



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di laurea magistrale in:
Relazioni di Lavoro

**IL CONSULENTE DEL LAVORO:
ANALISI DI UN “GIUSLAVORISTA DI PROSSIMITÀ”
TRA EVOLUZIONE NORMATIVA, PRASSI OPERATIVA
E ESPERIENZA DI PRATICANTO**

Relatore:

Prof. Senatori Iacopo

Tesi di:

Mammi Martina

Anno Accademico 2024 - 2025

INDICE

CAPITOLO I PROFESSIONE CONSULENTE DEL LAVORO: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE, CLASSIFICAZIONE

1. Alla genesi di un professionista: <i>excursus</i> storico attraverso la figura del Consulente del Lavoro	11
1.1 La Legge n. 1815/1939: la prima disciplina giuridica	11
1.2. L'associazionismo e il Regolamento di Como (1953 — 1958)	14
1.3. La Legge n. 1081/1964: l'istituzione dell'Albo	17
1.4. La Legge n. 12/1979: l'ordinamento definitivo della professione	19
1.5. L'evoluzione contemporanea: dagli anni '90 alla rivoluzione digitale	22
2. Assetto ordinamentale e qualificazione giuridica del Consulente del Lavoro nella realtà odierna.....	23
2.1. Lo Statuto del Lavoro Autonomo (L. 81/2017)	24
2.2. Il D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 — la Riforma Biagi	25
2.3. Chi è il Consulente del Lavoro: la visione dell'organo di categoria	27
2.4. Lo <i>status</i> del CdL: la libera professione secondo la Legge 12/1979 e l'Art. 2229 c.c.....	28
2.5. L'inquadramento del CdL rispetto alla contrattazione collettiva.....	31
3. Accesso alla professione: l'Ordine, il praticantato, l'esame di Stato.....	32
3.1. L'accesso alla professione tra Art. 33 della Costituzione e Legge n. 12/1979.....	33
3.2. L'ordinamento professionale: l'Albo dei Consulenti del Lavoro.....	34
3.2.1. L'Architettura istituzionale: struttura e <i>governance</i>	35
3.2.2. Operatività e prerogative funzionali	37
3.3. Come si diventa Consulente del Lavoro: le fasi del percorso abilitativo e il dovere di aggiornamento.....	38
4. Deontologia, disciplina, codice etico: regolamentazione dell'attività di consulenza	41
4.1. Capo I — Parte Generale	43
4.2. Capo II — Doveri Generali.....	45

4.3. Capo III — Rapporti Esterni	47
4.4. Capo IV — Rapporti Interni	48
4.5. Capo V — Esercizio Professionale	50
4.6. Capo VI — Esercizio di Attività Professionali Particolari	53
4.7. Capo VII — Potestà Disciplinare.....	55

CAPITOLO II

LE FUNZIONI E LE COMPETENZE DEL CDL: UN "GIUSLAVORISTA DI PROSSIMITÀ"

1. Funzione di gestione e organizzazione dei rapporti di lavoro – Area Tecnico - Gestionale.....	61
1.1. Costituzione del rapporto di lavoro.....	64
1.2. Gestione del rapporto di lavoro.....	67
1.3. Cessazione del rapporto di lavoro	68
2. Funzione di rappresentanza e tutela giuridica – Area Giuslavoristica.....	70
2.1. Contenzioso amministrativo	70
2.2. Contenzioso stragiudiziale	74
2.3. Certificazione dei contratti.....	77
3. Funzione assistenziale e di intermediazione – Area Consulenziale.....	83
3.1. Consulenza d’impresa	84
3.2. Contrattazione aziendale e sindacale	91
3.3. Crisi d’azienda	101
4. Funzione fiscale e sussidiaria – Area Pubblicistica	108
4.1. Asse.Co.: Asseverazione della Conformità Rapporti di Lavoro	109
4.2. Antiriciclaggio e lotta all’abusivismo	113
4.3. Apposizione del Visto di Conformità	117
5. Sintesi del profilo professionale: da tecnico a “ <i>Giuslavorista di prossimità</i> ”	120

CAPITOLO III

IO, CONSULENTE DEL LAVORO: LA MIA ESPERIENZA DI PRATICANTATO

1. Dalla teoria alla prassi: l'analisi empirica della professione.....	122
2. Motivazioni personali e inclinazioni individuali: perché ho deciso di intraprendere questo percorso?	124
3. Il paradigma normativo del praticantato: integrazione tra disciplina ordinistica, convenzioni e attività di studio.....	126
4. Analisi del contesto operativo: la realtà dello Studio Borghi	132
4.1. L'architettura dei servizi e la strutturazione interna	134
4.2. Dalla teoria alla pratica: l'inserimento nel contesto organizzativo e l'alfabetizzazione teorica	139
4.3. L'itinerario formativo: dall'approfondimento dottrinale all'osservazione pratica	140
4.4. Il cuore della professione: la gestione della consulenza ordinaria.....	142
4.5. La dimensione patologica del rapporto: strategie difensive e negoziazione sindacale.....	144
4.6. Nel vivo della professione: l'assunzione di responsabilità e la gestione autonoma degli adempimenti.....	147
4.7. L'instaurazione del rapporto di lavoro: l'analisi multidimensionale delle assunzioni	148
4.8. Dalla genesi amministrativa alla regolarità: impianto aziendale e DURC	154
4.9. Il ciclo mensile del <i>payroll</i> : dall'elaborazione dei dati alle denunce UniEmens	158
5. Dalla costituzione aziendale alla gestione del conflitto: il caso "Al Borgo" come banco di prova della consulenza giuslavoristica.....	164
5.1. La nascita del ristorante "Al Borgo": procedure costitutive e strutturazione del primo organico.....	165
5.2. I primi nodi problematici: asimmetrie contrattuali e rischi di insostenibilità economica.....	170
5.3. Il precipitare della crisi e l'intervento d'urgenza: analisi degli sviluppi disciplinari e gestione della rottura fiduciaria	173
5.4. La posizione del Sig. A.S.: la sospensione cautelare quale misura di autotutela aziendale .	180
5.5. La posizione della Sig.ra R.L.: dalla contestazione dell'addebito alla comminazione della multa irrogazione della sanzione pecuniaria	184
5.6. L'attuale stallo procedurale: bilanciamento dei rischi e monitoraggio del comportamento quale strategia di tutela aziendale	192

CONCLUSIONE

1. La poliedricità come tratto ontologico: il modello multidimensionale della consulenza del lavoro	196
1.1. Il nucleo giuslavoristico: il presidio normativo come baricentro della professione	197
1.2. La dimensione umanistica della professione: intelligenza emotiva e <i>soft skills</i> come strumenti operativi	198
1.3. Il professionista a presidio della sostenibilità finanziaria: ingegneria dei costi e razionalità economica	200
1.4. La funzione di cerniera istituzionale: l'intermediario abilitato tra gestione previdenziale e fede pubblica	201
2. L'eterogeneità come <i>asset</i> strategico: il Consulente del Lavoro nel ruolo di ammortizzatore di incertezza e interprete di scenari	202
3. L'intelligenza poliedrica di fronte alla sfida digitale: verso un modello di ' <i>Consulenza 2.0</i> '	204
4. Oltre l'automazione: la sintesi valoriale come essenza del Consulente del Lavoro e traguardo professionale	206

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

NORMATIVA

INTRODUZIONE

“*Giuslavorista di prossimità*”¹, “*architetto del welfare*”², “*ingegnere sociale*”³, “*sentinella della legalità*”⁴: queste sono solo alcune delle molteplici definizioni che sono state impiegate, nel corso del tempo, per tentare di inquadrare, descrivere e ritrarre la complessa quanto polisemica figura del Consulente del Lavoro. Per quanto, infatti, tale ruolo professionale sia ormai, da anni, solidamente incastonato nell’architettura ordinamentale nazionale, appare ancora avvolto da un velo di indefinitezza. La sua identità tradisce, del resto, una certa ambiguità: un inquadramento giuridico peculiare, funzioni eterogenee, competenze interdisciplinari e una natura spiccatamente ibrida, fanno del Consulente un attore contrassegnato da una fisiologica polivalenza⁵.

È sufficiente osservare le dinamiche che scuotono l’odierno teatro economico-lavorativo per averne prova. Vessato da una dilagante frammentazione contrattuale, pervaso da una costante ipertrofia normativa e soggetto a continui cambiamenti strutturali, il mercato attuale rivela una natura liquida. In questo contesto di perenne mutamento – dove instabilità e flessibilità sembrano prevalere — il Consulente del Lavoro si erge a pilastro e baricentro del sistema⁶. La sua attività diviene densa, adattabile alle più svariate fattispecie e declinabile in operazioni difformi: la multiformità del Consulente diventa la risposta professionale alla complessità della modernità⁷. Ebbene, se da un lato ciò contribuisce a impreziosire il suo profilo professionale, rendendo tale figura un attore imprescindibile dell’arena lavorativa, dall’altro concorre a complicarne la configurazione identitaria. Quest’ultima risulta infatti, ad oggi, intrinsecamente pervasa da eterogeneità e talvolta coperta da uno strato di sfuggevolezza. Ne è riprova il fatto che una vasta platea di cittadini non possieda ancora piena contezza del ruolo del CdL, perpetuando un identikit spesso vacuo o impreciso di questa figura.

Ecco, allora, che il principale obiettivo verso il quale sarà orientata questa Tesi di Laurea, sarà proprio quello di dipingere, fotografare e delineare un ritratto quanto più vivido e rigoroso della figura del Consulente del Lavoro. Strutturato per sondare il complesso terreno della consulenza, il presente elaborato intende addentrarsi nelle dinamiche che governano il ruolo del professionista per indagarne la natura, classificarne il ruolo, determinarne le funzioni ed eliminarne — per quanto possibile — ogni elemento di indefinitezza. Al fine di perseguire tale scopo, tale lavoro di ricerca si sviluppa attraverso un’impalcatura contenutistica che parte dalla definizione teorico-normativa della professione del CdL per giungere allo studio della sua concreta declinazione operativa nello spazio di lavoro.

¹Le Competenze, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

²Rausei, P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

³Pigliarini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁴Campanile, G. (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

⁵Le Competenze, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

⁶Spolverato G., Salazar P. (2021), *Il nuovo lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2021.

⁷Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3\2021.

Punto di partenza di tale percorso sarà il Capitolo I, che si propone di indagare le radici della figura del Consulente del Lavoro. Attraverso un *excursus* storico, si cercherà di ricostruire le origini di questa professione, mettendone in luce la genesi, le esigenze sociali ed economiche che ne hanno determinato la nascita, nonché i principali momenti evolutivi che l'hanno portata ad assumere una sua specifica identità nel corso del tempo. Il fine ultimo sarà quello di comprendere come il ruolo del Consulente del Lavoro si sia trasformato e consolidato, arrivando oggi a ricoprire una funzione centrale nell'ambito del mercato del lavoro.

Successivamente, il *focus* della ricerca si sposterà poi su un piano di matrice più marcatamente normativa, per definire il quadro giuridico entro cui si delineano i contorni della professione. In questo contesto, l'analisi delle principali disposizioni legislative vigenti in materia consentirà di chiarire il ruolo del Consulente come intermediario cruciale tra lavoratori, datori di lavoro e organi istituzionali, illustrando al contempo i margini e i vincoli all'interno dei quali tale figura opera nel tessuto lavorativo contemporaneo. In seguito, verrà analizzato e illustrato il concreto *iter* di accesso alla professione, ripercorrendo il percorso obbligato per acquisire il titolo. Verranno dunque esaminati i requisiti d'ingresso, le modalità operative e il grado di complessità che caratterizza il cammino verso l'abilitazione. A conclusione, il capitolo si soffermerà sulla dimensione etica entro la quale è chiamato a muoversi il CdL, attraverso l'analisi del Codice Deontologico che governa l'Ordine dei Consulenti. Si analizzeranno i principi e i doveri che ne costituiscono il nucleo fondante, evidenziando l'importanza di un'adesione rigorosa a tali norme per tutelare la dignità della professione e per garantire un esercizio corretto e responsabile del ruolo.

L'elaborato perseguirà poi nel suo sviluppo con il successivo Capitolo II, nelle cui pagine si dedicherà spazio alla trattazione delle competenze tecniche e delle funzioni operative del Consulente del Lavoro, descritto alla stregua di un "*Giuslavorista di prossimità*". Attraverso lo studio di quattro principali macroaree funzionali, si delineeranno con precisione le responsabilità e i compiti che caratterizzano questa figura professionale, al fine di verificarne nel concreto l'effettiva natura interdisciplinare. La prima area analizzata sarà quella Giuslavoristica, che comprende l'intera gestione del ciclo di vita del rapporto di lavoro: dalla stipulazione del contratto di lavoro fino alla cessazione del rapporto, passando per la gestione delle intricate dinamiche che si verificano lungo il suo svolgimento. Si procederà poi con l'Area Legale, che comprende attività quali il supporto in ambito contenzioso — sia amministrativo che stragiudiziale — e la certificazione dei contratti, per garantire certezza e trasparenza giuridica. Un'attenzione particolare sarà dedicata all'Area Consulenziale, dove il professionista affianca le aziende nelle strategie gestionali, nelle relazioni sindacali, nelle contrattazioni collettive e nelle crisi d'impresa. Infine, il capitolo affronterà l'Area Pubblicitica, enfatizzando il ruolo del Consulente come intermediario tra privati e Pubblica Amministrazione, attraverso compiti quali l'Asseverazione di Conformità (Asse.Co.), il contrasto al riciclaggio e l'apposizione del visto di conformità.

La dimensione dottrinale incontrerà poi la sua fisiologica evoluzione e la sua naturale traduzione operativa nell'ambito del Capitolo III, incentrato sull'analisi della mia esperienza di praticantato.

Caratterizzata da un'impostazione di taglio marcatamente empirico, tale sezione sarà dedicata al racconto e all'approfondimento del percorso di tirocinio che ho iniziato — e sto tuttora svolgendo — presso uno Studio di professionisti specializzati nell'attività di consulenza. È infatti a partire dal 1° settembre 2025 che ho avviato, in convenzione con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, un percorso di praticantato finalizzato all'acquisizione della qualifica professionale di Consulente del Lavoro. Articolata su un periodo di 18 mesi, tale esperienza mi ha, e mi sta, permettendo di entrare nel vivo delle articolate logiche che governano la consulenza del lavoro, avendo così modo di indagarne le complessità gestionali e le sfumature tecniche.

Partendo dalle motivazioni personali che hanno orientato tale scelta professionale e dalla descrizione del contesto lavorativo in cui sono stata accolta, il capitolo intenderà descrivere l'agire del Consulente del Lavoro nella quotidianità professionale, offrendo uno sguardo ravvicinato su quelle che sono le sue concrete, usuali e molteplici responsabilità. A tal fine, verranno documentate sia le complesse attività gestite dai professionisti dello Studio, sia le mansioni da me svolte in prima persona. L'analisi sarà inoltre avvalorata dall'esame di casi clinici reali, tratti dall'operatività quotidiana dello Studio, volti a dimostrare la pratica applicazione dei principi analizzati nei capitoli precedenti.

In questo alveo, un rilievo centrale sarà attribuito alla disamina del caso relativo al ristorante "Al Borgo": una realtà aziendale la cui gestione mi è stata affidata sin dalle prime fasi del tirocinio e che mi ha posto dinanzi a criticità gestionali e complessità normative di particolare rilievo, rappresentando un banco di prova fondamentale per la mia crescita come aspirante Consulente del Lavoro. Proprio tale sezione costituirà il momento di sintesi dell'intero lavoro, poiché esaminerà una fattispecie non meramente osservata, bensì trattata personalmente da me con diretta autonomia operativa, nel mio ruolo di praticante.

Nello specifico, l'analisi prenderà le mosse dalla ricostruzione dell'identità aziendale, delineando l'attività del ristorante 'Al Borgo' e il suo specifico posizionamento nel panorama economico. Da qui, si procederà con l'esposizione della vicenda che l'ha vista protagonista, esplorandone le cause scatenanti, le dinamiche evolutive, i diversi attori coinvolti, le insidiose situazioni create, nonché le criticità emerse. Particolare rilievo verrà riservato alla cornice normativa in cui si inserisce l'intera vicenda, così come alla spiegazione del processo decisionale attraverso cui è stata individuata la strategia più adeguata ad affrontare il caso. Ampio spazio verrà altresì riservato alla descrizione delle numerose sfide e delle diverse complicazioni che ho dovuto fronteggiare e superare durante la delicata gestione di questa vicenda. Questo capitolo consentirà di evidenziare la natura non standardizzabile dell'agire del Consulente del Lavoro, continuamente chiamato ad adattarsi alle peculiarità delle casistiche in oggetto e a ricercare soluzioni personalizzate in base alle specifiche esigenze del cliente.

Infine, la parte conclusiva del presente lavoro sarà dedicata ad una rielaborazione critica e ad una interpretazione assolutamente personale del materiale analizzato. Integrando tra loro l'inderogabile dettato della norma, i severi precetti indicati della dottrina e le evidenze emerse dalla mia attività di praticantato, tenterò di delineare e cristallizzare il multifaccettato profilo professionale del CdL, così come emerso dall'indagine precedentemente svolta. L'intento sarà quello di ricomporre in una sintesi unitaria le sue multiformi funzioni, il suo articolato bagaglio di competenze e l'eterogeneità dei ruoli

da lui ricoperti, così da restituire una rappresentazione quanto più nitida e fedele della sua identità lavorativa. Al contempo, però, cercherò anche di spingermi oltre l'analisi dello stato dell'arte, per interrogarmi sulle future metamorfosi del profilo identitario e delle dinamiche operative di questa figura, in risposta alle incalzanti sfide della modernità. In un ecosistema economico sempre più permeato dall'inarrestabile evoluzione tecnologica e dall'Intelligenza Artificiale, anche il profilo del Consulente sembra infatti star attraversando una fase di profonda ridefinizione. Sarà proprio questa traiettoria di presunto cambiamento a offrire le basi per una rielaborazione autonoma circa le sorti del mestiere del Consulente, il suo riposizionamento strategico nel panorama lavorativo e le nuove responsabilità a lui attribuite.

In sintesi, dunque, ciò che offrirà questo ultimo capitolo sarà un contributo di carattere puramente soggettivo riguardo alla fisionomia del professionista, maturato attraverso lo studio della sua intrinseca poliedricità.

Per giungere a tale sintesi conclusiva e conseguire pienamente l'obiettivo dell'intera ricerca, due saranno i principali strumenti analitici che saranno impiegati, ciascuno dei quali fondamentale per garantire una visione completa e approfondita della figura del Consulente del Lavoro. Da un lato, verrà condotto uno studio accurato della letteratura esistente in materia, attingendo ad opere dottrinali, normative e scientifiche che hanno contribuito a definire e analizzare questa professione. Dall'altro lato, sarà fondamentale il contributo di un'indagine empirica condotta direttamente sul campo. Quest'ultima si baserà sulla mia esperienza personale di praticantato, fondamentale per osservare il funzionamento concreto della professione, andando oltre la dimensione teorica.

Attraverso la combinazione di questi due approcci — il rigore dell'analisi teorica e il valore aggiunto dell'osservazione diretta — si cercherà di offrire una comprensione globale e completa della complessa figura del Consulente del Lavoro, indagando la sua collocazione normativa e il sistema legislativo che ne regola l'operato, così come le sue reali funzioni operative. Ma non solo. Oltre a tratteggiare il profilo tecnico e giuridico del Consulente del Lavoro, il presente lavoro si proporrà anche di indagare, verificare e studiare effettivamente il carattere di intrinseca eterogeneità che sembra permeare tale figura professionale.

In tal senso, si tenterà di approfondire se e in che misura questo attore sia realmente permeato da una versatile natura, che lo rende adatto a ricoprire ruoli diversi e a operare in contesti differenti. Si analizzerà, dunque, se questa complessità sia effettivamente parte integrante dell'identità del Consulente del Lavoro, contribuendo a definire il suo valore e la sua rilevanza nell'attuale mercato del lavoro.

In definitiva, percorrendo il doppio binario dell'indagine teorica e pratica, il presente lavoro intende offrire una ricostruzione quanto più organica e puntuale possibile di una professione che, pur costituendo un cardine del sistema lavorativo odierno, risulta talvolta ancora caratterizzata da contorni sfumati. L'auspicio è quello di elaborare uno strumento capace sia di studiare se e in che misura il Consulente del Lavoro sia realmente permeato da una versatile natura; sia in grado di offrire un utile punto di partenza a chiunque desideri avvicinarsi alla complessa realtà della consulenza del lavoro.

