LA PROVA DEI FATTI

scritto da goal | 6 Agosto 2026



di Domenico Calvelli*

Ci sono numeri della rivista che sembrano costruiti attorno a un filo invisibile. Questo, a leggerlo con calma, ne ha uno chiarissimo: nel lavoro non basta fare le cose. Bisogna saper dimostrare di averle fatte bene.

Può sembrare un’ovvietà, ma è una di quelle ovvietà che, nella pratica quotidiana, decidono se una scelta resta gestione ordinata o diventa contenzioso. La prova della scelta previdenziale. La prova della correttezza retributiva. La prova del criterio usato per attribuire un superminimo. La prova della presenza in azienda. La prova della malattia, vera o contestata. La prova della possibilità concreta di assistere un familiare disabile. La prova documentale nei cantieri. E, ormai, anche la prova che gli strumenti di intelligenza artificiale siano usati come ausilio e non come nuovo oracolo aziendale, perché di oracoli ne abbiamo già abbastanza: alcuni parlano in circolari, altri in FAQ, altri ancora in software che lampeggiano senza spiegare.

Il primo passaggio è quello della previdenza complementare e del TFR. Qui non siamo davanti a un dettaglio da manuale, né all’ennesimo adempimento da sistemare tra una comunicazione obbligatoria e una richiesta urgente del cliente che, naturalmente, “serve per ieri”. La nuova disciplina impone a imprese e professionisti di guardare al TFR non più come a una presenza silenziosa, quasi domestica, nel rapporto di lavoro, ma come a una leva centrale della costruzione previdenziale futura.

Il lavoratore deve essere posto nelle condizioni di scegliere consapevolmente. E il datore di lavoro, che già nella vita aziendale indossa più cappelli di un prestigiatore triste, è chiamato a informare, spiegare, raccogliere decisioni, conservare documenti, gestire flussi. Non deve trasformarsi in promotore finanziario, né in educatore previdenziale con grafico e bacchetta. Però non può nemmeno limitarsi al gesto burocratico del "firmi qui". Perché quando si parla di TFR, fondo pensione, destino previdenziale e liquidità aziendale, quel "qui" pesa. E pesa molto.

La previdenza complementare, del resto, è il luogo in cui il presente incontra un futuro che il lavoratore spesso percepisce lontanissimo. Il giovane assunto pensa alla prima busta paga, all'affitto, alla macchina, al mutuo che forse arriverà, non certo alla rendita integrativa. Eppure proprio lì si gioca una parte importante della sua sicurezza economica futura. Il nostro compito, come professionisti, è rendere comprensibile ciò che il legislatore rende talvolta solenne, stratificato e, diciamolo pure, non sempre amichevole. La norma può essere complessa; la spiegazione non deve esserlo per forza.

Accanto alla previdenza troviamo il grande tema della trasparenza retributiva. Anche qui il cambio è più culturale che amministrativo. La retribuzione non può più essere considerata una specie di stanza chiusa, dove ciascuno entra da solo e nessuno sa bene con quale criterio gli sia stato assegnato il posto. Parlare di trasparenza non significa abolire le differenze retributive, né immaginare aziende in cui tutti debbano guadagnare allo stesso modo, come in un condominio egualitario amministrato male. Significa, più seriamente, che le differenze devono avere una ragione. E quella ragione deve essere oggettiva, coerente, documentabile, neutra rispetto al genere.

Qui entra in scena il superminimo individuale, quella piccola grande voce della busta paga che per anni ha vissuto in una

zona di apparente comodità. Lo si riconosceva per attrarre una professionalità, trattenere una risorsa, compensare responsabilità, chiudere una trattativa. Tutto legittimo. Ma proprio perché legittimo, va scritto bene. Non basta dire “è un superminimo” come se la parola contenesse già la disciplina giuridica completa. È assorbibile? Non è assorbibile? È collegato a una particolare professionalità? A un incarico? A una responsabilità? A una pattuizione specifica? Alla fine, la domanda che salva molte cause è sempre la stessa, modesta e terribile: dov’è scritto?

La giurisprudenza ci ricorda che il superminimo è normalmente assorbibile dai successivi miglioramenti retributivi, salvo che emerga un titolo contrario: previsione individuale, clausola collettiva, prassi aziendale, causa specifica idonea a impedirne l’assorbimento. Ma “normalmente” non vuol dire “allegramente”. Assorbire non è revocare. Ridurre non è sempre assorbire. E trattare una voce retributiva come fosse una manopola da girare in base all’umore del mese è una pessima idea, oltre che una discreta candidatura al contenzioso. Il superminimo, insomma, non è una cortesia aziendale: è una clausola. E le clausole, possibilmente, si scrivono prima di litigare.

