LAVORO, REGOLE E PERSONE: l’equilibrio che fa crescere le imprese

scritto da goal | 1 Novembre 2025



di Domenico Calvelli*

Ci sono stagioni in cui il diritto del lavoro sembra rincorrere le trasformazioni dell’economia; e altre in cui sono le imprese – con scelte coraggiose – a indicare la rotta al legislatore.

In questo numero vogliamo tenere insieme entrambe le traiettorie: le norme (fiscali e giuslavoristiche) che servono per non sbagliare e le leve culturali e organizzative che fanno davvero la differenza. Perché l’equilibrio tra conformità e valore umano non è uno slogan: è l’unico modo per costruire aziende solide, attrattive e sostenibili. Ed ecco un tema concreto quanto trascurato: la mobilità dei lavoratori. La distinzione tra trasferta, distacco e trasferimento smette di essere un esercizio accademico e diventa una bussola operativa: provvisorietà, durata, sede abituale, trattamento indennitario, imponibilità fiscale e riflessi contributivi. Imprese e professionisti vi troveranno la mappa per impostare policy interne chiare, coerenti con i contratti collettivi e “a prova di controllo”.

La compliance, però, non basta a vincere le sfide di capitale umano; ci viene così ricordato che la diversity non è un adempimento, ma una strategia. Quote e piani possono aprire la porta: a far entrare davvero il cambiamento sono i comportamenti, soprattutto maschili: sponsorship, condivisione

del carico familiare, leadership inclusiva, misurazione degli impatti. La conversazione si sposta quindi dall'enunciazione agli impegni pratici, dentro e fuori gli uffici.

C'è poi una leva soft che spesso produce risultati hard su performance e benessere: il coaching. Un percorso chiaro su quando ha senso attivarlo merita attenzione; con quali obiettivi misurabili e come integrarlo con la formazione tradizionale. Non una moda, ma un dispositivo di crescita: per i manager alle prese con team ibridi, per high performer in fasi di cambiamento, per chi deve mettere a terra progetti complessi evitando l'overload.

Sul fronte tributario torniamo a uno dei terreni più insidiosi per aziende e professionisti: l'auto aziendale ad uso promiscuo. Utile quindi una guida pratica che mette ordine tra benefit, fringe, percorrenze, rimborsi e criteri di imputazione. L'uso promiscuo non è solo una scelta di compensation: è un delicato punto d'incontro tra normativa fiscale, politiche retributive e controllo dei costi. Tabelle, esempi e check-list aiutano a impostare car policy che resistono sia al budget sia ai controlli.

Non meno strategica – e spesso decisiva per la continuità aziendale – è la transazione contributiva. Interessante un vademecum netto: presupposti, interlocuzione con gli enti, struttura dell'accordo, effetti sul contenzioso e sugli oneri futuri. Un istituto troppo spesso avvicinato tardi o male: qui, invece, è trattato come uno strumento ordinario di ristrutturazione che tutela lavoratori e impresa, evitando spirali di irregolarità che costano due volte. E ancora: la proposta di assunzione si può revocare?

In questo numero si ricostruisce con rigore il confine tra fase precontrattuale e obbligo giuridico, il ruolo dell'affidamento del candidato e i rischi risarcitori. Un caso concreto guida la lettura delle regole sulla formazione del contratto: utilissimo per HR, recruiter e studi professionali

che vogliono selezionare in modo trasparente, senza esporsi a contenziosi evitabili.

Il filo rosso di questo numero e semplice da dire e complesso da praticare: regole chiare, persone al centro. Le prime riducono l'attrito, distribuiscono equità e danno prevedibilità; le seconde generano innovazione, fiducia e risultati. Nel mezzo ci siamo noi – imprese, professionisti, dirigenti, lavoratori – chiamati a scegliere strumenti, linguaggi e priorità.

Se dobbiamo indicare una bussola, eccola:

- definire bene gli istituti (trasferte, missioni, benefit) e documentarli;
- affrontare per tempo i nodi (contributivi, fiscali, contrattuali) con strumenti idonei;
- investire nella cultura manageriale: parità, coaching, accountability;
- tenere la promessa che sta dentro ogni proposta di lavoro: rispetto delle norme e delle persone.

E qui, proprio qui, che il commercialista del lavoro svolge la propria missione strategica. Equità e giustizia sociale infine non sono slogan, ma architettura di sistema. E la matrice che attraversa le proposte presentate dai Commercialisti nel confronto al Senato su pensioni e dinamiche demografiche: correggere le distorsioni del modello, salvaguardare la sostenibilità finanziaria e distribuire in modo più equo oneri e tutele.

Il punto di avvio e netto: l'accesso alla pensione a 71 anni per i contributivi puri, la perdita dei versamenti oltre il massimale e le carriere discontinue – soprattutto femminili – generano disuguaglianze strutturali. Da qui la richiesta di strumenti che agiscano su tre leve:

- equità generazionale,
- parità di genere,

- continuità contributiva.

Tra le proposte a maggior impatto emerge il “contributo automazione”: una tassa di scopo sulle imprese che sostituiscono lavoro umano con robot, algoritmi o IA, per compensare l’erosione della base contributiva. Misura controversa, ma utile a riaprire il cantiere su come finanziare le pensioni nell’economia digitale. Accanto a questa, la staffetta generazionale (riduzione graduale dell’orario negli ultimi anni in cambio di nuove assunzioni), e un rafforzamento della previdenza complementare anche tramite leve creditizie a favore delle PMI i cui lavoratori conferiscono il TFR ai fondi.

Le voci raccolte nel dibattito convergono sull’urgenza di riforme non più rinviabili: Cinzia Brunazzo, presidente del Gruppo ODCEC Area Lavoro, colloca il baricentro su equità generazionale, parità di genere e discontinuità lavorativa; il senatore Francesco Silvestro (Forza Italia) si impegna a portare le proposte ai tavoli istituzionali, con attenzione a revisione Fornero e pensioni minime a 1.000 euro; il senatore Lucio Malan (Fratelli d’Italia) richiama la necessita di norme applicabili nel tempo e di un perimetro che valorizzi il lavoro umano anche nell’era dell’IA; l’onorevole Alessandro Cattaneo (Forza Italia) spinge su contributivo “puro”, aumento del tetto di deducibilità dei fondi pensione e riscatto agevolato della laurea; Ilenia Malavasi (Partito Democratico) lega crisi demografica, welfare e tutela dei caregiver, chiedendo tutele per carriere frammentate; Orfeo Mazzella (Movimento 5 Stelle) insiste su pace contributiva, lavori usuranti e rilancio della staffetta generazionale, con attenzione al lavoro di cura e a Opzione Donna.

Il messaggio di fondo e coerente con la bussola manageriale: definire strumenti chiari, misurare gli impatti e anticipare i trend demografici e tecnologici. Senza una manutenzione ordinaria del sistema – e senza un patto esplicito tra generazioni, imprese e Stato – il rischio e produrre pensioni

povere e opportunità diseguali. Il cantiere e aperto: i Commercialisti rivendicano un ruolo non solo fiscale, ma sociale e previdenziale, per accompagnare riforme che tengano insieme conti ed equità.

**Direttore Responsabile*