CAPITOLO I

PROFESSIONE CONSULENTE DEL LAVORO: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE, CLASSIFICAZIONE

1. Alla genesi di un professionista: *excursus* storico attraverso la figura del Consulente del Lavoro

Interrogarsi circa l'essenza della figura del Consulente del Lavoro e sulla sua intrinseca condizione di indefinitezza identitaria e funzionale, implica necessariamente la realizzazione di un attento *excursus* storico-ricostruttivo. Se, infatti, tale professione presenta oggi tratti di marcata eterogeneità, ciò è certamente imputabile al complesso *iter* che ha condotto alla sua progressiva strutturazione e al suo definitivo riconoscimento.

Tale genesi si prefigura, senza dubbio, come un travagliato percorso di matrice normativa, giuridica e sociale⁸. Pur essendosi sviluppato entro una finestra temporale relativamente recente, questo cammino è stato scandito da una serie di vicissitudini che ne hanno non solo rallentato lo svolgimento, ma anche complicato la piena realizzazione, rendendola un traguardo difficoltoso da raggiungere⁹. Entrando nel merito di questo articolato quadro di riferimento, numerose e significative sono state le tappe che hanno contribuito in maniera determinante alla costruzione e alla istituzionalizzazione di questo ruolo professionale¹⁰. Si tratta di un insieme di elementi vasto e diversificato, governato tuttavia da un unico denominatore comune: la stringente necessità di individuare un soggetto che, altamente formato e qualificato, potesse ergersi a “connettore” tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale¹¹, facendosi garante della corretta attuazione delle norme e assicurandone l'effettiva applicazione, specie in materia di lavoro e legislazione sociale¹².

1.1. La Legge n. 1815/1939: la prima disciplina giuridica

Il primo intervento normativo volto a definire e plasmare la professione del Consulente del Lavoro risale alla Legge 23 novembre 1939, n. 1815¹³. Recante la “*Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*”, tale provvedimento costituisce un passaggio cruciale per la ricostruzione storica del ruolo, segnando un decisivo punto di svolta nella regolamentazione delle professioni intellettuali¹⁴. Promulgata durante il Regno d'Italia su impulso delle necessità sociali ed economiche dell'epoca, la norma si colloca in un contesto storico in cui emergeva la crescente esigenza di disciplinare alcune professioni autonome che svolgevano un'importante funzione di assistenza per le imprese, soprattutto in relazione alla gestione dei rapporti di lavoro e agli adempimenti correlati¹⁵.

⁸Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁹Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.

¹⁰Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

¹¹*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

¹²Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, *Rivista Nuova di Diritto del Lavoro*, N. 3/2021.

¹³Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

¹⁴*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

¹⁵Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

L'intento del legislatore era colmare un vuoto normativo, elaborando una legge che offrisse una veste giuridica ufficiale e un perimetro d'azione definito a quelle figure professionali che — non trovando collocazione negli albi tradizionali e nelle categorie ordinistiche preesistenti — operavano in assenza di una regolamentazione specifica¹⁶¹⁷.

Articolata organicamente in otto disposizioni, la struttura della Legge poggiava su solidi pilastri normativi ideati per scardinare l'inadeguato sistema di consulenza pregresso e valorizzare le professioni intellettuali. In tale contesto, assumeva un rilievo cardinale l'Articolo 1, il quale sanciva il principio della personalità della prestazione, conferendo *de facto* un riconoscimento giuridico ufficiale alla figura dell'esperto in consulenza del lavoro¹⁸. La norma, infatti, imponeva il divieto tassativo di esercitare l'attività sotto forma di società anonime o di capitali, vincolando il professionista ad operare esclusivamente con il proprio nome e cognome: l'intento preciso del legislatore era quello di garantire la responsabilità diretta dell'operatore, instaurando un imprescindibile vincolo fiduciario con il cliente¹⁹. Tale precetto trovava ulteriore specificazione e chiarimento nel successivo Articolo 2, il quale sanciva categoricamente il divieto di costituire, esercitare o dirigere società, istituti o agenzie di assistenza tecnica, legale o tributaria, qualora queste assumessero forme diverse da quella individuale o associativa personale già prevista dall'articolo precedente²⁰. Attraverso questa disposizione, la norma mirava a contrastare l'esercizio abusivo e deregolamentato della consulenza, assicurando che tali attività rimanessero appannaggio esclusivo di professionisti o strutture riconosciute, sottoposte ai rigidi vincoli formali di legge. L'obiettivo ultimo era contribuire a garantire la qualità e la correttezza dei servizi offerti, con particolare attenzione alle esigenze di trasparenza, competenza e supervisione²¹.

In perfetta continuità con questa logica di trasparenza e a tutela della fede pubblica, interveniva poi l'Articolo 3, deputato a disciplinare rigorosamente la denominazione degli studi di assistenza e consulenza²².

Tuttavia, il vero nucleo fondante della Legge — quello destinato a lasciare l'impronta più profonda nella genesi della professione — risiedeva negli Articoli 4 e 5. Furono proprio queste norme, infatti, a definire i canoni di professionalità e trasparenza che, ancora oggi, costituiscono l'impalcatura deontologica e l'ossatura operativa del Consulente del Lavoro²³.

Nello specifico, l'Articolo 4 si occupava di disciplinare le limitazioni e le cause di incompatibilità, disegnando il profilo di un professionista necessariamente autonomo²⁴. La norma precludeva l'esercizio dell'attività a chi fosse vincolato da rapporti di pubblico impiego o esercitasse professioni tali da generare conflitti di interessi, compromettendo l'indipendenza del mandato. Elemento centrale della disposizione era la regolamentazione della tenuta dei documenti: veniva espressamente stabilito che la gestione e regolarizzazione dei libri paga e matricola — e, più in generale, degli adempimenti in materia di lavoro, previdenza e assistenza sociale — non potesse essere affidata a soggetti esterni

¹⁶Rausei, P. (2021), *Consulente del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer Italia

¹⁷Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

¹⁸Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.

¹⁹Art. 1, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

²⁰Art. 2, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

²¹ANCL, *Consulente 2023, nelle radici il nostro futuro*, ed. 4/2023

²²Art. 3, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

²³ANCL, *Consulente 2023, nelle radici il nostro futuro*, ed. 4/2023

²⁴Art. 3, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

all'impresa, se non previa specifica autorizzazione²⁵. Tale *nulla osta* doveva essere rilasciato dall'Ispettorato Corporativo competente per territorio o, nei casi di operatività più complessa, direttamente dal Ministero delle Corporazioni. Attraverso questo meccanismo autorizzatorio, la legge mirava ad affrancare la figura del Consulente da logiche di subordinazione, rendendolo un garante terzo della legalità e orientando l'attività verso una chiara funzione di pubblica utilità²⁶.

In stretto raccordo logico e normativo interveniva poi l'Articolo 5, che si poneva come naturale complemento della disposizione precedente. Esso delineava il perimetro soggettivo della consulenza, stabilendo una deroga alle limitazioni dell'Articolo 4 a favore degli iscritti negli Albi professionali preesistenti (avvocati, procuratori, dottori in economia e commercio, ragionieri)²⁷. Tuttavia, il legislatore ebbe cura di precisare che tale equipollenza non esimeva questi professionisti dal controllo statale. Per poter svolgere le attività di tenuta e regolarizzazione dei documenti aziendali, infatti, anche gli iscritti agli ordini tradizionali dovevano adempiere a precisi obblighi formali: era richiesta la preventiva denuncia dell'attività al competente Ispettorato Corporativo (qualora l'esercizio fosse limitato a una singola circoscrizione) o, nel caso di operatività estesa su più circoscrizioni, la formale autorizzazione del Ministero²⁸. La *ratio* di questa disposizione evidenziava la volontà della legge di mantenere un controllo capillare sull'accesso alla materia giuslavoristica. L'Articolo 5, infatti, mirava a garantire che la consulenza del lavoro, pur se esercitata da soggetti già qualificati in altri ambiti, rimanesse sotto la stretta supervisione delle istituzioni competenti²⁹. In tal modo, si introduceva un principio di monitoraggio accurato che assicurava non solo la competenza tecnica, ma anche la trasparenza e la tracciabilità di chiunque operasse nel delicato settore dell'amministrazione del personale³⁰.

A chiusura del provvedimento, la Legge disciplinava il regime transitorio e sanzionatorio: l'Articolo 6³¹ concedeva un termine perentorio di sei mesi per la regolarizzazione delle posizioni preesistenti, pena la cessazione dell'attività, mentre l'Articolo 7³² introduceva un severo apparato punitivo — comprensivo di sanzioni detentive — per contrastare l'abusivismo e garantire l'effettività delle nuove regole. L'Articolo 8³³, infine, disponeva le misure necessarie per l'entrata in vigore e l'attuazione della norma.

Alla luce di tale articolato impianto normativo, appare dunque evidente come la Legge n. 1815/1939 abbia rappresentato una vera e propria pietra miliare nell'evoluzione del sistema giuslavoristico italiano³⁴. Sebbene la norma non abbia formalmente previsto l'istituzione di un Albo professionale, né abbia delineato un profilo giuridico pienamente compiuto della professione, essa ha comunque segnato un passaggio decisivo nel processo di istituzionalizzazione della categoria. La Legge ha infatti avuto il merito storico di aver riconosciuto ufficialmente l'attività di consulenza, permettendo

²⁵Pelusi, J. (2015). *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

²⁶Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*, in Tousijn W. (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna: Il Mulino.

²⁷Art. 5, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

²⁸Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa.

²⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

³⁰Orlando, C., *Dal divieto storico di esercizio in forma societaria delle professioni ex lege 1815/1939 agli studi associati fino alle società tra professionisti*, Sito Osservatorio OCI.

³¹Art. 6, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

³²Art. 7, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

³³Art. 8, Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

³⁴Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.

così il superamento della marginalità giuridica ed operativa in cui la professione era rimasta confinata fino a quel momento³⁵. Per la prima volta, sono state gettate le basi di una regolamentazione organica, perimetrando gli ambiti di sua competenza e istituendo un sistema di controlli idoneo a garantire il corretto esercizio delle sue funzioni. In un contesto storico segnato da crescenti complessità in ambito lavorativo e previdenziale, il provvedimento ha risposto con puntualità alla necessità di disporre di figure altamente qualificate, capaci di supportare le aziende nella comprensione e nel rispetto della legislazione vigente³⁶.

1.2. L'associazionismo e il Regolamento di Como (1953 — 1958)

Un ulteriore, decisivo passo verso la legittimazione e la consacrazione della figura professionale del Consulente del Lavoro venne poi compiuto agli inizi degli anni Cinquanta. In un contesto storico caratterizzato da profondi mutamenti politici e sociali, il 24 gennaio 1953 venne infatti costituita la prima organizzazione sindacale dedicata alla tutela degli operatori del settore: l'ACLAPS (Associazione dei Consulenti in materia di Lavoro e Previdenza Sociale)³⁷. Tale organismo — che nel corso degli anni avrebbe evoluto la propria denominazione dapprima in ANCDS e infine nell'attuale ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro) — nacque con l'obiettivo primario di rappresentare e tutelare i professionisti, all'epoca ancora inquadrati nella riduttiva definizione di *'tenutari'*: soggetti la cui operatività non era libera, ma subordinata a una discrezionale autorizzazione dell'Ispettorato. La missione dell'organizzazione fu da subito quella di farsi carico delle istanze della categoria, lavorando alacremente per l'affermazione del suo *status* professionale e per il superamento della condizione di subalternità amministrativa in cui versava³⁸.

In tale prospettiva, l'azione politica condotta dall'Associazione si rivelò determinante per ottenere il riconoscimento ufficiale della natura liberoprofessionale dell'attività, dando così attuazione concreta a quanto già previsto dall'Art. 4 della Legge n. 1815/1939³⁹. In particolare, decisiva risultò l'opera di pressione esercitata dall'organizzazione per conseguire l'emanazione di un regolamento specifico, atto a definire con precisione i contorni normativi della figura del Consulente e a disciplinarne le modalità di esercizio⁴⁰. Tale incessante lavoro di sensibilizzazione e sollecitazione trovò il suo pieno compimento nella pubblicazione del cosiddetto Regolamento di Como: un risultato che segnò una svolta storica contribuendo a strutturare definitivamente il ruolo del Consulente all'interno del contesto giuridico italiano.

Approvato ufficialmente il 30 luglio 1958, a seguito di un decisivo incontro tra i vertici dell'ANCL e i funzionari ministeriali, il Regolamento di Como rappresentò un documento fondativo di cruciale rilevanza per la disciplina della professione del Consulente del Lavoro in Italia. Emerso in un panorama di rilevanti trasformazioni socioeconomiche, esso costituì il primo strumento normativo

³⁵Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 07/2021.

³⁶*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

³⁷Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

³⁸Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁹Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁰Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

organico elaborato per ordinare l'attività della categoria, rispondendo all'impellente esigenza di fornire un quadro di regole condivise e vincolanti⁴¹. Sotto il profilo prettamente tecnico, la natura giuridica del Regolamento si traduceva in quella di un atto normativo settoriale con forza regolamentare, emanato al fine di disciplinare in maniera articolata i principi generali e i criteri di esercizio della professione. A tale scopo, il testo si strutturava in diverse disposizioni che, con estrema chiarezza e rigore, delineavano le competenze, i diritti e i doveri della categoria professionale⁴².

All'interno di tale architettura, un rilievo preminente spettava all'Articolo 1: una disposizione che segnò un autentico spartiacque storico definendo per la prima volta e in maniera inequivocabile il perimetro funzionale del Consulente del Lavoro⁴³. La norma istituzionalizzava infatti il professionista quale snodo cruciale nella gestione amministrativa e contrattuale del rapporto di lavoro, affidandogli un essenziale ruolo di cerniera qualificata tra le istanze dei lavoratori, le esigenze delle imprese e le richieste della Pubblica Amministrazione⁴⁴. Tale triplice funzione lo rendeva un attore insostituibile nel complesso scenario giuslavoristico, l'unico in grado di coniugare esigenze tecniche e normative con la capacità di tutelare i diritti delle parti coinvolte⁴⁵.

La centralità della figura trovava, inoltre, ulteriore conferma nella puntuale definizione delle mansioni riservate: la norma stabiliva infatti che rientrassero nella sfera d'azione del Consulente « *le operazioni (che i datori di lavoro, non ritenendo di effettuare direttamente o a mezzo di propri dipendenti, intendono affidare all'esercente autorizzato) e che riguardano la compilazione, la scritturazione l'aggiornamento dei documenti aziendali di lavoro, quali i libri di matricola e di paga, i libretti di lavoro, i prospetti di paga, le tessere assicurative, i moduli e le denunce, nonché l'effettuazione dei conteggi e dei versamenti contributivi in materia di lavoro* »⁴⁶. Tale dettagliata elencazione di mansioni forniva un'idea precisa delle responsabilità attribuite al CdL, tracciando una linea di demarcazione netta tra le sue competenze e le attività demandate ad altre figure professionali, e delineando una chiara identità giuridica della professione⁴⁷.

In concomitanza con la definizione funzionale delle competenze, il Regolamento includeva, con lungimiranza, anche una rigorosa codifica dei requisiti di accesso alla professione. Ai sensi dell'Articolo 2 si affermava che l'autorizzazione per « *esercitare la consulenza* »⁴⁸ era concessa in via esclusiva solamente a coloro i quali avessero dimostrato di possedere « *i necessari requisiti di capacità (...) di moralità e correttezza per l'esercizio dell'attività suddetta* »⁴⁹ e avessero superato una prova di idoneità di carattere teorico-pratico a cura dell'Ispettorato del lavoro competente territorialmente. Questa disposizione sottolineava la necessità di un'approfondita preparazione, ancorando l'intera categoria a principi di meritocrazia e rigore etico. Il superamento di un esame di idoneità, infatti, mirava a valorizzare l'impegno individuale e a garantire che solo i candidati più qualificati potessero accedere a questo ruolo determinante⁵⁰. Si sanciva così un cambiamento

⁴¹Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.

⁴²Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁴³Art.1, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁴⁴Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

⁴⁵Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre

⁴⁶Cfr. Art.1, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁴⁷Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

⁴⁸Cfr. Art.1, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁴⁹Cfr. Art.1, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁵⁰Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

culturale rilevante: il Consulente del Lavoro veniva ritratto sia come un abile tecnico del diritto sia come un esempio di rettitudine, chiamato a tutelare l'equilibrio del sistema lavorativo.

Ancora, un ulteriore aspetto del Regolamento di Como meritevole di particolare attenzione erano gli Articoli 3 e 4, dedicati alla codificazione dei principi deontologici, vera matrice etica della professione. Tali norme definivano con rigore il nucleo valoriale cui ogni Consulente doveva attenersi, configurandosi come una guida comportamentale imprescindibile capace di saldare l'alta competenza tecnica alla necessaria rettitudine morale⁵¹. Tra i valori più importanti vi erano: l'obbligo di correttezza e lealtà nel compiere ogni azione professionale; la tutela della riservatezza nell'amministrazione delle informazioni sensibili di cui il Consulente può venire a conoscenza; il rispetto incondizionato della legalità che deve caratterizzare ogni ambito dell'attività; e, infine, la sensibilità nei confronti del delicato equilibrio tra gli interessi del cliente, quelli collettivi della comunità e le dinamiche del sistema lavorativo⁵²⁵³.

Il Regolamento delineava, dunque, un solido quadro valoriale, attribuendo al professionista una responsabilità ampia: quella di farsi promotore di giustizia e legalità a beneficio dell'intero tessuto lavorativo.

A completamento del quadro delle garanzie, gli Articoli 5 e 6 intervenivano sulla disciplina delle incompatibilità professionali. Orientate a garantire l'assoluta indipendenza e imparzialità del Consulente, tali norme stabilivano con chiarezza i limiti operativi per prevenire qualsiasi conflitto di interesse o situazione che potesse comprometterne l'integrità⁵⁴⁵⁵. La *ratio* di queste disposizioni era duplice: preservare la trasparenza dell'operato del professionista e salvaguardare la fiducia che la collettività e le istituzioni riponevano in questa figura chiave. L'introduzione del regime delle incompatibilità costituì un passaggio nevralgico per l'accreditamento sociale della categoria: assicurando l'impermeabilità del Consulente rispetto a pressioni esterne, il Regolamento intendeva blindarne l'autonomia, erigendosi a baluardo della dignità e del decoro professionale⁵⁶.

In conclusione, il Regolamento di Como costituì la pietra miliare nella formalizzazione del Consulente del Lavoro. Nonostante la permanenza taluni margini di perfettibilità ed incertezza, esso ne definì un profilo identitario solido, improntato a rigore e professionalità, che divenne la matrice dell'evoluzione futura della categoria. Colmando un grave vuoto normativo, il Regolamento sancì definitivamente la rilevanza sociale e giuridica del professionista all'interno dell'ordinamento lavoristico nazionale.

⁵¹Faliva, G. e Pennarola, F. (1992), *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*. Milano: Edizioni Olivares.

⁵²Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁵³Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

⁵⁴Art. 4, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁵⁵Art.5, Regolamento di Como (30 luglio 1958). *Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*.

⁵⁶Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

1.3. La Legge n. 1081/1964: l'istituzione dell'Albo

Per giungere a una definizione compiuta e organica della figura professionale, tuttavia, fu necessario attendere un ulteriore lasso di tempo e nuovi sforzi istituzionali. In particolare, un cruciale momento di svolta coincise con l'avvento degli anni Sessanta. Proprio all'interno del dinamico teatro di questo periodo storico, infatti, si intensificarono gli interventi e le istanze promosse dall'ANCL presso il Ministero del Lavoro per la soddisfazione di due importanti richieste: da un lato, l'ufficiale riconoscimento della mansione di Consulente del Lavoro alla stregua di professione intellettuale; e, dall'altro, l'istituzione di un apposito albo professionale specificatamente dedicato alla categoria⁵⁷. Diversi furono i pubblici convegni dei quali l'organizzazione sindacale si fece promotrice al fine di perorare con vigore tale causa. Tra questi, assunse particolare rilievo storico quello tenutosi a Napoli nel 1961⁵⁸. In questa occasione, durante un dibattito svoltosi alla presenza dell'allora Vice - Ministro del Lavoro, l'Avv. e parlamentare Raffaello Russo Spina pronunciò un eloquente discorso nel quale affermò convintamente l'ineludibile necessità e la stringente esigenza di attribuire al profilo del Consulente del Lavoro l'essenziale qualifica di libero professionista. Egli ammonì che il mancato riconoscimento avrebbe comportato il diffondersi di « *gravi danni al mondo del lavoro per la mancanza di adeguato e necessario controllo*⁵⁹», in quanto i CdL costituiscono « *il naturale tramite di informazione e di retta applicazione della legislazione sociale, in continuo divenire*⁶⁰».

