sistema una parola, ne sposta un’altra. Alla fine, però, sotto l’apparenza del “taglia e cuci” normativo, può nascondersi una riforma vera. L’obiettivo è chiaro: più iscritti, più contribuzione, investimenti più coerenti con l’età degli aderenti, prestazioni davvero previdenziali e non semplicemente liquidazioni travestite. Bene l’ambizione, dunque. Ma attenzione a non trasformare la previdenza complementare in un salvadanaio un po’ più elegante, da aprire appena se ne presenta l’occasione. Se tutto diventa capitale, se tutto diventa disponibilità immediata, se tutto diventa consumo anticipato, allora la previdenza perde la sua funzione:

accompagnare la persona nel tempo lungo della vecchiaia. Che, piaccia o no, non si affronta con la logica del “prendo tutto subito e poi vediamo”. Anche perché il “poi vediamo”, nella vita reale, di solito lo vede qualcun altro.

Altro tema: la partecipazione dei lavoratori alla vita dell’impresa. La legge del 2025 offre una cornice importante, ma non impone miracoli per decreto. E già questa è una buona notizia, perché il miracolo per decreto è una specialità nazionale che raramente supera la prova del lunedì mattina. La partecipazione vera non è mettere una parola nuova in un regolamento aziendale. È costruire luoghi, strumenti e competenze perché lavoratori e impresa possano davvero confrontarsi su organizzazione, produttività, sicurezza, innovazione, welfare, risultati. Nelle PMI questo può voler dire cose semplici ma decisive: tavoli periodici, ascolto strutturato, premi misurabili, formazione, consultazione prima dei cambiamenti e non dopo, quando ormai resta solo da spiegare perché nessuno sia stato informato.

Qui il discorso si lega inevitabilmente all’intelligenza artificiale. L’A.I. entra nell’organizzazione del lavoro non come moda passeggera, ma come trasformazione profonda. Automatizza, accelera, analizza, suggerisce. Ma proprio per questo obbliga le imprese a ripensare le competenze, i ruoli e soprattutto la leadership. Non basta comprare tecnologia: bisogna saperla governare. La differenza tra un’organizzazione che usa l’intelligenza artificiale e una che ne viene usata sta tutta lì. Servono competenze tecniche, certo, ma anche capacità relazionali, responsabilità, empatia, pensiero critico. In altre parole, serve ancora l’uomo. Brutta notizia per chi sperava di sostituire il buon senso con un algoritmo; ottima notizia per chi continua a credere che l’innovazione debba restare al servizio delle persone.

Lo stesso messaggio arriva dall’esperienza degli esoscheletri nel Porto di Livorno. Tecnologia avanzata, sì, ma non per fare scena. Non per dire “siamo moderni” durante un convegno e poi

tornare alla solita fatica scaricata sulle spalle dei lavoratori. Qui la tecnologia diventa prevenzione concreta: riduce il carico fisico, migliora l'ergonomia, entra nel sistema sicurezza, impone valutazioni, formazione, aggiornamenti del DVR. È un esempio prezioso perché dimostra che innovare non significa sostituire l'uomo, ma proteggerlo meglio. E in un Paese in cui troppo spesso la sicurezza sul lavoro viene ricordata dopo, quando ormai sarebbe servita prima, questo non è un dettaglio.

Poi ci sono i temi più "quotidiani", quelli che fanno meno titolo ma riempiono le giornate degli studi professionali. Le trasferte e la tracciabilità delle spese, ad esempio. L'idea di combattere abusi ed evasione è condivisibile; il modo, qualche volta, lascia perplessi. Perché scaricare ulteriori adempimenti su imprese e lavoratori, specie nelle realtà più piccole, rischia di produrre l'effetto opposto: più complicazioni, più incertezze, più sanzioni potenziali. La tracciabilità è utile quando serve a rendere più trasparente la gestione; diventa meno virtuosa quando si trasforma nell'ennesimo labirinto nel quale il professionista deve spiegare che il taxi pagato in contanti può diventare reddito imponibile. A quel punto non siamo più nella lotta all'evasione: siamo nella letteratura dell'assurdo, solo con meno fascino e più ritenute.

Il pignoramento dello stipendio, poi, ci ricorda quanto il datore di lavoro sia spesso chiamato a svolgere ruoli che non ha cercato: terzo pignorato, custode, esecutore di trattenute, interprete di limiti, procedure e concorsi tra crediti diversi. Anche qui la struttura serve: conoscere i limiti, distinguere credito ordinario, alimentare, tributario, pignoramento esattoriale, cessione del quinto. Perché l'errore non è mai astratto: può danneggiare il lavoratore, esporre il datore di lavoro, complicare il recupero del creditore. Insomma, una di quelle materie in cui il "mi pare" andrebbe bandito per legge, possibilmente con effetto retroattivo.

La rassegna di giurisprudenza conferma, ancora una volta, che il diritto del lavoro vive nei dettagli. Non ogni spostamento del dipendente è automaticamente trasferimento; l'incompatibilità ambientale può avere rilievo organizzativo; le dimissioni della lavoratrice madre, se non convalidate, non producono gli effetti che qualcuno vorrebbe ricostruire a posteriori. La Cassazione, quando interviene su questi temi, ci ricorda che le parole hanno peso: sede, unità produttiva, convalida, perdita involontaria dell'occupazione. Nel lavoro, più che altrove, le sfumature decidono gli esiti.

E infine Lindsey Vonn. Può sembrare un fuori pista, ma non lo è. La sua lezione è perfettamente dentro questo numero: si cade, ci si rialza, si accetta il rischio, si continua a salire sulla propria montagna. Anche il professionista, nel suo piccolo grande slalom quotidiano tra norme, clienti, software, scadenze, responsabilità e interpretazioni dell'ultima ora, conosce bene quella sensazione. La differenza è che sulla neve, almeno, il panorama è migliore.

Questo numero ci consegna dunque una conclusione semplice: il cambiamento non va venerato, né va inseguito con foga. Va governato. Con competenza, con misura, con ironia quando serve, ma soprattutto con struttura. Perché senza struttura non c'è libertà, non c'è innovazione, non c'è tutela, non c'è partecipazione. C'è soltanto confusione organizzata, che è poi la forma più raffinata della burocrazia.

E noi, come professionisti, siamo chiamati esattamente a questo: dare ordine senza spegnere la vita, interpretare le norme senza diventarne schiavi, accompagnare imprese, lavoratori, enti e comunità dentro un tempo che cambia. Magari non sempre con entusiasmo olimpico, ma con quella testarda resilienza che ci porta, ogni mattina, a rimettere gli sci, guardare la pista e dire: vediamo oggi quale curva ci hanno inventato.

*Direttore Responsabile