La trasparenza retributiva si collega poi a un tema più ampio: la parità effettiva, non quella da manifesto. La differenza ingiustificata di trattamento economico non è solo un problema di numeri. È un problema di potere, di libertà, di autonomia. Anche la violenza economica passa spesso da lì: dalla dipendenza, dall’opacità, dall’impossibilità di sapere, confrontare, contestare. Naturalmente non sarà una norma, da sola, a raddrizzare decenni di squilibri. Ma sarebbe altrettanto comodo liquidarla come burocrazia. A volte la burocrazia è inutile; altre volte è il nome poco romantico che diamo a un ordine necessario.

Poi c’è la disciplina, con il caso del badge timbrato da un collega. Materia solo in apparenza minuta. In realtà, la

rilevazione della presenza è il punto in cui fiducia, organizzazione e retribuzione si incontrano. Il badge non è una tessera fedeltà da passare all'amico per fargli accumulare punti. È lo strumento attraverso cui l'azienda registra l'effettiva presenza del lavoratore. Alterare quel dato significa colpire il rapporto fiduciario nel suo centro operativo. Non è la mezz'ora in sé, non è la singola timbratura guardata con il bilancino del salumiere: è la falsificazione volontaria di un presupposto essenziale del rapporto.

Ciò non significa che ogni violazione debba trasformarsi automaticamente in licenziamento, come se il diritto disciplinare fosse un distributore automatico: inserisci fatto, esce sanzione. Servono contestazione precisa, proporzionalità, accertamento della condotta, rispetto delle garanzie difensive. Ma una cosa resta chiara: la presenza fittizia non è una leggerezza tra colleghi. È una rottura di fiducia. E nel lavoro subordinato la fiducia non è poesia da brochure aziendale; è materia giuridica, organizzativa, economica.

Di segno diverso, ma altrettanto importante, è il tema della malattia contestata. Qui la Cassazione richiama tutti a un principio di serietà probatoria. Il datore di lavoro può contestare una malattia ritenuta simulata, certamente. Può raccogliere elementi, valorizzare incongruenze, costruire un quadro indiziario. Ma il sospetto non basta. E quando esiste una certificazione medica, specie in presenza di patologie psichiche o comunque non riducibili all'occhio profano, non la si può smontare con impressioni, valutazioni domestiche o giudizi del tipo "a me non sembra malato". Il diritto del lavoro non può diventare medicina da pianerottolo.

Questo punto è essenziale. Il certificato medico non è intoccabile, ma non è nemmeno carta velina. Per superarlo servono strumenti adeguati, accertamenti seri, valutazioni medico-legali. Altrimenti si finisce in quella terra

pericolosa dove il comportamento del lavoratore viene interpretato a sensazione: se esce di casa, allora non sta male; se sorride, allora finge; se non compra subito un farmaco, allora la diagnosi è sospetta. La realtà sanitaria, soprattutto quando tocca il disagio psichico, è molto più complessa. E il giudice, come il datore di lavoro, non può sostituire il medico con il buon senso da bar, per quanto espresso con tono autorevole.

Altra materia delicatissima è il congedo straordinario per l'assistenza al familiare con disabilità grave. Anche qui la norma disegna un ordine di priorità tra i familiari, e quell'ordine non è un elenco ornamentale. Conta. Va rispettato. Serve a evitare scelte arbitrarie, abusi, sovrapposizioni, interpretazioni troppo elastiche. Ma l'ordine legale deve misurarsi con la vita concreta. Se il familiare che precede nella scala non è realmente in grado di assistere, per mancanza, decesso o patologie invalidanti, il sistema deve poter scorrere. Non perché il requisito formale non conti, ma perché la funzione della norma è garantire assistenza effettiva alla persona disabile.

È qui che torna utile una delle poche frasi latine che meritano ancora cittadinanza fuori dai tribunali: *summum ius, summa iniuria*. Il massimo del diritto, applicato senza intelligenza, può diventare il massimo dell'ingiustizia. Nei congedi per disabilità questa non è una raffinatezza teorica: è la differenza tra una tutela viva e una pratica respinta. La norma non nasce per proteggere la carta, ma la persona. E la persona, com'è noto, ha la pessima abitudine di non adattarsi sempre alla modulistica.