L'eco di tali parole e la costante pressione esercitata dalla categoria non rimasero inascoltate. A distanza di pochi anni da quell'autorevole monito, le richieste avanzate dall'ANCL trovarono finalmente lo sperato accoglimento istituzionale. Il 13 maggio 1964, ebbero inizio, presso la XIII Commissione Parlamentare della Camera dei deputati, i lavori per l'esame della proposta di Legge n. 1081/1964, costituente l'Albo dei Consulenti del Lavoro; l'iter legislativo si concluse positivamente con l'approvazione ufficiale il 12 ottobre successivo⁶¹.

Rubricata «*Norme per la disciplina dell'attività di consulenza del lavoro*», la Legge 30 ottobre 1964 n. 1081 costituì il pilastro fondativo che sancì la nascita ufficiale della libera professione del Consulente del Lavoro nel panorama ordinistico italiano⁶². Fortemente caldeggiata dall'ANCL, l'iniziativa legislativa scaturì dall'urgente necessità di riordinare un settore professionale sino ad allora privo di una cornice normativa organica e caratterizzato da una profonda incertezza giuridica⁶³. Per tutto il periodo antecedente alla riforma, infatti, i professionisti dell'area giuslavoristica erano stati relegati alla figura di «*tenutari*»: operatori la cui attività non era configurata come libera professione, bensì come un servizio ausiliario subordinato al rilascio di un'autorizzazione amministrativa da parte dell'Ispettorato del Lavoro, spesso soggetta a revoche arbitrarie o discrezionali⁶⁴. La *ratio* della legge del 1964 risiedeva dunque proprio nella volontà di affrancare la categoria da questo controllo diretto

⁵⁷Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.

⁵⁸Pigliarini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵⁹Cfr. Atti del Convegno Nazionale ANCL, Napoli (1961). Intervento dell'On. Raffaello Russo Spina.

⁶⁰Cfr. Atti del Convegno Nazionale ANCL, Napoli (1961). Intervento dell'On. Raffaello Russo Spina.

⁶¹*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

⁶²Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁶³Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

⁶⁴*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

della Pubblica Amministrazione, per elevarla al rango di professione intellettuale autonoma, dotata di una propria dignità istituzionale e di un ordinamento volto a garantire alle imprese la rigorosa competenza tecnica dei propri consulenti.

Strumento cardine della riforma fu l'istituzione, per la prima volta, dell'Albo dei Consulenti del Lavoro.⁶⁵ L'Articolo 1 sancì, con tono perentorio, il principio di obbligatorietà, vincolando indissolubilmente l'esercizio della professione all'iscrizione nel registro: la norma disponeva infatti che « *coloro che esplicano attività professionale in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale [...] hanno l'obbligo di iscriversi nell'albo*⁶⁶». Tale passaggio segnò una svolta epocale, determinando il definitivo superamento del vecchio assetto fondato sui permessi di pubblica sicurezza in favore di un moderno sistema ordinistico. In virtù di questo mutamento, l'esercizio della professione cessava di essere una concessione amministrativa precaria per elevarsi a vero e proprio diritto soggettivo, condizionato unicamente al possesso dei requisiti di legge e affidato, pur sotto la vigilanza ministeriale, all'autogoverno della categoria⁶⁷.

Al fine di garantire l'eccellenza e l'affidabilità della categoria, per accedere a tale Albo, il legislatore delineò anche un severo percorso di accesso, strutturato su un binomio imprescindibile di rigore tecnico e rettitudine deontologica⁶⁸. Quest'ultima trova specifico riscontro nell'Articolo 8 della legge, che impone per l'iscrizione requisiti di onorabilità stringenti, tra cui il « *non aver riportato condanne penali*⁶⁹» e, soprattutto, l'essere di « *specchiata condotta morale*⁷⁰», una locuzione che riflette l'alta responsabilità sociale attribuita al nuovo ruolo.

Infine, la legge ebbe anche il merito storico di perimetrare con esattezza l'oggetto della professione, uscendo dalle ambiguità del passato: l'Articolo 2 chiariva infatti che l'iscrizione abilitava allo svolgimento di « *tutti gli adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale dei lavoratori dipendenti*⁷¹», conferendo così ai Consulenti una giurisdizione tecnica chiara e legittima su tutte quelle attività non riservate in via esclusiva ad altri ordini⁷².

Sebbene emblematica e cruciale, l'approvazione della Legge n. 1081 non costituì, tuttavia, la tappa conclusiva del tortuoso cammino verso il riconoscimento formale e l'istituzionalizzazione ufficiale della figura del Consulente del Lavoro. Se da un lato questa legge segnò un progresso significativo, sancendo la nascita di una professione moderna in linea con le esigenze del mercato del lavoro, dall'altro si rivelò un dispositivo normativo incompleto e problematico⁷³. La sua struttura presentava

⁶⁵Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁶Cfr. Art.1, Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁶⁷*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

⁶⁸ANCL, *Consulente 2023, nelle radici il nostro futuro*, ed. 4/2023.

⁶⁹Cfr. Art. 8, Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁷⁰Cfr. Art. 8, Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁷¹Cfr. Art. 2, Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁷²Faliva, G. e Pennarola, F. (1992), *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*. Milano: Edizioni Olivares.

⁷³Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

infatti numerose carenze e criticità — di carattere lessicale, contenutistico e normativo — che ne limitarono l'efficacia e ne ridussero l'impatto⁷⁴. Tra i principali limiti della Legge n. 1081, si può sottolineare l'uso di una terminologia ormai superata, che continuava a identificare i Consulenti del Lavoro con il termine anacronistico e denigratorio di *tenutari*⁷⁵. Inoltre, non forniva una descrizione chiara e puntuale delle funzioni della professione, lasciando irrisolti molti dubbi sulla sua natura e sul suo contenuto operativo. Infine, la mancanza di una disciplina riguardante l'esame di stato come requisito per l'accesso alla professione rappresentava una seria minaccia all'identità e alla qualificazione di questa categoria professionale⁷⁶.

1.4. La Legge n. 12/1979: l'ordinamento definitivo della professione

Proprio alla luce delle gravi lacune e delle criticità emerse nel precedente assetto normativo, divenne improcrastinabile un intervento legislativo organico e risolutivo. Fu così che, a distanza di qualche decennio dalle prime regolamentazioni, si giunse all'approvazione della Legge 11 gennaio 1979, n. 12, provvedimento nato con l'obiettivo prioritario di sanare le storture del passato e fornire una legittimazione definitiva alla figura del Consulente del Lavoro⁷⁷.

Recante le *'Norme per l'ordinamento della professione di Consulente del lavoro'*, tale legge costituisce tuttora il principale riferimento giuridico della materia, rappresentando il dispositivo che ha sancito la piena istituzionalizzazione della figura nell'ordinamento italiano. L'intento del legislatore era duplice: da un lato confermare il ruolo del Consulente come garante del rispetto della legislazione sociale; e dall'altro elevare la sua 'attività da funzione amministrativa, soggetta a precari permessi di polizia, a vera e propria professione intellettuale protetta, ordinata in Albi e vigilata da un Ente di Diritto Pubblico'⁷⁸.

Il merito di tale trasformazione va ascritto primariamente al Titolo I della Legge, vero cuore pulsante della riforma, che ha introdotto una fondamentale riserva di competenza. Mediante tale istituto — ricompreso in particolare all'interno dell'Articolo 1 — il legislatore ha inteso sottrarre la delicata materia dell'amministrazione del personale alle incertezze di un mercato deregolamentato, vincolandone l'esercizio al possesso di specifici requisiti professionali⁷⁹. La norma stabilisce infatti che *« tutti gli adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale dei lavoratori dipendenti, quando non sono curati direttamente dal datore di lavoro [...] non possono essere svolti che da coloro che siano iscritti nell'albo dei consulenti del lavoro »*⁸⁰. Si configura così un monopolio legale a favore della categoria (in concorrenza con Avvocati e Commercialisti) che funge da barriera

⁷⁴Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

⁷⁵*Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro*, Teleconsul (2016).

⁷⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁷⁷Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

⁷⁸Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

⁷⁹Sella, M. (2023), *La responsabilità nelle professioni intellettuali*, Key Editore.

⁸⁰Cfr. Art. 1, Titolo I, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

contro l'abusivismo e riconosce che la cura dei rapporti di lavoro richiede un sapere tecnico specialistico⁸¹.

Tale impianto viene poi rafforzato dall'Articolo 3 del Titolo I, che introduce l'esame di abilitazione all'esercizio della professione di Consulente del Lavoro, sancendo che « *chiunque intenda esercitare la professione di consulente del lavoro deve superare un apposito esame di Stato*⁸²». Questa prescrizione rappresentò un momento di svolta per la categoria, segnando l'abbandono del criterio dell'anzianità o della mera pratica in favore di un sistema meritocratico volto a certificare il possesso di competenze teorico-pratiche di alto profilo⁸³. In tal senso, esso rispose alla necessità di garantire una preparazione uniforme tra i Consulenti del Lavoro, innalzando gli standard qualitativi della categoria e adeguandola alle crescenti richieste del mercato del lavoro e delle normative in costante evoluzione. L'esame di Stato, infatti, rappresenta il momento culminante di un percorso formativo strutturato e qualificante, che comprende sia una solida preparazione teorica in discipline come il diritto del lavoro, il diritto tributario e la legislazione sociale, sia la capacità di tradurre queste conoscenze in applicazioni pratiche⁸⁴.

Sempre al fine di rimarcare l'elevato carattere di novità che permea la struttura della Legge del 1979, è utile citare il Titolo II. Ricomprensivo degli Articoli dall'8 al 10, il Titolo II rappresenta il cuore operativo e deontologico della riforma, disciplinando le modalità di iscrizione all'Albo e, soprattutto, i rigorosi doveri a cui il professionista è subordinato⁸⁵.

Più nel dettaglio, all'interno di questo quadro normativo, fondamentale risulta l'Articolo 8 che, intitolato "*Albo dei consulenti del lavoro*", sancisce l'istituzione di un Albo provinciale in ogni provincia del territorio nazionale, con la finalità di certificare ufficialmente l'identità e le qualifiche professionali di coloro che esercitano la professione⁸⁶. Uno degli elementi di maggiore innovazione introdotti risiede nella possibilità, per il Consulente del Lavoro iscritto in un Albo provinciale, di poter operare liberamente su tutto il territorio nazionale, garantendo così una maggiore flessibilità nello svolgimento delle proprie attività e rispondendo alle esigenze di un contesto lavorativo sempre più dinamico e interconnesso⁸⁷. Questa disposizione fu profondamente innovativa, in quanto formalizzò e regolamentò con precisione l'accesso e l'appartenenza alla professione, superando le ambiguità normative del passato e consolidando l'identità del Consulente del Lavoro come figura appartenente a una professione intellettuale ordinata⁸⁸.

Corollario all'Articolo 8 è poi il successivo Articolo 9, che sancisce le condizioni e le procedure necessarie per ottenere l'iscrizione all'Albo dei Consulenti del Lavoro, regolandone i requisiti

⁸¹Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa.

⁸²Cfr. Art.3, Titolo I, Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

⁸³Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015), *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Paciani Giuridica.

⁸⁴Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*.

⁸⁵Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

⁸⁶*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

⁸⁷Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

⁸⁸*Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro*, Teleconsul (2016).

essenziali e delineando un *iter* caratterizzato da trasparenza e rigore⁸⁹. Dotato di un impianto chiaro e programmatico, tale articolo risulta rilevante in quanto istituisce un processo ordinato e uniforme per accedere alla professione, assicurandosi che essa sia riservata a figure competenti, moralmente irreprensibili e legalmente idonee. Il sistema delineato dall'Articolo 9 non solo protegge il prestigio e il buon nome della categoria, ma contribuisce anche alla trasparenza e all'affidabilità del settore, assicurando che solo chi soddisfa i più alti standard etici e professionali possa esercitare l'attività.

Ovviamente, non meno rilevanti sono i successivi Titoli III, IV e V della Legge 12/1979, che contribuiscono a definire l'architettura istituzionale e il sistema di garanzie della professione⁹⁰.

Il Titolo III, in particolare, delinea l'intera architettura istituzionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, strutturandola su una doppia dimensione territoriale. A livello locale, gli articoli dall'11 al 19 regolano i Consigli Provinciali, organi eletti dagli iscritti cui è affidata la gestione amministrativa, la tenuta dell'Albo e la vigilanza sul territorio. Parallelamente, a livello nazionale, gli articoli dal 20 al 25 istituiscono il Consiglio Nazionale dell'Ordine (CNO), con sede a Roma, che agisce come vertice strategico e garante dell'unità della categoria, con compiti di coordinamento e giurisdizione di secondo grado⁹¹.

A presidio del decoro della professione interviene infine il Titolo IV, che disciplina il potere sanzionatorio: l'Articolo 26 stabilisce il principio di responsabilità, prevedendo che ogni abuso o comportamento non conforme alla dignità professionale sia soggetto al giudizio disciplinare del Consiglio provinciale, tutelando così l'affidamento che lo Stato e i cittadini ripongono nella figura del Consulente⁹². Il quadro si completa con il Titolo V, contenente le disposizioni transitorie necessarie per il passaggio al nuovo ordinamento⁹³.

In definitiva, la Legge del 1979 ha rappresentato uno strumento nodale per l'affermazione della figura professionale del Consulente del Lavoro. Essa non si è limitata a un mero riordino normativo della materia, ma ha svolto un ruolo cruciale nell'istituzionalizzazione e nella nobilitazione della figura, conferendole quel riconoscimento giuridico e sociale che fino ad allora mancava. Tramite l'introduzione di un rigoroso percorso di accesso nonché di una disciplina dettagliata delle prerogative, la norma ha sancito il passaggio dalla qualifica di semplice tecnico-amministrativo a quella di professionista intellettuale autonomo. Questo provvedimento ha posto fine alle incertezze normative del passato, ridefinendo il ruolo del Consulente come figura centrale del sistema giuridico italiano, direttamente coinvolta nella gestione del mondo del lavoro e nel rispetto della legalità. Grazie alla vigilanza esercitata dagli Ordini e agli standard di alta qualificazione imposti, la Legge ha consolidato la fiducia delle istituzioni nella categoria, valorizzando una professione divenuta ormai essenziale per le dinamiche di un sistema produttivo in continua evoluzione.

⁸⁹Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁹⁰Pigliarini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁹¹Faliva, G. e Pennarola, F. (1992), *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*. Milano: Edizioni Olivares.

⁹²Chianella, Enzo (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

⁹³Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

1.5. L'evoluzione contemporanea: dagli anni '90 alla rivoluzione digitale

Il turbolento sviluppo e la rapida evoluzione della professione del CdL non si sono tuttavia conclusi con l'emanazione, pur fondamentale, della Legge del 1979. Al contrario, gli anni '90 e 2000 hanno rappresentato un periodo di ulteriori mutamenti, durante i quali la materia della consulenza ha subito nuovi riadattamenti, ennesime manipolazioni e originali trasformazioni⁹⁴, rispondendo alle esigenze di un contesto economico e sociale in costante cambiamento. Le riforme del mercato del lavoro, le sfide della globalizzazione e la crescente competitività produttiva hanno imposto alle imprese – e, di riflesso, ai Consulenti del Lavoro – di raffrontarsi con nuovi e complessi paradigmi operativi, nonché con inedite e ardue sfide⁹⁵. È proprio all'interno di questo rinnovato assetto che la figura del Consulente del Lavoro ha vissuto una profonda metamorfosi, emancipandosi dalla tradizionale veste di mero esecutore di adempimenti tecnico-burocratici per assurgere al rango di vero e proprio partner strategico dell'impresa⁹⁶. Il professionista ha così acquisito una centralità indiscussa non solo nell'architettura generale del mercato del lavoro, ma anche nella gestione delle dinamiche interne alle singole realtà aziendali. Lo spettro delle sue competenze si è progressivamente dilatato, arrivando ad abbracciare ambiti nevralgici quali l'analisi e la gestione dei costi del lavoro, l'organizzazione e amministrazione del personale, la contrattazione aziendale e la prevenzione del contenzioso. Questa evoluzione ha rafforzato il posizionamento del Consulente del Lavoro come figura chiave per guidare e supportare le imprese in un panorama lavorativo sempre più complesso e competitivo⁹⁷.

In particolare, ad imprimere una determinante accelerazione a tale itinerario evolutivo è stata, a cavallo tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio, la dirompente rivoluzione digitale⁹⁸. Questo fenomeno epocale ha segnato uno spartiacque decisivo, imponendo al Consulente del Lavoro una necessaria ridefinizione di matrice tanto identitaria quanto funzionale⁹⁹. L'introduzione delle comunicazioni obbligatorie telematiche, l'istituzione del Libro Unico del Lavoro in formato digitale e la smaterializzazione dell'interscambio dati con la Pubblica Amministrazione hanno reso imprescindibile un salto di qualità operativo¹⁰⁰. Di fronte a tali innovazioni, il professionista si è trovato costretto ad ampliare il proprio bagaglio cognitivo, integrando le tradizionali competenze giuridiche con abilità di natura tecnologica e informatica¹⁰¹, che lo hanno portato oggi a divenire un gestore indispensabile dei processi di informatizzazione e digitalizzazione amministrativa¹⁰².

⁹⁴Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3\2021.

⁹⁵Vaccà, C. (1994), *Modalità di organizzazione e forme di comunicazione delle professioni economiche: lacune e modelli di sviluppo della disciplina giuridica*, in *Liuc Papers*, n. 5, Serie Impresa e Istituzioni, 1, Castellanza.

⁹⁶*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

⁹⁷Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁹⁸Campanile, G. (2020), *Una visione prospettica del consulente dei processi di apprendimento nella digital transformation nelle organizzazioni*, Quaderni di economia del lavoro.

⁹⁹Toffoletto, F. (2006), *Nuove Tecnologie Informatiche e Tutela del Lavoratore*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹⁰⁰Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹⁰¹D'Antona, M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità?*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*.

¹⁰²Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

In conclusione, l'odierna fisionomia del Consulente del Lavoro appare radicalmente trasfigurata rispetto alla sua genesi¹⁰³. Inserito in un ecosistema lavorativo fluido e marcatamente interdisciplinare, il professionista opera oggi come fondamentale punto di equilibrio: mediatore tra flessibilità e tutele, tra istanze imprenditoriali e diritti dei lavoratori, tra spinta all'innovazione e salvaguardia delle garanzie sociali¹⁰⁴. Il suo raggio d'azione ha travalicato i confini tradizionali per abbracciare una *governance* complessa: dalla consulenza giuslavoristica alla pianificazione del *welfare* aziendale, fino alla gestione strategica dei costi del lavoro e al supporto nei delicati processi di internazionalizzazione e ristrutturazione aziendale. La sua funzione, dunque, trascende ormai la mera dimensione tecnica per assumere, a pieno titolo, una valenza strategica e sociale imprescindibile¹⁰⁵.

2. Assetto ordinamentale e qualificazione giuridica del Consulente del Lavoro nella realtà odierna

Dopo aver ricostruito l'*excursus* storico e ripercorso il processo di evoluzione che ha portato alla definitiva istituzionalizzazione della figura del Consulente del Lavoro, occorre ora focalizzare l'attenzione e volgere lo sguardo su una differente dimensione spazio-temporale: la realtà contemporanea. Al fine di indagare analiticamente la composita fisionomia costitutiva del CdL, non appare, infatti, sufficiente limitarsi a scandagliare la sola dimensione storica; ma risulta altresì necessario, quanto doveroso, sondare anche i variegati ambienti in cui si articola il presente. Soltanto integrando tale prospettiva di analisi sarà possibile riflettere in maniera critica sulla centralità assunta da questo attore all'interno dell'odierna scacchiera economica e lavorativa. Tale operazione consentirà di delineare la precisa collocazione normativa del professionista, di definirne l'inquadramento e il ruolo sociale, così come di ricostruire il fitto reticolo di funzioni che gli competono, permettendo infine di giungere a una piena comprensione, nonché a un'esatta interpretazione, della sua identità professionale.

Come già evidenziato in precedenza, punto di partenza inderogabile dal quale occorre tassativamente muovere per giungere a intendere come il CdL sia posizionato all'interno del denso e poliedrico panorama odierno, è rappresentato dalla Legge n.12 dell'11 gennaio 1979¹⁰⁶. Dettante le “*Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*”, tale disposizione legislativa costituisce, ancora oggi, l'architettura normativa su cui poggia l'intera categoria: è qui, infatti, che si trovano le radici dell'ordinamento di categoria, la definizione delle sue prerogative operative e la cristallizzazione del suo *status* giuridico¹⁰⁷.

Entrando nel merito di tale configurazione giuridica, la Legge n. 12/1979 provvede a collocare inequivocabilmente il Consulente del Lavoro nell'alveo delle professioni intellettuali disciplinate

¹⁰³Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

¹⁰⁴Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

¹⁰⁵Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

¹⁰⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

¹⁰⁷*La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.

dall'Articolo del Codice civile. Tale qualificazione non si risolve in una mera etichetta formale, ma si sostanzia nella creazione di un sistema ordinistico strutturato, che trasforma la categoria in un Ente di Diritto Pubblico non economico, sottoposto all'alta vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali¹⁰⁸. L'inquadramento predisposto dalla norma definisce la soggettività del professionista attraverso precise direttrici, a partire dall'istituzione dell'Albo professionale: l'iscrizione a tale registro diviene infatti *conditio sine qua non* per l'esercizio legittimo dell'attività, configurando l'eventuale pratica non autorizzata come reato di esercizio abusivo ai sensi dell'Articolo 348 del Codice penale e garantendo, in tal modo, la certezza del diritto nei rapporti con i terzi¹⁰⁹. A ciò si affianca il vincolo dell'obbligatorietà dell'Esame di Stato che sottrae l'accesso alla professione all'arbitrio o alla mera valutazione empirica, subordinandolo invece a una verifica pubblica e imparziale delle competenze tecniche¹¹⁰. Il quadro giuridico si completa con la previsione di una specifica riserva di legge sancita dall'Articolo 1, la quale attribuisce alla categoria una competenza funzionale esclusiva — seppur esercitata in concorrenza con Avvocati e Dottori Commercialisti — nella gestione degli adempimenti lavoristici e previdenziali¹¹¹.

2.1. Lo Statuto del Lavoro Autonomo (L. 81/2017)

Muovendo dalla solida matrice ordinamentale della Legge del 1979, l'inquadramento giuridico del Consulente del Lavoro non è tuttavia rimasto immutato, ma è stato progressivamente affinato grazie a successivi interventi legislativi che, emanati specialmente nel corso degli ultimi decenni, hanno contribuito a delineare un profilo ancora più preciso e dettagliato. Un esempio emblematico è rappresentato dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, nota come *Jobs Act del lavoro autonomo* o *Statuto del lavoro autonomo*, un provvedimento che ha ampliato le tutele e le prerogative dei professionisti autonomi, elevandone il prestigio e riconoscendone nuove garanzie¹¹².

Emanata con l'intento di colmare una storica lacuna del sistema di *welfare* e di tutela contrattuale italiano — tradizionalmente sbilanciato a favore del lavoro subordinato — questa normativa è intervenuta per riconoscere e proteggere la figura del lavoratore autonomo e del professionista intellettuale, intesi come soggetti portatori di diritti e non solo di doveri fiscali o contributivi¹¹³. La *ratio* della legge risiedeva nella necessità di correggere le asimmetrie di potere contrattuale spesso esistenti tra il singolo professionista e i grandi committenti, nonché di adeguare le tutele sociali a un mercato del lavoro divenuto sempre più flessibile e parcellizzato.

Entrando nel merito dei contenuti, la Legge n. 81/2017 ha introdotto una serie di misure volte a blindare l'autonomia e la dignità del professionista nei rapporti commerciali. Di particolare rilievo è l'Articolo 3, rubricato “*Clausole abusive*”, che estende ai rapporti tra lavoratori autonomi e

¹⁰⁸Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015), *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Paciani Giuridica.

¹⁰⁹Casotti, A., Gheido, M.R. (2013) *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

¹¹⁰Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

¹¹¹Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹¹²Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

¹¹³Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

committenti (quando questi ultimi agiscono nell'esercizio di impresa) le tutele contro le pratiche vessatorie¹¹⁴. La norma afferma perentoriamente che « *si considerano abusive e prive di effetto le clausole che attribuiscono al committente la facoltà di modificare unilateralmente le condizioni del contratto o, nel caso di contratto avente ad oggetto una prestazione continuativa, di recedere da esso senza un congruo preavviso*¹¹⁵». Attraverso questa disposizione, il legislatore ha inteso sanzionare la posizione dominante del cliente forte, dichiarando inefficaci anche quelle pattuizioni che stabiliscono termini di pagamento eccessivamente dilatati, superiori ai sessanta giorni. In tal modo, il Consulente del Lavoro vede rafforzata la propria posizione negoziale, ottenendo uno scudo legale contro l'imposizione di condizioni inique che potrebbero comprometterne la stabilità economica e l'indipendenza professionale¹¹⁶.

Accanto alle tutele contrattuali, la legge ha riconosciuto l'importanza strategica della competenza, intervenendo sul fronte fiscale per favorire l'aggiornamento costante. L'Articolo 9, infatti, ha sancito la piena deducibilità delle spese sostenute per la formazione professionale, riconoscendo che, per figure come quella del Consulente del Lavoro, l'apprendimento continuo non è un onere accessorio, bensì un fattore produttivo essenziale¹¹⁷. La norma dispone testualmente la deducibilità integrale « *delle spese per l'iscrizione a master e a corsi di formazione o di aggiornamento professionale nonché le spese di iscrizione a convegni e congressi*¹¹⁸», entro il limite annuo di 10.000 euro. Tale previsione assume un valore simbolico oltre che economico: essa certifica che il sapere è il vero capitale del professionista intellettuale e che il suo mantenimento e accrescimento costituiscono un interesse meritevole di sostegno pubblico¹¹⁹.

Nel complesso, dunque, questo intervento legislativo ha contribuito a ridefinire l'inquadramento del Consulente del Lavoro, non più visto solo come un ausiliario tecnico delle imprese, ma come un attore economico titolare di un proprio statuto di diritti, la cui attività intellettuale deve essere svolta al riparo da abusi contrattuali e con il supporto di un sistema di *welfare* più inclusivo e moderno.

2.2. Il D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 — la Riforma Biagi

Altresì significativo è stato il contributo del D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 — meglio noto come *Riforma Biagi* — che è intervenuto per attribuire al Consulente un ruolo cruciale nella gestione delle dinamiche del mercato del lavoro e nelle procedure di certificazione dei contratti, ribadendone la centralità nell'ambito della regolazione dei rapporti lavorativi¹²⁰.

Adottato in attuazione della Legge delega n. 30/2003, questo provvedimento legislativo mirava ambiziosamente a modernizzare l'intero sistema giuslavoristico italiano, rendendolo più flessibile e

¹¹⁴Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

¹¹⁵Cfr. Art.3, Legge 22 maggio 2017, n. 81.

¹¹⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL

¹¹⁷Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

¹¹⁸Cfr. Art. 9, Legge 22 maggio 2017, n. 81.

¹¹⁹Rausei P. (2022) *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

¹²⁰Tiraboschi, M. (2005), *La Riforma Biagi del mercato del lavoro*. Milano: Giuffrè.

inclusivo¹²¹. Tuttavia, l'introduzione delle nuove tipologie contrattuali richiedeva contestualmente la presenza di figure tecniche competenti, capaci di gestire tale complessità assicurando il rispetto sia formale che sostanziale delle normative. In questo scenario, il legislatore ha individuato nel Consulente del Lavoro non più un mero esecutore di adempimenti, ma un garante di certezza del diritto, affidandogli funzioni di natura quasi pubblicistica volte a deflazionare il contenzioso giudiziario¹²²¹²³.

Il cuore pulsante di questa valorizzazione professionale risiede nel Titolo VIII del decreto, rubricato *“Procedure di certificazione”*, che istituisce l'istituto della certificazione dei contratti di lavoro¹²⁴. La *ratio* della norma era quella di creare una procedura volontaria attraverso la quale le parti potessero attestare la conformità legale del contratto che intendevano sottoscrivere, riducendo così i margini di incertezza interpretativa e prevenendo future vertenze¹²⁵. L'importanza cruciale per la categoria si manifesta nell'Articolo 76, comma 1, lettera c-ter, che include espressamente tra gli organi abilitati alla certificazione i « *Consigli Provinciali dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro*¹²⁶», i quali possono istituire al proprio interno apposite Commissioni di Certificazione¹²⁷. Attraverso questa disposizione, la legge riconosce all'Ordine una competenza tecnica esclusiva e una terzietà tale da potersi ergere a giudice preventivo della validità degli accordi, una prerogativa che eleva lo *status* del professionista a quello di custode della legalità contrattuale¹²⁸.

La norma specifica inoltre, all'Articolo 75, che la certificazione serve a « *ridurre il contenzioso in materia di qualificazione dei contratti di lavoro*¹²⁹», conferendo all'atto certificato una forza probatoria privilegiata che resiste fino a querela di falso o accertamento giudiziale contrario. In tal modo, il Consulente del Lavoro, operando all'interno delle Commissioni, diviene l'ago della bilancia nel delicato equilibrio tra le parti sociali, assicurando che la flessibilità contrattuale non si traduca in prevaricazione o elusione normativa¹³⁰. Parallelamente, il D.lgs. 276/2003 ha potenziato il ruolo del Consulente anche sul fronte dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Rompendo definitivamente il monopolio pubblico del collocamento, l'Articolo 6 del decreto ha autorizzato i Consulenti del Lavoro, attraverso la Fondazione Consulenti per il Lavoro, a operare come intermediari autorizzati, consentendo loro di svolgere attività di ricerca e selezione del personale e di supporto alla ricollocazione professionale¹³¹. Questa innovazione ha permesso alla categoria di assistere le aziende non solo nella fase amministrativa, ma anche in quella strategica del *recruiting* e, soprattutto, nella gestione delle crisi d'impresa, dove il professionista è chiamato a gestire i delicati processi di mobilità

¹²¹ Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

¹²² Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹²³ Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

¹²⁴ Belsito, A. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro*, Foggia: L'editrice.

¹²⁵ Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

¹²⁶ Cfr. Art. 76, comma 1, lettera c-ter, Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276.

¹²⁷ AA.VV. (2021), *Le Commissioni dei consulenti del lavoro per la certificazione dei contratti*, Ipsoa.

¹²⁸ Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015). *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Pacini Editore, Pisa.

¹²⁹ Cfr. Art. 75, comma 1, lettera c-ter, Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276.

¹³⁰ Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

¹³¹ Tiraboschi, M. (2005), *La Riforma Biagi del mercato del lavoro*. Milano: Giuffrè.

e ricollocazione dei lavoratori in esubero, confermandosi come il *partner* di riferimento per la gestione integrale delle risorse umane¹³².

In conclusione, il D.lgs. 276/2003 ha rappresentato un momento cruciale per la crescita e l'affermazione della categoria dei Consulenti del Lavoro. Questa riforma, volta a modernizzare il sistema giuslavoristico italiano introducendo nuove tipologie contrattuali più duttili e all'avanguardia, ha affidato ai Consulenti del Lavoro un ruolo strategico e imprescindibile¹³³. La loro competenza tecnica e la capacità di orientarsi in un contesto lavorativo diventato più complesso, li ha resi protagonisti nella gestione e nell'applicazione delle nuove norme, attribuendo alla loro figura una responsabilità chiave: garantire il rispetto sia degli aspetti formali sia di quelli sostanziali delle diverse configurazioni contrattuali. Questo ha contribuito a consolidare il loro ruolo come professionisti qualificati e indispensabili per garantire equilibrio e correttezza nel mondo del lavoro.

2.3. Chi è il Consulente del Lavoro: la visione dell'organo di categoria

L'immagine del Consulente del Lavoro che emerge dai differenti testi legislativi analizzati è, dunque, quella di un individuo inquadrato come un libero professionista dell'area giuridico-economica, esperto nella gestione e nell'assolvimento di obblighi in materia amministrativa, giuridica, fiscale e previdenziale dei rapporti di lavoro¹³⁴. Dotato di un ricco ed eterogeneo bagaglio di competenze di matrice multi e interdisciplinare, il Consulente non si limita alla sola gestione delle normative sul lavoro, ma affronta vicende e problematiche legate all'inquadramento del personale, all'amministrazione delle relazioni, all'elaborazione di comunicazioni e pratiche; il tutto con il supporto fornito da enti come i Centri per l'Impiego, la Direzione del Lavoro, dall'INAIL, dall'INPS e dalle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro. In sostanza, il CdL — come chiaramente indicato dalle normative — si configura in un eclettico abitante dello scenario economico - lavorativo, pervaso da un'indole fisiologicamente e intrinsecamente poliedrica¹³⁵. Definitivamente affrancatosi dalla riduttiva e ormai obsoleta qualifica di mero tenutario¹³⁶, il Consulente del Lavoro incarna oggi una categoria professionale autonoma ed emancipata, investita di onerosi doveri, ingenti responsabilità e rilevanti incarichi¹³⁷.

Ebbene, tale moderna e rinnovata concezione del ruolo, dell'identità professionale e dell'inquadramento giuridico del Consulente del Lavoro, trova pieno avallo istituzionale anche presso lo stesso organo di rappresentanza della categoria. È infatti proprio sul portale ufficiale dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro, precisamente nella sezione intitolata ‘*Chi è il Consulente del Lavoro*’, che si rintraccia la seguente definizione: « *Il Consulente del Lavoro è un*

¹³²Santoro-Passarelli, G. (2018), *Natura e limiti della prestazione intellettuale nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*.

¹³³Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

¹³⁴Campanile, G., (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

¹³⁵Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, *Rivista Nuova di Diritto del Lavoro*, N. 3/2021.

¹³⁶Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

¹³⁷Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

professionista che si occupa di amministrazione aziendale a 360°: dalla gestione delle risorse umane alla pianificazione strategica dell'attività imprenditoriale, passando per la gestione di tutti gli adempimenti legati ai rapporti di lavoro ed alla fiscalità d'impresa¹³⁸».

Eloquente ed espressiva, tale definizione si traduce in un ulteriore, quanto significativo, strumento di analisi, fondamentale per chiarire e ribadire l'elemento che caratterizza l'intero assetto della figura del Consulente del Lavoro: la sua strutturale e marcata multidimensionalità¹³⁹. Come emerge, infatti, con nitidezza all'interno del testo sopra riportato, le funzioni oggi assegnate e riconosciute al CdL sono molteplici¹⁴⁰. Il perimetro delle sue competenze non appare più circoscritto alla mera gestione amministrativa del personale dipendente; al contrario, la sua professionalità viene valorizzata attraverso il riconoscimento di mansioni di ben più elevata caratura.

In sostanza — liberatosi del pesante giogo che lo teneva inchiodato a una limitante operatività di tipo meramente burocratico — il Consulente del Lavoro si afferma oggi come una figura cardine dell'ordinamento italiano, dotata di una fisionomia giuridica complessa e ben definita¹⁴¹. Chiamato a muoversi in un universo lavorativo magmatico e mutevole — dominato da una strabordante ipertrofia normativa e da un diritto del lavoro costantemente in evoluzione — il CdL ha assunto le vesti di un professionista ibrido, capace di sintetizzare competenze giuridiche, economiche e sociali¹⁴².

2.4. Lo status del CdL: la libera professione secondo la Legge 12/1979 e l'Art. 2229 c.c.

A confermare e rafforzare l'unicità intrinseca che caratterizza l'attuale figura del Consulente del Lavoro, intervengono poi il particolare inquadramento contrattuale e l'esclusiva qualificazione professionale riservata a questa categoria¹⁴³.

In quanto ascrivibile nel novero delle *Professioni Intellettuali Protette* — in virtù di quanto disposto dalla fondamentale Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979 — l'attività del Consulente risulta infatti legittimamente qualificabile alla stregua di libera professione, ovvero una prestazione d'opera intellettuale esercitata in regime di piena autonomia, in assenza di vincolo di subordinazione e in mancanza della presenza di un datore di lavoro¹⁴⁴. Ebbene, questa specifica classificazione giuridica risulta estremamente cruciale ai fini della determinazione dell'identità professionale del CdL, nonché delle modalità concrete con cui la sua attività viene esercitata¹⁴⁵.

¹³⁸Cfr. *Chi è il consulente del lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

¹³⁹Iarmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

¹⁴⁰*Chi è il consulente del lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

¹⁴¹Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

¹⁴²Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

¹⁴³Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

¹⁴⁴Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

¹⁴⁵Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa.

Essere qualificato come libero professionista intellettuale, ex Art. 2229 c.c., comporta infatti l'assunzione di uno *status* giuridico complesso, in cui la libertà operativa si intreccia indissolubilmente con un elevato grado di responsabilità personale¹⁴⁶¹⁴⁷.

Sul piano sostanziale, ciò significa che la prestazione erogata non è caratterizzata dalla prevalenza di mezzi materiali o capitali, bensì dall'apporto discrezionale e insostituibile dell'intelligenza e della cultura tecnica del professionista, che garantiscono una prestazione non delegabile¹⁴⁸. Il rapporto con il cliente si incardina giuridicamente nel contratto d'opera intellettuale (Art. 2230 e seguenti del Codice civile), un vincolo dominato dall'elemento fiduciario, il cosiddetto *intuitu personae*. Tale locuzione latina, lungi dal rappresentare una mera etichetta dottrinale, definisce la chiave di volta dell'intera relazione professionale: l'*intuitu personae* sancisce infatti l'infungibilità della prestazione, stabilendo che l'oggetto del contratto non è un servizio standardizzato, bensì l'attività intellettuale di quel determinato professionista, scelto soggettivamente dal cliente per le sue peculiari qualità tecniche, etiche e umane¹⁴⁹. Questa personalizzazione del rapporto genera conseguenze giuridiche immediate e pervasive, prima fra tutte l'obbligo di esecuzione personale dell'incarico sancito dall'Articolo 2232 del Codice civile. In forza di tale norma, il Consulente del Lavoro non può delegare *in toto* l'esecuzione del mandato a terzi trasferendo loro la responsabilità, ma deve curare personalmente la trattazione dell'affare¹⁵⁰. Sebbene la legge gli consenta di avvalersi di sostituti e ausiliari la direzione tecnica, la supervisione strategica e la responsabilità finale verso il cliente devono rimanere saldamente nelle sue mani¹⁵¹.

La centralità dell'elemento fiduciario si riflette poi in modo altrettanto decisivo sulla stabilità del vincolo contrattuale, disciplinando le modalità di scioglimento del rapporto in maniera asimmetrica rispetto ai contratti commerciali comuni. L'Articolo 2237 del Codice civile dispone infatti che il cliente possa recedere dal contratto in qualsiasi momento e senza obbligo di giustificazione, rimborsando le spese e pagando il compenso per l'opera svolta; tale facoltà di recesso *ad nutum* si giustifica proprio con la natura fiduciaria del legame: venendo meno la fiducia, che è la causa stessa del contratto, il rapporto non ha più ragion d'essere¹⁵². Di converso, il Consulente del Lavoro, pur potendo anch'egli recedere, è tenuto a farlo solo per giusta causa e in modo da evitare pregiudizio al cliente, confermando così come l'*intuitu personae* carichi il professionista di una responsabilità etica e operativa superiore, vincolando la sua reputazione e la sua stessa persona al corretto adempimento del mandato ricevuto¹⁵³.

Sotto il profilo delle obbligazioni, tale inquadramento impone al Consulente del Lavoro il rispetto di una serie di prescrizioni legislative stringenti, necessarie per l'esercizio regolare della professione¹⁵⁴.

¹⁴⁶Cerdonio, C.G. *L'obbligazione del professionista intellettuale*, Cedam.

¹⁴⁷Marchisio, E. (2018), *Professioni intellettuali e impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹⁴⁸Art. 2222, Codice civile.

¹⁴⁹Ibba, C. (1987), *Le professioni intellettuali*, Utet.

¹⁵⁰Galgano F., (1991), *Professioni intellettuali, impresa, società*, in Contratto e impresa, Cedam.

¹⁵¹Sella, M. (2023), *La responsabilità nelle professioni intellettuali*, Key Editore.

¹⁵²Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015), *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Pisa, Pacini Editore.

¹⁵³Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

¹⁵⁴Santoro-Passarelli, G. (2018), *Natura e limiti della prestazione intellettuale nel diritto del lavoro*, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro.