Da qui il passaggio alla sicurezza nei cantieri e all'uso dell'IA nella verifica documentale è meno lungo di quanto sembri. Cantieri, appalti, subappalti, idoneità tecnico-professionale, DURC, POS, attestati formativi, idoneità sanitarie, scadenze: chi lavora in questo settore sa che la documentazione non è un fascicolo, è un piccolo ecosistema.

Talvolta un ecosistema tropicale, con specie sconosciute che ricompaiono a distanza di mesi sotto forma di allegati mancanti.

L'IA può essere utile. Molto utile. Può leggere, classificare, segnalare incongruenze, incrociare date, evidenziare scadenze, ridurre tempi morti, liberare energie professionali. Ma deve restare al suo posto: strumento di supporto, non sostituto della responsabilità. La sicurezza non si automatizza per decreto e non si delega a un algoritmo. Il controllo documentale è importante, ma non esaurisce il governo reale del cantiere. Un documento formalmente corretto non rende sicura una scala messa male; un alert ben configurato non sostituisce l'occhio esperto di chi conosce davvero il lavoro.

E poi c'è il tema dei dati. Nei cantieri circolano informazioni personali, sanitarie, formative, contrattuali, previdenziali. L'IA che le tratta deve essere governata con regole chiare, ambienti sicuri, tracciabilità, accessi controllati, supervisione umana. Qui la vecchia domanda resta attualissima: *quis custodiet ipsos custodes?* Chi controlla i controllori? La risposta, oggi, non può essere "il sistema". Devono controllare procedure, competenze, responsabilità individuate e professionisti capaci di capire quando il software aiuta e quando, invece, sta solo producendo sicurezza apparente. Che è la più pericolosa, perché assomiglia molto a quella vera.

In mezzo a questi temi tecnici, l'intervista a Rita Amati riporta la riflessione sul terreno della professione. Il Gruppo ODCEC Area lavoro non è solo un luogo di confronto tra specialisti. È una parte viva di quella comunità professionale che deve presidiare il lavoro con competenza, identità e visione. Il rapporto con il Consiglio Nazionale, la formazione, il contrasto all'abusivismo, l'inclusione, il dialogo con le istituzioni non sono capitoli separati. Sono pezzi dello stesso mestiere: rendere il commercialista esperto in lavoro un interlocutore riconoscibile, autorevole,

necessario.

E colpisce, in particolare, il richiamo alla disabilità e all'inclusione lavorativa. Perché il lavoro, quando è ben costruito, non è solo reddito. È autonomia, dignità, relazione, possibilità di stare nel mondo senza chiedere permesso ogni mattina. Il professionista che accompagna un'impresa in questi percorsi non sta soltanto applicando una norma: sta contribuendo a rendere l'organizzazione più matura. E magari anche più intelligente, nel senso più umano del termine.

Infine, la cronaca semiseria della trasferta torinese, tra convegno sull'intelligenza artificiale, treni, alberghi coraggiosi e compleanni redazionali, non è un diversivo. È il promemoria necessario che dietro ogni rivista, ogni approfondimento, ogni evento formativo, ci sono persone. Persone che viaggiano, discutono, sbagliano prenotazioni, ridono, brindano, si prendono in giro e poi tornano al lavoro con la serietà di chi sa che le norme sono importanti, ma senza un po' di umanità diventano ferraglia.

Questo numero, allora, ci consegna una lezione semplice: il lavoro contemporaneo chiede prove, ma non sospetto permanente; trasparenza, ma non esibizionismo; tecnologia, ma non fede cieca; rigore, ma non formalismo ottuso; tutela, ma non scorciatoie. Chiede professionisti capaci di leggere le norme senza subirle, di usare i dati senza idolatrarli, di assistere imprese e lavoratori senza ridurre tutto a un adempimento.

Il nostro mestiere resta lì, in quel punto scomodo dove la legge incontra la pratica. Il cliente vorrebbe una risposta semplice. Il legislatore offre un periodo di dodici righe. L'INPS aggiunge una circolare. La Cassazione precisa un principio. Il software segnala un'anomalia. Il lavoratore porta una storia concreta. E noi dobbiamo tenere insieme tutto: norma, fatto, documento, persona.

Non è poco. Ma è esattamente il senso della nostra professione.

Perché, alla fine, il lavoro non è solo ciò che si misura. È ciò che si governa. E governarlo bene significa dare ordine ai fatti prima che siano i fatti a presentarsi da soli. Di solito senza appuntamento e, naturalmente, nell’ultimo pomeriggio utile.

**Direttore Responsabile*