Tra queste, vi è la previsione normativa che riserva l'esercizio della consulenza del lavoro a specifiche materie attentamente individuate dalla legge, a tutela della professionalità e della sicurezza giuridica degli operatori¹⁵⁵. Come già specificato, si trattano delle materie identificate dall'Articolo 1 della Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979, che definisce puntualmente le competenze riservate ai Consulenti del Lavoro. Essa, in particolare, stabilisce che i CdL hanno il compito di occuparsi, in via esclusiva, dell'amministrazione e della gestione del personale per conto delle imprese. È conferito loro il compito di svolgere rilevazioni di carattere economico, giuridico, previdenziale e sociale, assicurando in tal modo il rispetto della normativa vigente in materia di lavoro, previdenza e assistenza sociale¹⁵⁶. Tra le principali attività rientrano anche, come indicato dall'Articolo 2 della medesima Legge, la gestione delle pratiche di assunzione, trasformazione e cessazione dei rapporti di lavoro, la tenuta dei libri obbligatori del lavoro, la determinazione della retribuzione e degli oneri a carico del datore di lavoro, nonché l'assistenza in sede di contenzioso con le pubbliche amministrazioni o nel corso della stipula di contratti collettivi aziendali¹⁵⁷. Un ulteriore ambito di intervento è rappresentato dalla consulenza su tematiche legate alla sicurezza e igiene del lavoro, in conformità con quanto previsto dalla normativa vigente (es. il D.lgs. 81/2008). Inoltre, i Consulenti del Lavoro possono intervenire nell'ambito delle risoluzioni alternative delle controversie lavorative, come mediatori, al fine di promuovere accordi tra le parti e ridurre il contenzioso giudiziario¹⁵⁸.

Un ulteriore vincolo imposto dalla normativa è rappresentato dall'obbligo di previa iscrizione all'Albo professionale, condizione imprescindibile per ottenere l'abilitazione all'esercizio della professione¹⁵⁹. In virtù di quanto stabilito dall'Art. 2229 c.c. — che affonda le sue radici nella già citata Legge del 1979 — il Consulente del Lavoro è obbligato ad iscriversi all'albo professionale, requisito imprescindibile per l'esercizio legittimo della professione. L'iscrizione all'albo non è un semplice adempimento burocratico, ma costituisce il riconoscimento ufficiale della preparazione tecnica e giuridica del professionista, il quale si assume la responsabilità delle proprie prestazioni non solo di fronte al cliente, ma anche rispetto all'ordinamento giuridico e agli standard deontologici dell'Ordine di appartenenza¹⁶⁰.

Non di minore importanza è poi la norma prescrivente la doverosa assunzione di responsabilità deontologica e disciplinare del Consulente in relazione a qualsiasi esito derivi dall'esecuzione delle pratiche lavorative in questione¹⁶¹. Tale vincolo non si esaurisce nella sola sfera civilistica del risarcimento del danno patrimoniale causato al cliente, ma si eleva a un piano etico-giuridico ben più ampio che investe l'intero *agere* professionale, trovando la sua fonte normativa nel Titolo III della Legge n. 12/1979. La condizione di libero professionista, infatti, sottrae il Consulente al potere

¹⁵⁵Salomone, R. (2010), *Le libere professioni intellettuali*, Cedam.

¹⁵⁶Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

¹⁵⁷*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

¹⁵⁸Perulli, A. (1996), *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre

¹⁵⁹Lega, C. (1974), *Le libere professioni intellettuali nelle leggi e nella giurisprudenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

¹⁶⁰Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore

¹⁶¹CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

disciplinare di un datore di lavoro privato, tipico del lavoro subordinato, per assoggettarlo invece al controllo deontologico dell'Ordine di appartenenza¹⁶². In quest'ottica, l'Articolo 26 della citata legge conferisce ai Consigli Provinciali una specifica potestà punitiva, stabilendo che essi « *vigilano per la tutela del titolo professionale (...) e reprimono gli abusi e le mancanze di cui i consulenti del lavoro si rendano colpevoli nell'esercizio della loro professione o comunque di fatti lesivi della dignità professionale*¹⁶³». Questa “doppia responsabilità” — verso il committente per l'inadempimento tecnico e verso la categoria per la condotta morale trova poi un ulteriore ancoraggio nell'Articolo 2229 del Codice civile. La norma codicistica, nel disciplinare l'esercizio delle professioni intellettuali per le quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi o elenchi, stabilisce infatti il principio secondo cui il potere disciplinare sugli iscritti è demandato alle associazioni professionali, sotto la vigilanza dello Stato¹⁶⁴. In tale prospettiva, risulta poi utile menzionare l'Articolo 2236 c.c., che sottolinea che il professionista risponde dei danni derivanti dal proprio operato nei casi di dolo o colpa grave, mentre è esente dalla responsabilità per i danni conseguenti a errori relativi alla soluzione di problemi tecnici di particolare difficoltà¹⁶⁵. Questo aspetto evidenzia come al Consulente del Lavoro sia richiesto un livello di competenza elevato, proporzionato alla complessità delle questioni affrontate, consolidando ulteriormente la sua figura come esperto in materia giuslavoristica e garante della corretta applicazione delle norme.

2.5. L'inquadramento del CdL rispetto alla contrattazione collettiva

A conclusione della disamina sulle implicazioni derivanti dallo *status* giuridico di libero professionista, risulta necessario evidenziare anche un'ultima e determinante conseguenza: l'accettazione da parte del Consulente del Lavoro di un inquadramento professionale posizionato all'esterno al sistema dei Contratti Collettivi Nazionali (CCNL)¹⁶⁶. Proprio in ragione della loro natura autonoma, i Consulenti del Lavoro non dispongono infatti di un CCNL di categoria in senso stretto, che ne classifichi le mansioni o ne disciplini unitariamente il rapporto lavorativo, come avviene per il lavoro subordinato. Non esiste un unico, compatto e omogeneo “CCNL del Consulente del Lavoro” che — sottoscritto dall'intera categoria professionale in questione — possa essere applicato in qualsiasi contesto situazionale. Esistono, piuttosto, forme alternative e configurazioni differenti di CCNL che — a seconda della fattispecie situazionale e degli attori coinvolti — possono essere proficuamente utilizzati e consultati¹⁶⁷.

Generalmente la scelta di avvalersi di un contratto collettivo piuttosto che un altro, dipende sostanzialmente dalla modalità con cui il Consulente del Lavoro esercita la sua professione: se nei panni di Libero Professionista (Titolare di Studio) oppure in qualità di lavoratore dipendente. In base alla natura dell'attività professionale svolta e in considerazione della qualificazione del rapporto di

¹⁶²Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*. In W. Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna, Il Mulino.

¹⁶³Cfr. Art. 26, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

¹⁶⁴Art. 2229, Codice civile.

¹⁶⁵Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

¹⁶⁶Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015), *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Pisa, Pacini Editore.

¹⁶⁷Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

lavoro intrecciato, discenderà l'applicazione di una determinata configurazione di CCNL e il suo conseguente rispetto da parte del Consulente del Lavoro¹⁶⁸.

In questa prospettiva, l'assenza di un CCNL che disciplini l'attività del Consulente in quanto libero professionista non rappresenta una lacuna legislativa, ma la logica conseguenza del suo *status* giuridico: per il lavoratore intellettuale autonomo, infatti, la determinazione del compenso e delle modalità operative non è affidata a rigide tabelle sindacali, ma è rimessa alla libera negoziazione tra le parti sancita dal mandato professionale, governata dalle regole del Codice Civile e del Codice Deontologico.

In sintesi, l'analisi appena condotta inerentemente agli aspetti peculiari dell'inquadramento contrattuale e professionale del Consulente del Lavoro, offre spunti di notevole interesse, avvalorando la tesi — precedentemente esposta — circa la costitutiva eterogeneità, l'intrinseca complessità e la fisiologica specialità di tale figura. La qualificazione giuridica di libero professionista, unitamente all'autonomia organizzativa che ne deriva e sommata alla facoltà di individuare di volta in volta il regime contrattuale più idoneo, evidenzia il carattere di spiccata plasticità e dinamicità che definisce l'essenza stessa della professione¹⁶⁹. La flessibilità accordata e riconosciuta a tale soggetto dal legislatore, lo svincola dalla rigidità di un unico modello applicativo, permettendogli di modulare la propria identità professionale e la propria fisionomia giuridica in funzione delle esigenze di mercato, delle fattispecie situazionali, delle esigenze lavorative¹⁷⁰. Ciò risulta estremamente funzionale a sostenere un'operatività multiforme. In un teatro economico fluido e in costante evoluzione, che richiede lo svolgimento di attività diversificate e l'assunzione di responsabilità trasversali, l'inquadramento libero-professionale si conferma non solo come una scelta formale, ma anche come una prerogativa indispensabile per garantire efficacia operativa ed eccellenza funzionale¹⁷¹. Tale *status* giuridico consente infatti al professionista di muoversi agilmente tra diversi piani e dimensioni, superando rigidità che ne limiterebbero l'azione¹⁷².

3. Accesso alla professione: l'Ordine, il praticantato, l'esame di Stato

Saldamente incardinato nel tessuto costitutivo del nostro ordinamento, il Consulente del Lavoro si configura oggi — come evidenziato in precedenza — come un pilastro essenziale dell'architettura lavorativa, nonché come un attore imprescindibile dello scenario economico. Forte di un'elevata specializzazione e di un patrimonio conoscitivo multidisciplinare, egli è in grado di porsi quale sapiente interprete ed efficiente gestore di fattispecie complesse, coniugando il sapere giuridico e la conoscenza tecnico-amministrativa con la prassi operativa¹⁷³.

¹⁶⁸Santoro-Passarelli, G. (2018), *Natura e limiti della prestazione intellettuale nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*.

¹⁶⁹*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro,

¹⁷⁰Falsone, M. (2021), *Il consulente del lavoro: una figura da valorizzare nell'interesse del sistema lavoristico?* (recensione a Pigliarmini, G., *La funzione del consulente del lavoro*, Bergamo, Adapt University Press.

¹⁷¹Crisci N., Bonifacio G. (1963), *Lavoro – Consulente del*, voce del *Novissimo Digesto Italiano*, ed. Utet, Torino.

¹⁷²Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, *Rivista Nuova di Diritto del Lavoro*, N. 3\2021.

¹⁷³*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

3.1. L'accesso alla professione tra Art. 33 della Costituzione e Legge n. 12/1979

La delineazione di un profilo così articolato solleva, tuttavia, inevitabilmente, un interrogativo fondamentale circa la genesi di tale professionalità. Posta tale premessa ci si potrebbe infatti domandare: attraverso quale percorso si acquisisce un'identità lavorativa tanto complessa? Quali strumenti consentono di edificare un bagaglio di competenze così vasto? Qual è, in sostanza, la strada che bisogna percorrere per diventare Consulente del Lavoro? Ebbene, la risposta a tale quesito risulta essere piuttosto complessa e, soprattutto, strettamente ricollegata allo specifico inquadramento giuridico con cui è normativamente e lavorativamente classificato il CdL nel sistema ordinamentale nazionale: quello di *libero professionista*.

In Italia, infatti, l'accesso alle professioni ordinistiche — inclusa quella di Consulente del Lavoro — risulta rigidamente regolamentato e severamente disciplinato da un articolato sistema di leggi¹⁷⁴. Questo impianto legislativo, perentorio e dettagliato, riflette la volontà del legislatore di creare un meccanismo che garantisca, in modo costante, la verifica accurata della preparazione tecnica e del rispetto della deontologia professionale da parte degli aspiranti consulenti del lavoro. Tale controllo appare essenziale, considerata la delicatezza, la complessità e la responsabilità delle mansioni che questa figura professionale è chiamata a gestire¹⁷⁵. Essendo questi ultimi chiamati a gestire, con perizia, compiti di particolare delicatezza e complessità, risulta infatti imprescindibile certificare che essi dispongano di adeguate competenze, tanto teoriche quanto pratiche.¹⁷⁶

Cardine portante di tale solida impalcatura legislativa è, in particolar modo, individuabile nel critico Art. 33, comma 5, della Costituzione. Incastonato nel mosaico della Carta fondamentale, tale articolo costituisce il granitico basamento su cui si erge l'intero sistema degli Ordini Professionali in Italia, incluso quello dei Consulenti del Lavoro. Tra le righe in cui si snoda il dettato costituzionale, infatti, si sancisce espressamente che: « [...] È prescritto un esame di Stato per l'ammissione ai vari ordini e gradi di scuole o per la conclusione di essi e per l'abilitazione all'esercizio professionale¹⁷⁷ ». Sebbene breve e concisa, tale disposizione racchiude un significato giuridico di grande rilevanza, stabilendo chiaramente che il superamento di un esame di Stato rappresenta una condizione imprescindibile per l'accesso a qualsiasi professione di natura ordinistica¹⁷⁸. La norma stabilisce con risolutezza che, per ottenere il titolo di Consulente del Lavoro e poter esercitare legittimamente la relativa attività professionale, il solo possesso di un titolo di studio non è sufficiente. È invece obbligatorio sostenere una specifica prova abilitante che attesti, in via definitiva, l'idoneità del candidato alla professione¹⁷⁹¹⁸⁰.

Per quanto centrale, l'Articolo 33 non è però l'unica fonte normativa di riferimento in tema di accesso alla professione di CdL. Di fondamentale importanza risulta anche la già citata Legge 11 gennaio

¹⁷⁴Bonati, G., Gremigni, P. (2025), *Guida Pratica Lavoro*, Il Sole 24 ore

¹⁷⁵Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

¹⁷⁶AA.VV. (2012), *Manuale del praticante consulente del lavoro. Abilitazione*, Ipsoa.

¹⁷⁷Cfr. Art.33, comma 5, Cost.

¹⁷⁸Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

¹⁷⁹Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

¹⁸⁰Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

1979, n. 12. Tale provvedimento, che ha storicamente istituzionalizzato la figura del Consulente del Lavoro garantendole riconoscimento giuridico e legittimazione sociale, svolge infatti all'interno del suddetto contesto di interesse, una funzione assolutamente determinante: esso completa, integra e specifica il dettato costituzionale, fornendo una disciplina di dettaglio immediatamente applicabile alla professione¹⁸¹. In essa, con precisione e rigore, viene descritta puntualmente la procedura che è indispensabile seguire al fine di ottenere l'autorizzazione a esercitare legittimamente la professione di Consulente. È, in particolare, ai sensi dell'Articolo 1 del suddetto dispositivo giuridico che si fa espresso riferimento all'impossibilità di concedere la facoltà di svolgere funzioni tipicamente appartenenti al CdL a « *coloro che non siano iscritti nell'Albo dei consulenti del lavoro*¹⁸²». Tale previsione conferma e rafforza, pertanto, quanto già sancito dall'Articolo 33 della Costituzione, ribadendo l'obbligatorietà di una preliminare e inderogabile iscrizione all'Albo come condizione imprescindibile per rivestire formalmente la qualifica di Consulente del Lavoro¹⁸³.

Ecco allora che, a tal proposito, una domanda potrebbe emergere e sorgere spontaneamente: cos'è l'Albo dei Consulenti del lavoro? In cosa consiste e come funziona questo organismo?

3.2. L'ordinamento professionale: l'Albo dei Consulenti del Lavoro

L'Ordine dei Consulenti del Lavoro costituisce l'ente pubblico non economico a carattere associativo incaricato della regolamentazione, della rappresentanza e della tutela della professione del Consulente del Lavoro in Italia¹⁸⁴. Soggetto all'alta vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Ordine è il risultato di un lungo percorso volto alla formalizzazione e al riconoscimento giuridico della categoria professionale, iniziato negli anni '50 e culminato nella Legge 11 gennaio 1979, n. 12¹⁸⁵.

Oggi l'albo si presenta come una realtà solida e capillare che annovera oltre 26.000 professionisti, configurandosi come un presidio fondamentale di legalità e un indispensabile anello di congiunzione tra le istituzioni, il tessuto imprenditoriale e i lavoratori¹⁸⁶. L'Albo, infatti, non solo garantisce la piena trasparenza e tracciabilità dei Consulenti del Lavoro regolarmente abilitati, ma funge anche da strumento per certificare le competenze e le qualifiche dei professionisti, tutelando così i clienti, siano essi aziende, lavoratori o pubbliche amministrazioni¹⁸⁷. In questo senso, l'Albo rappresenta ad oggi un vero e proprio baluardo a tutela della fede pubblica, demarcando il confine invalicabile tra l'esercizio legittimo della professione e l'abusivismo, e assicurando al sistema economico che il servizio consulenziale sia erogato esclusivamente secondo rigorosi standard etici, deontologici e di aggiornamento continuo¹⁸⁸.

¹⁸¹Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

¹⁸²Cfr. Art.1, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

¹⁸³Maestripieri, L. (Lupi, D., Ravioli, G. (1996). *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*.

¹⁸⁴Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

¹⁸⁵*Il consulente* (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.

¹⁸⁶Golino, C. (2011), *Gli ordini e i collegi professionali del mercato*, Cedam.

¹⁸⁷*Come si diventa consulenti del lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

¹⁸⁸*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

È proprio in virtù di tale funzione di garanzia che l'appartenenza all'Ordine da parte degli iscritti non si esaurisce in una mera adesione formale, ma assurge a elemento costitutivo della professione stessa¹⁸⁹. L'iscrizione all'Albo rappresenta, infatti, la *conditio sine qua* non per l'esercizio legittimo dell'attività, in virtù di un principio cardine sancito dall'Articolo 1 della Legge 11 gennaio 1979, n. 12¹⁹⁰. Come già affermato in precedenza, infatti, tale norma, nell'istituire l'Ordine, stabilisce una rigorosa riserva di legge, in base alla quale l'esercizio della professione è consentito « *esclusivamente a coloro che sono iscritti* »¹⁹¹. Ne deriva che l'appartenenza ordinistica costituisce il presupposto indefettibile per operare nella legalità garantendo alla collettività che le delicate funzioni giuslavoristiche siano affidate solo a professionisti abilitati, costantemente formati e sottoposti alla vigilanza deontologica dell'Ente¹⁹².

3.2.1. L'Architettura istituzionale: struttura e governance

Sotto il profilo strutturale, l'architettura istituzionale dell'Ordine si articola in una complessa impalcatura organizzativa su base territoriale, pensata per garantire la massima prossimità agli iscritti e, al contempo, una regia unitaria a livello centrale¹⁹³. L'ordinamento professionale, come disegnato dal Titolo II della Legge n. 12/1979, prevede infatti una ripartizione di competenze che non risponde a una mera logica burocratica, bensì a un preciso disegno di decentramento amministrativo e rappresentanza democratica¹⁹⁴. Tale assetto si fonda su una gerarchia funzionale articolata su più livelli, i quali, pur operando in autonomia, concorrono univocamente al perseguimento degli scopi istituzionali¹⁹⁵.

Alla base della piramide organizzativa si trovano i Consigli Provinciali (CPO), organi di prossimità che rappresentano il primo e più immediato punto di contatto tra il singolo professionista e l'istituzione ordinistica¹⁹⁶. Ciascun Consiglio Provinciale risulta composto da membri eletti democraticamente dagli stessi iscritti all'Albo territoriale¹⁹⁷. La loro funzione primaria risiede nella rappresentanza dell'Ordine in ambito locale, con l'obiettivo di assicurare il regolare esercizio della professione e la puntuale applicazione delle norme deontologiche¹⁹⁸. Tuttavia, le attribuzioni del Consiglio non si esauriscono nella rappresentanza politica; tra le competenze istituzionali rientrano, infatti, compiti amministrativi e di controllo di cruciale importanza¹⁹⁹. In primo luogo, spetta al Consiglio la sorveglianza sull'attività dei professionisti, che si esplica nella verifica del rispetto delle norme di condotta, nella promozione dell'aggiornamento professionale continuo e nella gestione amministrativa delle iscrizioni, delle cancellazioni e degli aspetti connessi ai procedimenti

¹⁸⁹Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

¹⁹⁰Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

¹⁹¹Cfr. Art. 1, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

¹⁹²Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

¹⁹³ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro), (2025). *Manuale del praticante consulente del lavoro*, Ipsoa.

¹⁹⁴Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

¹⁹⁵*Chi è il consulente del lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

¹⁹⁶Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

¹⁹⁷*Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro*, Teleconsul (2016).

¹⁹⁸*Il consulente* (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.

¹⁹⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

disciplinari²⁰⁰. Di particolare rilievo sono poi le specifiche funzioni di garanzia, quali: la responsabilità esclusiva della cura e dell'aggiornamento dell'Albo professionale e del Registro dei Praticanti, con il connesso onere di monitorare il percorso di tirocinio obbligatorio, fase propedeutica indispensabile per l'ammissione all'Esame di Stato; la vigilanza sul corretto esercizio dell'attività lavorativa, operando al contempo per il contrasto ai fenomeni di abusivismo; a gestione dei provvedimenti amministrativi riguardanti gli iscritti, gestendo le comunicazioni ufficiali, quali quelle relative alle procedure di sostituzione o subentro tra colleghi nella gestione degli incarichi²⁰¹.

Al vertice di tale impalcatura istituzionale siede, invece, il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro (CNO), con sede a Roma, il quale rappresenta l'organo di direzione politica e di coordinamento centrale dell'intera categoria su scale nazionale²⁰². Costituito dai rappresentanti eletti dai vari Consigli Provinciali, il CNO esercita funzioni di indirizzo, vigilanza e promozione, avvalendosi di prerogative di alto profilo regolamentare essenziali per la *governance* della professione²⁰³. In primo luogo, assume rilievo preminente la potestà regolamentare e di indirizzo, in virtù della quale il Consiglio detiene il potere di emanare regolamenti vincolanti per l'intera categoria — tra cui figurano, a titolo esemplificativo, il Regolamento sulla Formazione Continua e quello sul Tirocinio obbligatorio — nonché di definire le linee guida per l'operato dei Consigli Provinciali e di approvare circolari interpretative volte a uniformare l'applicazione delle norme²⁰⁴.

A tale ambito si affianca la competenza esclusiva in materia di deontologia, spettando al Consiglio Nazionale il compito di approvare e aggiornare il Codice Deontologico; una funzione, questa, essenziale per assicurare il costante adattamento delle regole etiche alle evoluzioni normative e sociali, come attestato dalle recenti modifiche introdotte nel 2024²⁰⁵. Infine, è demandata all'organo di vertice la fondamentale funzione di rappresentanza e tutela, in forza della quale il CNO cura i rapporti istituzionali con gli Enti pubblici e privati centrali, agendo quale portavoce unitario della categoria²⁰⁶. In tale veste, esso è responsabile dello sviluppo e della difesa della professione e degli iscritti, adoperandosi attivamente sia per la tutela degli interessi di categoria, sia per promuoverne l'immagine, il riconoscimento e la considerazione sociale a livello nazionale²⁰⁷.

A completamento di questa ossatura organizzativa, la norma prevede poi una serie di organi di controllo e supervisione — quali i Collegi dei Revisori dei Conti e i Consigli di Disciplina — che garantiscono, rispettivamente, la trasparenza della gestione economico-finanziaria e l'imparzialità del giudizio deontologico, definendo così il perimetro giuridico complessivo di ciò che la legge qualifica come 'Ordine'²⁰⁸. Nello specifico tali enti si occupano di presidiare ambiti di garanzia essenziali per la vita dell'istituzione. Da un lato, il Collegio dei Revisori è chiamato a vigilare sulla regolarità contabile e sulla corretta gestione delle risorse economiche dell'Ente, verificando la rispondenza dei bilanci preventivi e consuntivi alle scritture obbligatorie e attestando la veridicità dei conti; dall'altro,

²⁰⁰Golino, C. (2011), *Gli ordini e i collegi professionali del mercato*, Cedam.

²⁰¹Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

²⁰²Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

²⁰³Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

²⁰⁴Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

²⁰⁵Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

²⁰⁶Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

²⁰⁷Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

²⁰⁸*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

i Consigli di Disciplina Territoriali — organismi istituiti a seguito della riforma delle professioni per separare le funzioni amministrative da quelle giudicanti — hanno il compito esclusivo di istruire e decidere le questioni disciplinari, valutando eventuali illeciti deontologici degli iscritti e irrogando le relative sanzioni con piena autonomia di giudizio e terzietà rispetto agli organi di governo politico dell'Ordine²⁰⁹.

3.2.2. Operatività e prerogative funzionali

Dal punto di vista operativo, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro opera per regolare e garantire il corretto esercizio della professione sul territorio nazionale. I Consigli dell'Ordine collaborano con le istituzioni per fornire assistenza e supporto tecnico in materia giuslavoristica e previdenziale, promuovendo il rispetto delle normative vigenti²¹⁰. Inoltre, l'Ordine agisce come interlocutore privilegiato con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con l'INPS, l'INAIL, le organizzazioni sindacali e datoriali, contribuendo all'aggiornamento della legislazione del lavoro e fornendo consulenze e pareri tecnici qualificati²¹¹.

L'azione dell'Ordine si fonda su un sistema di autogoverno che garantisce l'autonomia della categoria e che assicura l'esercizio di tre poteri fondamentali²¹². In primo luogo, l'Ente esercita un potere certificativo mediante la tenuta dell'Albo professionale: tale strumento, che recensisce ufficialmente i professionisti abilitati, garantisce la trasparenza e la legalità dell'accesso al mercato, autorizzando all'esercizio esclusivamente coloro che, avendo superato il rigoroso Esame di Stato, dimostrino il possesso dei requisiti di legge. Parallelamente, l'Ordine dispone di un potere sanzionatorio e di vigilanza sul rispetto delle norme deontologiche. Attraverso l'operato delle Commissioni di disciplina locali e nazionali, l'istituzione persegue le violazioni dei doveri professionali, etici o normativi, irrogando — nei casi di gravi inadempienze — provvedimenti che spaziano dalla censura alla radiazione, a tutela del decoro della categoria. Infine, l'Ordine esercita un potere di indirizzo, orientando la formazione continua e la qualità della prestazione, affinché il Consulente del Lavoro possa svolgere efficacemente il proprio ruolo di garante della legalità e di sussidiarietà rispetto alla Pubblica Amministrazione²¹³.

A completamento del quadro degli strumenti utilizzati dall'ordine per esercitare la sua attività, si pone poi il Codice Deontologico, il testo che codifica i valori fondanti della categoria²¹⁴. Esso definisce gli standard di comportamento inderogabili per il professionista, svolgendo una duplice funzione di tutela: verso il cliente, garantendo la qualità e la correttezza della prestazione, e verso il sistema Paese, preservando il prestigio e l'affidabilità sociale dell'intera categoria²¹⁵. Il rigoroso rispetto di tali norme

²⁰⁹Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

²¹⁰Rausei, P., (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

²¹¹Golino, C. (2011), *Gli ordini e i collegi professionali del mercato*, Cedam.

²¹²Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

²¹³Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

²¹⁴Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

²¹⁵Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

etiche — che rappresenta un obbligo per ogni CdL — costituisce il parametro essenziale attraverso cui l'Ordine misura e assicura la trasparenza dell'operato dei suoi membri²¹⁶.

In definitiva, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro si distingue come un'entità snella, ma altamente strutturata ed efficiente, in grado di garantire il rispetto dei valori fondanti della professione, promuoverne l'evoluzione e tutelarne gli interessi sia a livello locale che nazionale. La capacità di operare in sinergia con le istituzioni e di mantenere alti standard di controllo e disciplina interna ne fanno un modello di eccellenza tra le organizzazioni professionali italiane, confermando al contempo il suo ruolo imprescindibile per il buon funzionamento del sistema giuslavoristico e previdenziale del Paese.

3.3. Come si diventa Consulente del Lavoro: le fasi del percorso abilitativo e il dovere di aggiornamento

Una volta definita l'identità e la funzione dell'Albo, occorre però chiarire come un aspirante Consulente possa entrarvi: posto che l'iscrizione all'interno dei suoi ranghi costituisce una prerogativa irrinunciabile per l'esercizio della professione di CdL, come vi si può accedere? Per rispondere efficacemente a tale quesito, occorre avvalersi dell'impiego di un aggiuntivo strumento istituzionale, che risulta complementare rispetto a quelli già menzionati e citati: il sito ufficiale dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

Concepito come un ambiente virtuale atto a raccogliere, custodire e sistematizzare il vasto patrimonio informativo sulla professione, il sito si rivela prezioso segnatamente per i contenuti racchiusi nella sezione denominata “*Come si diventa Consulente del Lavoro*”. Tale area tematica – come suggerisce la stessa intitolazione – esplicita infatti le modalità di accesso alla professione regolamentata, illustrando l'*iter* necessario per conseguire l'abilitazione. Lungi dall'essere presentata come una mera formalità burocratica, la procedura viene descritta quale vero e proprio percorso operativo e formativo. L'analisi del portale evidenzia come l'acquisizione della qualifica si fondi su un rigoroso susseguirsi di step. Nello specifico, quattro sono le imprescindibili e sequenziali fasi in cui il processo si articola e si sviluppa: la laurea, la pratica, l'abilitazione e l'iscrizione all'albo²¹⁷.

Il punto di partenza di questo percorso è costituito dal possesso di un idoneo titolo di studio. Tale requisito accademico rappresenta la *conditio sine qua non* per l'avvio dell'*iter* professionale: ai sensi dell'Art. 3, comma 2, lettera d) della Legge n. 12/1979, l'aspirante Consulente del Lavoro deve infatti possedere una laurea triennale o magistrale riconducibile a una delle aree giuridico-economiche tassativamente elencate, pena l'impossibilità di ammissione all'esame di Stato²¹⁸.

Tuttavia, il conseguimento di uno dei titoli accademici sopra indicati, benché costituisca condizione necessaria per l'abilitazione, non ne rappresenta un requisito sufficiente²¹⁹. Come esplicitato sul sito

²¹⁶Bonati, G., Gremigni, P. (2025), *Guida Pratica Lavoro*, Il Sole 24 ore.

²¹⁷*Come si Diventa Consulenti del Lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

²¹⁸AA.VV. (2012), *Manuale del praticante consulente del lavoro. Abilitazione*, Ipsoa.

²¹⁹ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro), (2025), *Manuale del praticante consulente del lavoro*, Ipsoa.

istituzionale, la laurea rappresenta solo il primo passo di uno strutturato percorso di qualificazione. Conclusa la formazione universitaria, l'aspirante Consulente è tenuto a intraprendere un periodo di pratica obbligatoria della durata di 18 mesi²²⁰. Da svolgersi presso lo studio di un professionista iscritto all'Albo da almeno cinque anni, tale tirocinio è concepito come un cruciale momento di connessione tra teoria e prassi. Calato nella viva operatività quotidiana di un organismo complesso e pulsante quale è lo studio professionale, il praticante avrà l'opportunità di interfacciarsi concretamente con la natura poliedrica della professione, beneficiando della preziosa opportunità di confrontarsi con la realtà della categoria²²¹. Questa esperienza immersiva risulterà determinante per consentire di cogliere le dinamiche più profonde della professione, permettendo di arricchire e consolidare progressivamente il proprio capitale di competenze.

Al termine dei 18 mesi di praticantato, attestati dal certificato di compiuta pratica rilasciato dal Consiglio Provinciale, il candidato potrà poi presentare domanda per sostenere l'Esame di Stato²²². L'esame è indetto annualmente con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e si svolge presso le Direzioni Regionali del Lavoro o presso le sedi universitarie convenzionate. Esso è strutturato in tre prove: due scritte e una orale²²³. Le due prove scritte sono volte ad accertare la capacità del candidato di applicare le conoscenze teoriche a casi pratici. La prova orale si sostanzia, invece, in un colloquio multidisciplinare, finalizzato a valutare l'effettiva capacità del candidato di padroneggiare la complessa materia della consulenza in tutte le sue poliedriche sfaccettature. Il superamento dell'esame di Stato conferirà l'abilitazione all'esercizio della professione, ma non legittimerà ancora all'operatività²²⁴²²⁵.

Il percorso di abilitazione si perfeziona infatti con l'iscrizione all'Albo dei Consulenti del Lavoro. Tale passaggio formale diviene effettivo previo giuramento del candidato e, segnatamente, previa dimostrazione dell'insussistenza di cause di incompatibilità con altre attività professionali²²⁶.

La normativa di riferimento è l'Art. 4 della Legge n. 12/1979, che disciplina la materia con particolare rigore. La *ratio* di tale stringente disposizione risiede nella necessità di garantire al Consulente del Lavoro la piena indipendenza e autonomia, condizioni indispensabili per l'efficace espletamento delle sue funzioni²²⁷. L'eventuale sovrapposizione di incarichi o l'insorgere di conflitti di interesse pregiudicherebbe, infatti, la libertà decisionale e la discrezionalità tecnica del professionista, compromettendo quella posizione di terzietà ed equidistanza tra le parti che costituisce prerogativa irrinunciabile della sua figura. Per tale ragione, la verifica dell'assenza di cause ostative rappresenta un momento cruciale e imprescindibile per l'accesso alla professione²²⁸.

Ancora una volta però, è importante sottolineare che l'iscrizione all'Albo — pur sancendo l'abilitazione formale all'esercizio della professione da parte del Consulente — non segna tuttavia il

²²⁰Freguglia, P. (2009), *Consulenti del lavoro. Libro per praticanti*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena.

²²¹*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

²²²Rausei P. (2022), *Esame di abilitazione per consulenti del lavoro - temi svolti, schemi e schede* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2022.

²²³*Manuale del consulente del lavoro. Programma completo per la prova scritta e orale*, Edizioni Giuridiche Simone (2018).

²²⁴AA.VV. (2020), *Esame di abilitazione per consulenti del lavoro*, Ipsoa.

²²⁵*Il consulente* (2023), *Centro Studi Nazionale dell'ANCL*, edizione n. 6/2023.

²²⁶Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

²²⁷Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

²²⁸Maletta, C. (2016), *L'organizzazione dello studio del consulente del lavoro*, Nicolò Edizioni.

termine del suo percorso formativo né, tantomeno, la cristallizzazione delle competenze acquisite. La qualifica di Consulente del Lavoro implica, infatti, un impegno di aggiornamento costante che trascende il mero momento abilitativo per estendersi all'intera vita professionale. Chiamato ad interagire quotidianamente con la materia giuslavoristica, per sua intrinseca natura magmatica e mutevole, il professionista sarà chiamato a non adagiarsi sulle nozioni apprese durante il percorso di studi, ma ad ampliare e rinnovare costantemente, pena l'incapacità di fornire risposte adeguate alle esigenze delle imprese assistite²²⁹.

Nello specifico, il professionista sarà chiamato a partecipare regolarmente ad attività di formazione continua e aggiornamento professionale, in ottemperanza a quanto previsto dall'Art. 6 della Legge n. 12 del 1979. Tale articolo stabilisce che i Consulenti del Lavoro hanno l'obbligo di mantenere aggiornate le proprie conoscenze tecniche, giuridiche e normative, al fine di consentire una corretta e puntuale consulenza in un contesto giuslavoristico in continua evoluzione²³⁰.

In tale direzione muove anche il Regolamento sulla Formazione Continua Obbligatoria (FCO), che – emanato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine con Delibera n. 117 del 24 ottobre 2024 e in vigore dal 1° gennaio 2025 – è divenuto ormai un pilastro strutturale della deontologia di categoria²³¹. Fondato sull'istituto della Formazione Continua Obbligatoria, esso si basa sull'assunto che l'aggiornamento professionale non è una facoltà, bensì un dovere giuridico e deontologico²³²²³³. Il Consulente del Lavoro è tenuto a curare il costante accrescimento delle proprie competenze attraverso la partecipazione a corsi, seminari e convegni accreditati, finalizzati all'acquisizione dei periodici Crediti Formativi Professionali (CFP)²³⁴. Non si tratta di un mero onere burocratico, bensì di una garanzia sostanziale posta a tutela della collettività: il legislatore ha inteso stabilire un'equazione inscindibile tra competenza ed etica, stabilendo che non può esservi correttezza professionale laddove manchi un'adeguata preparazione tecnica²³⁵.

In particolare, il cuore pulsante del Regolamento risiede nell'Articolo 3, il quale definisce l'oggetto dell'obbligo con estrema chiarezza, stabilendo che « *l'iscritto nell'Albo ha l'obbligo di mantenere, approfondire e sviluppare la propria professionalità in maniera costante e continua*²³⁶». La norma specifica ulteriormente che tale impegno non è generico, ma deve realizzarsi « *attraverso la partecipazione ad attività di formazione professionale*²³⁷» che siano state preventivamente accreditate o riconosciute dagli organi competenti. Il legislatore di categoria ha voluto così evitare che l'aggiornamento si riducesse a un'auto-formazione non verificabile, ancorandolo invece a percorsi

²²⁹Campanile, G., (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

²³⁰Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

²³¹Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Regolamento sulla Formazione Continua Obbligatoria*, Delibera n. 117 del 24 ottobre 2024.

²³²*Formazione Continua*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

²³³*Regolamento recante le Disposizioni sulla Formazione Continua per i Consulenti del Lavoro*, Adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro con delibera n. 117 del 24.

²³⁴*Regolamento recante le Disposizioni sulla Formazione Continua per i Consulenti del Lavoro*, Adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro con delibera n. 117 del 24.

²³⁵*Formazione Continua*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

²³⁶Cfr. Art. 3, Regolamento recante le Disposizioni sulla Formazione Continua per i Consulenti del Lavoro, Adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro con delibera n. 117 del 24.

²³⁷Cfr. Art. 3, Regolamento recante le Disposizioni sulla Formazione Continua per i Consulenti del Lavoro, Adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro con delibera n. 117 del 24.

certificati che garantiscano l'effettiva acquisizione di competenze specialistiche nelle materie giuslavoristiche, previdenziali e fiscali.

Tale adempimento costituisce, per altro, una prescrizione vincolante e inderogabile: il Regolamento, in combinato disposto con il Codice Deontologico, eleva infatti la mancata formazione a vero e proprio illecito disciplinare sanzionabile dall'Ordine, che impatta violentemente sulla sfera etica e disciplinare del professionista²³⁸. Ciò significa che il Consulente che non raggiunge il numero minimo di Crediti Formativi Professionali (CFP) richiesti nel triennio, non solo dimostra una carenza tecnica, ma commette una violazione dei doveri di probità e decoro, esponendosi alle sanzioni previste dalla Legge n. 12/1979. In definitiva, l'aggiornamento continuo si configura come un requisito essenziale di legittimazione: senza di esso, viene meno quella presunzione di competenza su cui si fonda il patto fiduciario con il cliente e la credibilità stessa della categoria²³⁹.

Alla luce della disamina appena condotta circa l'articolato *iter* di accesso alla professione, sembra dunque trovare piena conferma l'assunto iniziale, imperniato sulla centralità e sulla poliedricità del Consulente del Lavoro. Chiamato ad operare in uno spazio sempre più fluido e incerto, il professionista risulta inserito in un solido apparato ordinamentale che non si limita a tutelarne lo *status*, ma ne valorizza il ruolo strategico, ne eleva il profilo di responsabilità e agisce quale moltiplicatore delle sue competenze; proprio in perfetta aderenza con la sua natura poliedrica.²⁴⁰

Ben lontana dal costituire un mero vincolo, tale cornice normativa rappresenta una risposta istituzionale mirata a coniugare protezione giuridica ed eccellenza operativa. La procedura per divenire CdL si esplica infatti in un meccanismo improntato su criteri di massima efficienza ed estrema selettività: dalla formazione accademica al tirocinio obbligatorio, fino al severo Esame di Stato e alla formazione continua, ogni fase è concepita per formare professionisti in grado di governare le complessità del diritto del lavoro.

In definitiva, l'architettura regolamentare in cui risulta incardinato il Consulente del Lavoro si configura come un filtro indispensabile, attentamente progettato per garantire la presenza — all'interno del tessuto produttivo e lavorativo — di professionisti altamente specializzati, idonei ad assolvere con competenza funzioni sempre più eterogenee e strategiche.

4. Deontologia, disciplina, codice etico: regolamentazione dell'attività di consulenza

In ogni professione regolamentata, l'osservanza di un Codice Deontologico rappresenta il fondamento per garantire il rispetto di standard etici e professionali, indispensabili per assicurare la tutela sia dei professionisti coinvolti sia degli interessi della collettività. E ciò risulta vero anche per quanto concerne la categoria dei Consulenti del lavoro. Anche nel caso di questa classe professionale, la deontologia occupa un ruolo centrale, definendo i principi e le regole di comportamento che devono regolare l'attività quotidiana di questi professionisti. Del resto, in un panorama lavorativo e normativo caratterizzato da crescente complessità e continui mutamenti, il rispetto dei canoni previsti dal Codice

²³⁸CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²³⁹Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

²⁴⁰Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

Deontologico non solo è necessario per il corretto esercizio della professione, ma rappresenta anche uno strumento imprescindibile per consolidarne la credibilità, l'affidabilità e la funzione sociale. È infatti proprio attraverso l'adesione a un solido *corpus* di principi e valori che il Consulente del Lavoro riesce a porsi come garante del rispetto delle normative giuslavoristiche, incarnando al contempo il profilo del mediatore imparziale tra lavoratori e imprese²⁴¹.

Più nel dettaglio, adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine con Delibera n. 428 del 19 gennaio 2017, il Codice Deontologico dei Consulenti del Lavoro, si articola in un complesso sistema di principi volto al severo disciplinamento e all'esatta regolamentazione della complessa attività del Consulente²⁴². Avente natura di un atto giuridico vincolante, esso si sostanzia in sistema organico di principi e regole, volte ad assicurare che l'attività del Consulente venga svolta in modo conforme alla legge, nel pieno rispetto degli interessi del cliente e dei valori etici²⁴³.

Tale esigenza nasce dalla consapevolezza che la professione non si esaurisce in una mera applicazione tecnica di regole, ma si configura in un'attività complessa, posta al crocevia tra gli interessi delle imprese, la tutela dei diritti dei lavoratori e le istanze della Pubblica Amministrazione²⁴⁴. Caratterizzata da un ampio ventaglio di funzioni – che vanno dalla gestione delle risorse umane alla consulenza giuridico-economica fino alla rappresentanza nei rapporti istituzionali – la professione richiede una solida e ben definita cornice di valori. In questa prospettiva, la disciplina deontologica si pone quale imprescindibile protocollo normativo di riferimento: essa raccoglie le regole essenziali che ogni Consulente iscritto all'Albo è tenuto a osservare nell'esercizio delle proprie funzioni²⁴⁵. Significativo, in tal senso, è l'incipit dell'intero dettato normativo, nel quale viene proclamato che: « *il presente Codice reca le norme deontologiche circa l'esercizio della professione di Consulente del Lavoro, così come definita all'articolo 1 della Legge 11 gennaio 1979, n. 12 e successive modificazioni ed integrazioni, nonché dall'articolo 2 del Decreto del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali 21 febbraio 2013, n. 46, al fine di garantire gli interessi generali ad esso connessi, di tutelare l'affidamento della clientela, assicurare il decoro e la dignità professionale e il rispetto della legalità*²⁴⁶».

Come evidenziato, dunque, la funzione primaria del Codice Deontologico si estrinseca nel garantire che la complessa, quanto spesso polivalente, attività del Consulente del Lavoro si svolga sempre nel pieno rispetto della legalità²⁴⁷. Al tal fine, le disposizioni contenute nel Codice Deontologico non possiedono una natura meramente orientativa o morale, bensì si configurano come precetti giuridici cogenti e vincolanti per tutti gli iscritti, la cui violazione è sanzionata dall'ordinamento professionale. Il fondamento normativo di tale ineludibile obbligatorietà risiede nell'Articolo 44 del suddetto Codice, il quale sancisce espressamente che l'inosservanza delle disposizioni previste nel Codice costituisce una violazione idonea a determinare l'avvio del procedimento disciplinare e la conseguente punibilità

²⁴¹De Sario, P. (2005), *Professione Facilitatore: Le Competenze Chiave Del Consulente Alle Riunioni Di Lavoro e Ai Forum Partecipati*, Franco Angeli.

²⁴²*Diritto del lavoro. Consulente del lavoro*, (2022), Ipsoa.

²⁴³CNCL, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁴⁴Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

²⁴⁵Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

²⁴⁶Cfr. CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁴⁷Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

della condotta con le sanzioni previste dalla legge²⁴⁸. Tale automatismo tra infrazione deontologica e sanzione conferma che l'adesione ai principi etici non è opzionale, ma rappresenta una *condicio sine qua non* per la legittimità dell'esercizio professionale, finalizzata a garantire gli interessi generali, la tutela dell'affidamento della clientela e il decoro della categoria

Il carattere imperativo di tali principi è poi stato, nel corso del tempo, ulteriormente rafforzato grazie all'emanazione della *Riforma delle Professioni* (D.P.R. 137/2012). La norma, all'Art. 3, comma 5, stabilisce infatti espressamente che i Consigli Nazionali degli Ordini sono tenuti a emanare un codice deontologico per regolamentare l'esercizio della professione²⁴⁹. Ne consegue, per gli iscritti, un preciso obbligo di osservanza: la violazione delle norme in esso contenute configura, a tutti gli effetti, un illecito disciplinare²⁵⁰.

Dal punto di vista strutturale, il testo normativo si caratterizza per un'architettura articolata e ben definita, concepita per garantire un'applicazione uniforme delle sue regole e per assicurare che gli iscritti all'Albo esercitino la loro professione non solo nel rispetto della normativa vigente, ma anche seguendo criteri di etica, trasparenza e professionalità.

L'architettura del Codice, in particolare, risulta suddivisa in sette differenti *Capi*. Ciascuna sezione approfondisce una specifica area tematica, dettando le norme comportamentali e sancendo i principi operativi che il professionista deve inderogabilmente rispettare²⁵¹. Precisa e programmatica, tale organizzazione interna mira a regolamentare l'intero spettro della multifaccettata vita professionale del CdL, coprendone ogni aspetto e fornendo una disciplina puntuale che spazia dai principi etici fondamentali fino alle norme operative più dettagliate e specialistiche²⁵².

4.1. Capo I – Parte Generale

La prima sezione del Codice Deontologico dei Consulenti del Lavoro, denominata “*Capo I – Parte Generale*”²⁵³, funge da vestibolo assiologico e caposaldo argomentativo della complessa architettura regolatoria su cui si erge l'intero corpo normativo. Essa, infatti, non si traduce in una mera premessa formale, ma rappresenta il cuore pulsante della l'intera normativa: è qui, infatti, che risiedono le fondamenta del sistema deontologico, attraverso la rigorosa esposizione delle norme generali, dei principi etici indefettibili e delle linee guida cui ogni Consulente del Lavoro deve imperativamente ispirarsi nell'esercizio del proprio ministero²⁵⁴.

La norma si apre con l'Art.1, il quale risulta rilevante in quanto non si limita a introdurre la figura professionale del CdL, ma ne disegna la funzione sociale e costituzionale. Il Consulente del Lavoro viene infatti definito come un garante della legalità: egli « *in ogni sede, tutela la legalità e la dignità*

²⁴⁸Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

²⁴⁹Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro (ANCL), *La riforma delle professioni: il nuovo assetto disciplinare*, in *Il Consulente del Lavoro*, n. 4/2013.

²⁵⁰Bertello, F. (1990), *Vademecum per il consulente del lavoro e per il responsabile del personale*, Ipsoa.

²⁵¹Lupi, D., Ravioli, G. (1996). *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

²⁵²*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

²⁵³CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁵⁴Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

*del lavoro, tenuto conto del rilievo costituzionale e sociale dei contenuti a fondamento della professione*²⁵⁵». Lungi dal limitarsi a svolgere attività meramente procedurali o burocratiche, la norma eleva l'attività del professionista alla difesa dei diritti umani e dei valori etici fondamentali, quali: la legalità, il rispetto dei diritti umani, la promozione delle libertà fondamentali e la salvaguardia della dignità legata al lavoro²⁵⁶. Emerge dunque con evidenza come il legislatore abbia voluto qualificare il ruolo del Consulente del Lavoro non solo come esperto in gestione delle risorse umane e normative giuslavoristiche, ma anche come autentico baluardo della correttezza giuridica e un promotore instancabile dell'integrità professionale.

Mediante il successivo Articolo 2 vengono poi tracciati i confini entro cui si sviluppa la disciplina deontologica, delineando il suo campo di applicazione sia sotto il profilo soggettivo che oggettivo²⁵⁷. In questa sezione, infatti, viene specificato che le disposizioni del Codice non si rivolgono unicamente ai singoli professionisti iscritti all'Albo dei Consulenti del Lavoro. Esse trovano applicazione anche alle Società tra Professionisti (STP) costituite per l'esercizio della professione e agli associati che ne fanno parte, estendendosi inoltre agli iscritti al Registro dei Praticanti. Tuttavia, per questi ultimi, data la loro condizione di professionisti non ancora abilitati, l'applicazione delle norme è subordinata alla compatibilità con le loro mansioni e responsabilità specifiche²⁵⁸.

Questa ampia estensione dell'ambito di applicazione appare particolarmente significativa, in quanto traduce la chiara volontà del legislatore deontologico di costruire un sistema normativo che coinvolga l'intera categoria professionale. L'obiettivo primario è quello di garantire che tutti i soggetti che operano all'interno della disciplina, indipendentemente dalla loro posizione o struttura lavorativa (individuale o societaria), siano responsabili del rispetto di principi etici comuni e di un comportamento professionale uniforme.

A chiusura della Parte Generale, l'Articolo 3 fornisce infine le utili definizioni per evitare ambiguità interpretative²⁵⁹. In particolare, essa specifica che il termine "*Consulente*" include sia i singoli professionisti che le società iscritte all'Albo. La norma identifica poi nel "*Praticante*" il soggetto impegnato nel tirocinio obbligatorio e chiarisce che la dicitura "*Ordine*" comprende l'intera governance istituzionale, ovvero sia i Consigli Provinciali che il Consiglio Nazionale.

²⁵⁵Cfr. Art.1, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁵⁶Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

²⁵⁷Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

²⁵⁸Lupi, D., Ravioli, G. (1996). *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

²⁵⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

4.2. Capo II — Doveri Generali

Dopo aver tracciato le linee guida assiologiche nella Parte Generale, il Codice Deontologico entra nel vivo della regolamentazione comportamentale con il Capo II, rubricato “*Doveri Generali*²⁶⁰”. Questa sezione, che si estende dall'Articolo 4 all'Articolo 11, costituisce il vero fulcro operativo dell'etica professionale, traducendo i valori astratti in obblighi concreti che investono ogni aspetto della vita lavorativa del Consulente, sia essa svolta in forma individuale, associata o societaria²⁶¹. Infatti, la funzione associata a tale compendio di principi e doveri non è di carattere meramente descrittivo, ma sociale: definire un perimetro di obblighi severi serve a garantire che la condotta del professionista risulti sempre ineccepibile sotto il profilo morale, inattaccabile sotto quello legale e funzionale all'equilibrio del sistema economico e sociale del Paese²⁶².

In particolare, la sezione si propone di realizzare un'ordinata e puntuale tassonomia dei doveri, degli oneri e delle responsabilità, nonché dei principi e dei valori fondamentali cui ogni Consulente del Lavoro deve inderogabilmente attenersi²⁶³. La *ratio* di tale partizione è duplice. Da un lato, intende offrire al Consulente del Lavoro una visione d'insieme del complesso impianto assiologico che deve orientarne ogni decisione professionale. Dall'altro lato, mira a stabilire una guida normativa vincolante e dettagliata, capace di disciplinare la condotta dell'iscritto affinché risulti sempre conforme al dettato legislativo, funzionale alle dinamiche del mercato ed eticamente ineccepibile.

Tra i doveri codificati, ne emergono alcuni di particolare rilievo, capaci di sostanziare l'identità stessa della professione. Tra questi, è possibile annoverare: il dovere di indipendenza e diligenza (Art. 7) che obbliga il Consulente a conservare la propria autonomia di giudizio intellettuale e tecnica, difendendola da qualsiasi condizionamento esterno; il dovere di competenza (Art. 9) che vieta l'accettazione di incarichi per i quali non si possiede un'adeguata preparazione e impone la cura costante della propria formazione professionale; il dovere di riservatezza (Art. 8) in virtù del quale viene sancito che il Consulente deve garantire la massima riservatezza su notizie e dati appresi in occasione del rapporto professionale. Fondamentali e significati sono però soprattutto tre principi: il dovere di dignità e decoro (Art. 4), il dovere di lealtà e correttezza (Art. 5) e il dovere di fedeltà (Art. 6)²⁶⁴.

Il Dovere di Dignità e Decoro (Art. 4)

Questo dovere costituisce il fulcro dell'identità deontologica del Consulente del Lavoro, rappresentando una sorta di bussola etica per il comportamento del professionista. L'Articolo 4 stabilisce che il Consulente è tenuto a osservare i principi di probità, dignità e decoro non soltanto nello svolgimento delle sue funzioni professionali, ma anche « *in ogni contesto*²⁶⁵», sottolineando come la responsabilità deontologica vada ben oltre il mero ambito lavorativo. Questa precisazione,

²⁶⁰CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁶¹Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

²⁶²Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

²⁶³Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

²⁶⁴CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁶⁵Cfr. Art.4, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

apparentemente formale, è di capitale importanza: ogni comportamento del Consulente, anche nella sua vita privata, deve riflettere i valori della categoria e contribuire a preservarne il buon nome, evitando atteggiamenti che possano arrecare discredito o intaccarne la reputazione²⁶⁶.

Questo dovere, per altro, si applica trasversalmente a tutte le forme di svolgimento della professione: che il Consulente agisca in modo individuale, in forma associata o societaria, o operi come dipendente in regime di lavoro subordinato, rimane comunque vincolato ai medesimi principi etici²⁶⁷. La *ratio* che sottende questa norma è la tutela non solo della reputazione del singolo professionista, ma anche e soprattutto dell'immagine dell'intera categoria. Il decoro della professione non è infatti un valore astratto, ma costituisce un elemento essenziale per alimentare e preservare la fiducia che i clienti, le istituzioni e la società nel suo complesso ripongono nella figura del Consulente del Lavoro.

Il Dovere di Lealtà e Correttezza (Art. 5)

L'Articolo 5 del Codice Deontologico, rubricato "*Dovere di lealtà e correttezza*", costituisce la declinazione relazionale dell'etica professionale, andando a definire il *modus operandi* con cui il Consulente del Lavoro deve interagire con i diversi attori della sua sfera lavorativa²⁶⁸. Tale norma supera la tradizionale visione del rapporto esclusivo con il cliente, proiettando i valori di lealtà e correttezza su una dimensione più ampia e complessa²⁶⁹. Il primo comma, infatti, impone che tali principi orientino l'attività non solo nei confronti dell'assistito, ma anche verso tutti i terzi coinvolti a qualunque titolo nella gestione del rapporto professionale, sancendo che la tutela dell'interesse di parte non può mai legittimare condotte ingannevoli o scorrette verso soggetti esterni come dipendenti, funzionari pubblici o controparti negoziali. A questa proiezione esterna si affianca, nel secondo comma, una dimensione interna altrettanto rigorosa, che obbliga il professionista a mantenere un comportamento trasparente e leale anche nei riguardi dei colleghi e delle Istituzioni di categoria²⁷⁰. In definitiva, l'articolo sancisce un principio di buona fede oggettiva universale, stabilendo che il Consulente del Lavoro deve accreditarsi come interlocutore affidabile e integro non solo per chi lo paga, ma per l'intero ecosistema sociale e istituzionale in cui opera.

Il Dovere di Fedeltà (Art. 6)

Il Dovere di Fedeltà, cristallizzato nell'Articolo 6 del Codice Deontologico, rappresenta uno dei principi fondamentali del rapporto professionale, alimentando quel vincolo fiduciario che lega il Consulente al proprio assistito²⁷¹. Tale precetto impone al professionista di operare con lealtà, dedizione e fermezza per perseguire al meglio gli interessi del proprio cliente, antepoendo questi ultimi ai propri²⁷². Tuttavia, la deontologia chiarisce che il dovere di fedeltà non assume mai un carattere assoluto o acritico: esso trova un limite invalicabile nel rispetto della legge e dei principi etici della categoria. Il Consulente non deve mai sostenere richieste o attività contrarie alla legge o ai principi etici della professione, come compiere azioni fraudolente, illecite o in frode ai regolamenti

²⁶⁶Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

²⁶⁷Lupi, D., Ravioli, G. (1996). *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

²⁶⁸Art.5, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁶⁹Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

²⁷⁰CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁷¹Art. 6, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁷²Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

vigenti. La sua figura si delinea così come quella di un mandatario fedele ma intellettualmente autonomo, la cui tutela del cliente deve necessariamente armonizzarsi con il valore superiore della legalità²⁷³.

4.3. Capo III — Rapporti Esterni

La fitta intelaiatura normativa che conforma internamente il Codice Deontologico dei Consulenti del Lavoro prosegue poi con la presentazione del *Capo III — “Rapporti Esterni”* — dedicato alla regolamentazione della rete di relazioni che il Consulente del Lavoro intrattiene al di fuori del rapporto diretto con il cliente²⁷⁴. Precisa e dettagliata, questa sezione regola le interazioni con i colleghi, con l'Ordine professionale, con i soggetti non abilitati e con la società civile in generale, definendo i confini della concorrenza leale e le responsabilità connesse alle nuove forme societarie di esercizio della professione²⁷⁵. Funzione ultima di tale sezione è infatti tutelare l'immagine pubblica e l'integrità della categoria, promuovendo un esercizio professionale che sappia coniugare competizione e lealtà, senza mai scadere in dinamiche di conflittualità o scorrettezza. In questo senso, il Capo III si occupa di definire un quadro normativo capace di garantire rigore e trasparenza nell'intero panorama professionale²⁷⁶.

Tra i più importanti articoli contenuti in questa sezione, è possibile ricordare l'Articolo 13, che impone un preciso *iter* procedurale in caso di controversie: prima di intraprendere azioni giudiziarie contro un collega, il professionista deve interessare il Consiglio Provinciale dell'Ordine per tentare una conciliazione²⁷⁷²⁷⁸. La norma tutela rigorosamente la riservatezza, vietando la registrazione delle conversazioni telefoniche tra colleghi e proibendo la divulgazione a terzi della corrispondenza riservata. È inoltre sancito il divieto di utilizzare espressioni sconvenienti o offensive²⁷⁹.

Strettamente connesso all'Articolo 13 è poi il successivo Articolo 14, che regola la concorrenza sleale. Oltre al richiamo ai principi generali dell'ordinamento, il Codice tipizza alcune condotte illecite, tra cui: la diffusione di notizie volte al discredito di un collega, l'uso di segni distintivi confondibili e il vanto di millantato credito o influenze per trarre utilità professionale²⁸⁰²⁸¹.

Particolare rigore è riservato anche ai rapporti con soggetti non qualificati: l'Articolo 12 vieta tassativamente di accettare incarichi congiuntamente a soggetti non abilitati per prestazioni riservate o di favorirne l'attività (c.d. favoreggiamento dell'abusivismo)²⁸².

²⁷³Cerdonio, C.G. *L'obbligazione del professionista intellettuale*, Cedam.

²⁷⁴Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

²⁷⁵Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

²⁷⁶Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

²⁷⁷De Marco, L. (2012), *La conciliazione. Strumenti di deflazione del contenzioso giudiziario in materia di lavoro, civile e commerciale*, Edizioni del faro.

²⁷⁸Pigliarini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*. Adapt University Press.

²⁷⁹Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

²⁸⁰De Luca Tamajo R., *Concorrenza e diritto del lavoro*, in AA.VV., *L'idea di diritto del lavoro, oggi. In ricordo di Giorgio Ghezzi*, Milano, 2016.

²⁸¹Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

²⁸²Pagliero, C., (2005), *Manuale del consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Milano, Ipsoa.

Il Codice disciplina, inoltre, le dinamiche di avvicendamento professionale. L'Articolo 17 regola il subentro, obbligando il nuovo professionista a informare senza indugio il collega sostituito e a adoperarsi per garantire la continuità gestionale a favore del cliente²⁸³. In caso di situazioni straordinarie (decesso, sospensione o impedimento temporaneo), l'Articolo 16 impone al sostituto di agire con « *particolare diligenza*²⁸⁴», tutelando gli interessi degli eredi e dei collaboratori dello studio, vietando espressamente la distrazione della clientela del collega impedito, comportamento qualificato come atto di concorrenza sleale ai sensi dell'Art. 14.

Il rapporto tra l'iscritto e l'istituzione è regolato invece dall'Articolo 18, che sancisce l'obbligo di leale collaborazione con l'Ordine, anche nel contrasto all'abusivismo²⁸⁵. La norma qualifica come illecito disciplinare la mancata risposta alle richieste di chiarimenti o notizie avanzate dal Consiglio Provinciale o Nazionale. Per coloro che ricoprono Cariche Istituzionali, l'Articolo 19 prescrive i doveri di disponibilità, obiettività e imparzialità, vietando di sfruttare il mandato per conseguire utilità personali²⁸⁶.

Questi sono solo alcuni degli importanti articoli presenti nel Capo III, tuttavia essi sono bastevoli per capire come questa sezione non sia orientata semplicemente a elencare divieti, ma sia invece finalizzata a erigere una barriera protettiva attorno al decoro e all'affidabilità sociale della professione. Mentre i capi precedenti si focalizzano sulla dimensione “privata” del rapporto professionista-cliente, il Capo III sposta l'obiettivo sulla dimensione “collettiva”: esso riconosce che il comportamento di un singolo Consulente del Lavoro, nei suoi rapporti esterni, riflette inevitabilmente sull'intera categoria.

4.4. Capo IV — Rapporti Interni

Il Codice Deontologico non si limita a disciplinare la proiezione esterna del professionista (verso clienti, colleghi e istituzioni), ma dedica una specifica sezione, il Capo IV, alla regolamentazione delle dinamiche interne allo studio professionale²⁸⁷. Rubricata “*Rapporti Interni*”, questa parte del Codice — che si compone degli Articoli 22 e 23 — riveste un ruolo cruciale nella definizione dell'ambiente lavorativo del professionista, ponendo l'accento sulla funzione educativa del Consulente del Lavoro verso le nuove generazioni e sulla correttezza nella gestione delle risorse umane²⁸⁸.

L'Articolo 22, a tal proposito, costituisce il pilastro normativo della formazione professionale. Esso configura il Consulente del Lavoro non solo come datore di lavoro o *dominus*, ma come mentore responsabile della crescita dei futuri colleghi²⁸⁹. Il primo comma stabilisce, infatti, l'obbligo di fornire al Praticante un « *addestramento teorico e pratico necessario allo svolgimento dell'attività*

²⁸³Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

²⁸⁴Cfr. Art. 17, Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁸⁵Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

²⁸⁶*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

²⁸⁷*Il consulente* (2023), *Centro Studi Nazionale dell'ANCL*, edizione n. 6/2023

²⁸⁸Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

²⁸⁹Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Consulenza del Lavoro - Manuale Pratico* (2025), Teleconsul Editore.

*professionale*²⁹⁰», includendo espressamente anche l'insegnamento delle regole deontologiche. A garanzia dell'effettività del percorso formativo, il professionista deve consentire la frequenza di « *corsi specifici di formazione propedeutici al superamento dell'esame di Stato*²⁹¹» e improntare il rapporto alla « *massima chiarezza e trasparenza*²⁹²», formalizzando preferibilmente l'accordo per iscritto tramite la sottoscrizione di un patto formativo. L'articolo introduce inoltre un importante elemento di tutela economica per i tirocinanti: decorso il primo semestre, scatta per il professionista l'obbligo di corrispondere un « *rimborso spese forfettariamente concordato*²⁹³²⁹⁴».

Il perimetro dell'Articolo 22 si estende anche ai rapporti di lavoro subordinato e di collaborazione. Il Codice impone al titolare dello studio di mantenere un comportamento « *corretto e rispettoso*²⁹⁵» verso i dipendenti, assicurando loro « *idonee condizioni di lavoro*²⁹⁶». In un'ottica di valorizzazione del capitale umano, il Consulente è tenuto a promuovere la crescita professionale dei collaboratori attraverso una « *adeguata e costante formazione*²⁹⁷» e si obbliga a corrispondere loro un « *equo compenso*²⁹⁸», calcolato tenendo conto anche dell'utilizzo dei servizi e delle strutture dello studio²⁹⁹.

Il Capo IV si conclude infine con l'Articolo 23, che definisce la natura sinallagmatica del dovere deontologico nel tirocinio. Se il *dominus* ha doveri di formazione, il Praticante ha un preciso obbligo di rispetto delle regole: egli è tenuto a osservare sia quanto previsto dal Regolamento sul Tirocinio obbligatorio³⁰⁰, sia le disposizioni del Codice Deontologico stesso, per quanto compatibili con il suo *status*³⁰¹.

Alla luce di quanto osservato e analizzato, risulta dunque possibile affermare come il Capo IV sia orientato a creare e mantenere un ambiente professionale improntato al rispetto reciproco, in cui il ruolo gerarchico del professionista non diventi sinonimo di sopruso o arbitrio, ma rappresenti una fondamentale responsabilità formativa e un'occasione di crescita per tutte le parti coinvolte. Attraverso la sua disciplina, il Codice sottolinea l'importanza di una trasmissione del sapere improntata non solo alla competenza tecnica, ma anche al rispetto dei principi etici e del decoro professionale. È infatti su questa base che si costruisce il futuro della professione, poiché la qualità

²⁹⁰Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹¹Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹²Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹³Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹⁴Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

²⁹⁵Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹⁶Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹⁷Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹⁸Cfr. Art.22, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

²⁹⁹Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

³⁰⁰Cfr. Art.23, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³⁰¹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

dei Consulenti del Lavoro di domani dipende direttamente dalla qualità della formazione e delle relazioni instaurate oggi all'interno degli studi.

4.5. Capo V — Esercizio Professionale

Conclusa la sezione dedicata alla regolamentazione dei molteplici rapporti lavorativi che coinvolgono il Consulente del Lavoro, la struttura normativa del Codice Deontologico prosegue con il Capo V. Incentrato sull'«*Esercizio Professionale*», questa parte rappresenta uno dei fondamentali cardini di matrice operativa su cui si basa la normativa di categoria³⁰². Comprendendo gli articoli dal 24 al 36, questa sezione disciplina infatti la fisiologia del rapporto tra professionista e cliente, regolando ogni fase del mandato: dal conferimento dell'incarico alla sua esecuzione, fino alla sua cessazione e agli aspetti economici e promozionali che lo riguardano³⁰³. Parallelamente, la norma indaga e codifica anche gli istituti deontologici che governano l'agire del professionista, quali il conflitto di interessi, l'obbligo del segreto professionale e la disciplina della pubblicità informativa³⁰⁴.

La finalità che si cela dietro queste disposizioni è duplice: da un lato, si intende tutelare l'affidamento del cliente, garantendogli una prestazione svolta con diligenza, perizia e nel rigoroso rispetto del segreto professionale; dall'altro, si mira a salvaguardare l'indipendenza intellettuale del Consulente, imponendogli di rifiutare incarichi che possano generare conflitti di interesse o che richiedano condotte illecite o fraudolente. In tal senso, il Capo V non si limita a dettare regole comportamentali, ma definisce lo standard qualitativo della prestazione, assicurando che l'esercizio della funzione avvenga sempre nel rispetto della dignità della categoria e delle leggi vigenti, anche nelle delicate fasi della pattuizione del compenso e della comunicazione pubblicitaria³⁰⁵.

L'intero impianto del Capo V si apre con l'Articolo 24, che statuisce fermamente l'indefettibile principio della fiducia reciproca tra Consulente del Lavoro e cliente, sancendo che l'incarico professionale deve essere « *improntato a rispetto e fiducia reciproci tra il Cliente ed il Consulente del lavoro*³⁰⁶». Tale rapporto, tuttavia, precisa, non può mai tradursi in una sottomissione acritica alle volontà del cliente: il comma 2 vieta espressamente al CdL di consigliare « *azioni inutilmente gravose*³⁰⁷» o di suggerire « *comportamenti, atti o negozi nulli, illeciti o fraudolenti*³⁰⁸». La norma impone inoltre un obbligo di rifiuto dell'incarico qualora il professionista desuma che la sua attività possa concorrere alla realizzazione di operazioni illecite³⁰⁹.

³⁰²Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

³⁰³Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

³⁰⁴Santoro-Passarelli, G. (2018), *Natura e limiti della prestazione intellettuale nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*.

³⁰⁵Lupi, D., Ravaioli, G. (1996). *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

³⁰⁶Cfr. Art. 24, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³⁰⁷Cfr. Art. 24, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³⁰⁸Cfr. Art. 24, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³⁰⁹Campanile, G., (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi.*, Formare.

In ultima istanza, la norma si configura in uno strumento giuridico volto a tutelare sia il cliente, garantendo professionalità e trasparenza, sia la figura del Consulente del Lavoro, evitando che il suo operato possa strumentalizzarsi per fini scorretti o lesivi delle norme giuridiche.

Strettamente legato al principio di fiducia, è poi l'obbligo del segreto professionale, sancito dall'Articolo 25. Il Consulente del Lavoro è tenuto a mantenere la riservatezza su tutti i dati e le informazioni ricevute dal cliente o acquisite nell'esercizio del mandato³¹⁰.

A garanzia dell'imparzialità e della purezza del giudizio tecnico interviene successivamente l'Articolo 26. Esso stabilisce per il CdL il divieto di assumere incarichi in situazioni di conflitto di interessi, in particolare quando il professionista detiene interessi propri o di soggetti terzi che potrebbero pregiudicare l'imparzialità e l'autonomia nel rapporto con il cliente³¹¹. Obiettivo della norma è cercare di preservare l'indipendenza intellettuale e la libertà di giudizio del professionista, garantendo che l'esecuzione del mandato avvenga in assenza di condizionamenti che possano alterare il corretto svolgimento dell'incarico.

La genesi formale del rapporto è invece regolata dall'Articolo 27, che risponde a un'esigenza di trasparenza e certezza contrattuale. Esso richiede che il conferimento dell'incarico venga formalizzato per iscritto specificando oggetto, natura, compensi ed estremi assicurativi. Lo stesso articolo tutela anche la collegialità e il decoro, vietando di accettare incarichi da clienti già assistiti da colleghi senza aver prima informato questi ultimi e accertato il recesso³¹².

In caso di incarichi gestiti congiuntamente, come indicato dall'Articolo 28, il Codice richiede una collaborazione fattiva tra i professionisti, imponendo una pianificazione condivisa delle strategie operative e un accordo preventivo sulla divisione dei compensi, in modo da garantire un'azione professionale coordinata e trasparente³¹³.

Particolare attenzione è dedicata poi alla questione della remunerazione. L'Articolo 29 introduce l'obbligo di concordare un compenso equo e proporzionato alla prestazione richiesta, in linea con i parametri ministeriali previsti dalla normativa sull'Equo Compenso (Legge n. 49/2023)³¹⁴. Nata per riequilibrare i rapporti di forza tra i professionisti e i "contraenti forti" (come banche, assicurazioni, grandi imprese e Pubblica Amministrazione), essa stabilisce, infatti, che è nulla qualsiasi pattuizione che preveda un compenso non equo, giusto e proporzionato. Essa impone altresì al professionista il preciso dovere di informare il cliente circa l'invalidità giuridica di eventuali accordi o convenzioni che derogano a tali criteri di adeguatezza³¹⁵. In sostanza, l'Art. 29 eleva l'equità del compenso a requisito sostanziale del rapporto professionale, sottraendo la determinazione degli onorari alla pura discrezionalità del contraente forte e vincolandola a parametri oggettivi, a garanzia di una prestazione svolta con la necessaria perizia e indipendenza.

³¹⁰Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato*, Previdenza, Roma, Buffetti.

³¹¹AA.VV. (2024), *Danno e responsabilità*, Wolters Kluwer Italia.

³¹²Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³¹³Gheido, M., Casotti, A. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Inditalia.

³¹⁴Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³¹⁵Barbizzi M., Rausei P. (2022), *Diritto tributario - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2022.

Per quanto riguarda l'esecuzione del mandato, l'Articolo 30 dispone che il Consulente debba operare con la massima diligenza e competenza, informando il cliente in modo chiaro circa gli aspetti essenziali dell'incarico e intervenendo tempestivamente per correggere eventuali errori causati dalla propria condotta³¹⁶. La mancata osservanza di tali obblighi, laddove motivata da trascuratezza intenzionale, costituisce un'inadempienza disciplinare, come sancito dall'Articolo 32. In caso di cessazione del rapporto professionale, l'Articolo 31 stabilisce che il Consulente debba rinunciare all'incarico quando si verificano situazioni che compromettano la sua autonomia di giudizio o la correttezza del cliente, specificando altresì l'obbligo di un preavviso adeguato, indispensabile per tutelare il cliente da eventuali pregiudizi³¹⁷. L'Articolo 33 regola il momento della chiusura del rapporto, imponendo al Consulente l'obbligo di restituire tempestivamente tutta la documentazione ricevuta dal cliente, proibendo qualsiasi trattenuta come forma di pressione per il recupero dei crediti professionali, salvo per i casi strettamente necessari alla tutela del Consulente stesso³¹⁸.

Infine, il Capo V si conclude affrontando due tematiche di cruciale rilevanza per i professionisti: la pubblicità e i rapporti di lavoro subordinato³¹⁹. L'Articolo 35 disciplina l'attività di pubblicità informativa, consentendola entro precisi limiti di veridicità, correttezza e rispetto della dignità professionale, con il divieto di adottare modalità ingannevoli o denigratorie e preservando sempre la riservatezza dei dati. L'Articolo 36, invece, tutela il Consulente che opera come lavoratore subordinato, prevedendo l'obbligo di opporsi per iscritto a eventuali richieste del datore di lavoro che risultino contrarie ai principi del Codice Deontologico³²⁰.

Nel complesso, il Capo V del Codice Deontologico si profila dunque come un fondamento normativo indispensabile per garantire ai Consulenti del Lavoro un esercizio professionale improntato all'etica, alla trasparenza e al rispetto dei diritti dei clienti, fornendo al tempo stesso un quadro chiaro per l'espletamento della loro funzione in modo responsabile e indipendente.

³¹⁶Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

³¹⁷Chianella, E. (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

³¹⁸Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

³¹⁹Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

³²⁰Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

4.6. Capo VI — Esercizio di Attività Professionali Particolari

Anche il successivo *Capo VI — Esercizio di Attività Professionali Particolari*³²¹ —adotta un approccio essenzialmente pratico e analitico, volto in particolare a rispondere all'inevitabile evoluzione e trasformazione che sta caratterizzando la poliedrica figura del Consulente del Lavoro. Realizzando un'analisi approfondita delle principali innovazioni che stanno delineando il ruolo di questa figura professionale, tale sezione tenta di cogliere e disciplinare le nuove competenze, responsabilità e configurazioni che il Consulente del Lavoro ha recentemente acquisito, con la finalità ultima di affrontare con efficacia le sfide imposte dalla moderna realtà lavorativa e normativa³²².

A tal proposito, gli articoli che vanno dal 37 al 43 normano l'operato del Consulente in una serie di ambiti moderni e di rilievo, quali la certificazione dei contratti, l'asseverazione, la gestione della crisi d'impresa, il contenzioso tributario e la mediazione. Attraverso queste previsioni, il Codice si prefigge di adeguare la deontologia del Consulente del Lavoro alle trasformazioni del contesto professionale e alle nuove richieste del mercato, valorizzando il ruolo del professionista come figura chiave nel panorama del lavoro e della contrattualistica del presente e del futuro³²³.

Entrando nel vivo della materia, gli Articoli 37 e 38 si concentrano sul ruolo del Consulente all'interno degli organismi di garanzia. L'Articolo 37, nello specifico, disciplina la figura del professionista nominato membro della Commissione di Certificazione dei contratti, conciliazione ed arbitrato³²⁴. In tale veste, il Consulente è tenuto non solo ad assolvere all'obbligo di formazione specifica di rilevanza pubblicistica, ma deve anche garantire «*un elevato grado di professionalità ed imparzialità*³²⁵», senza trarre alcun vantaggio personale dall'esercizio della funzione. A presidio dell'imparzialità, il comma 4 impone un rigoroso obbligo di astensione qualora la Commissione debba valutare istanze presentate da aziende o datori di lavoro con cui il commissario abbia in essere rapporti professionali³²⁶.

Parallelamente, l'Articolo 38 regola l'attività di Asseveratore (Asse.Co). Il Consulente accreditato dal Consiglio Nazionale, nel rilasciare la dichiarazione di responsabilità sulla regolarità contributiva e retributiva ai sensi del D.P.R. 445/2000, agisce a tutela della fede pubblica. La norma è severa: in caso di mendacità o violazione del Regolamento Asse.Co., il professionista incorre in un procedimento disciplinare, dovendo egli assicurare correttezza e competenza a tutela dell'intera categoria³²⁷.

In linea con le riforme del diritto fallimentare, l'Articolo 39 delinea i doveri del Consulente incaricato dall'autorità giudiziaria di funzioni di gestione e controllo nelle procedure del Codice della Crisi e

³²¹Capo VI, CNO Consulenti del Lavoro, *Codice Deontologico*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³²²Corazza, L., Romei, R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, ed. Il Mulino, Bologna, 2014.

³²³Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.

³²⁴Sito Fondazione Universitaria Marco Biagi, *Certificazione dei Contratti*.

³²⁵Cfr. Art. 37, Capo VI, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³²⁶*Diritto del lavoro. Consulente del lavoro*, (2022), Ipsoa.

³²⁷Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, *Manuale dell'Asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, Fondazione Studi, 2022.

dell'Insolvenza. I canoni fondamentali richiesti sono l'indipendenza e una « *specific preparation*³²⁸», da mantenersi attraverso il costante aggiornamento professionale³²⁹.

Diversa è la prospettiva dell'Articolo 40, che regola l'attività di assistenza ai lavoratori o alle aziende dinanzi alle Commissioni di Certificazione e Conciliazione³³⁰. Qui il Consulente agisce nell'interesse esclusivo della parte assistita, ma con precisi limiti deontologici, quali: rifiutare l'incarico se desume che sia finalizzato a operazioni illecite; astenersi in caso di conflitto di interessi con la parte assistita; non consigliare « *azioni inutilmente gravose*³³¹» né suggerire atti nulli o fraudolenti.

Il Capo VI disciplina anche la proiezione processuale e stragiudiziale della professione. L'Articolo 41 è dedicato all'attività processuale tributaria³³². Nel difendere il cliente, il Consulente può utilizzare tutti gli strumenti processuali disponibili, ma incontra il divieto assoluto di introdurre o utilizzare prove o documenti che sappia essere falsi. Inoltre, il dovere di difesa deve sempre rispettare la « *civile convivenza*³³³», evitando offese alla controparte e mantenendo un rapporto di dignità e decoro con il giudice³³⁴.

Per quanto concerne la risoluzione alternativa delle controversie, l'Articolo 42 stabilisce che il Consulente che opera come Mediatore civile e commerciale deve rispettare il Codice Etico dell'Organismo di Conciliazione e, soprattutto, non deve assumere la funzione « *in difetto di adeguata competenza*³³⁵». Infine, l'Articolo 43 chiude il capo richiamando il Consulente che svolge funzioni di delegato della Fondazione Consulenti per il Lavoro all'integrale rispetto del relativo Regolamento di funzionamento³³⁶.

In definitiva, il Capo VI sancisce la necessaria corrispondenza tra l'ampliamento delle prerogative professionali del Consulente del Lavoro e l'innalzamento delle responsabilità etiche e deontologiche che ne derivano. L'attuale evoluzione della professione, caratterizzata da una crescente complessità e dall'ampliamento delle competenze richieste, pone infatti al centro dell'attenzione la necessità di una regolamentazione accurata e di una maggiore vigilanza sui comportamenti professionali. Prendendo pienamente atto dell'espansione del perimetro operativo della categoria, il Codice si prefigge dunque l'obiettivo di governare, con un approccio rigoroso e attento, le molteplici attività che il Consulente del Lavoro è chiamato a svolgere nella società contemporanea. Tale regolamentazione non persegue solo l'organizzazione e la disciplina interna, ma soprattutto intende garantire il rispetto della legalità,

³²⁸Cfr. Art. 39, Capo VI, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³²⁹Alvino, I., Imberti, L., Romei, R. (2023), *La gestione dei rapporti di lavoro nelle crisi d'impresa: prima e dopo il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³³⁰Rausei, P. (2022). *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

³³¹Cfr. Art. 40, Capo VI, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³³²Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

³³³Cfr. Art.40, Capo VI, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³³⁴Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³³⁵Cfr. Art. 42, Capo VI, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³³⁶Borgia, R. (2007), *Responsabilità e Assicurazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

la salvaguardia dei diritti individuali e la protezione dei principi etici della professione, a beneficio non solo del Consulente e del cliente, ma anche del sistema giuridico-lavorativo nel suo complesso.

4.7. Capo VII — Potestà Disciplinare

Il complesso organismo deontologico che regola la professione del Consulente del Lavoro trova, infine, il suo necessario compimento nel conclusivo *Capo VII*. Rubricata ‘*Potestà Disciplinare*’, tale sezione rappresenta il culmine dell’intero impianto normativo deontologico, configurandosi come il suo vero fulcro operativo³³⁷. Questa sezione assume, infatti, un valore cruciale poiché trasforma i principi etici e professionali in norme giuridicamente vincolanti, che diventano immediatamente attivabili qualora un iscritto all’Ordine violi i fondamentali doveri di probità, dignità e decoro³³⁸.

Al centro di questo meccanismo sanzionatorio si pone, in particolare, l’Articolo 44, che esplicita l’ambito di applicazione della potestà disciplinare e rappresenta il pilastro del meccanismo sanzionatorio. L’articolo stabilisce che qualsiasi comportamento, persino quelli non esplicitamente previsti dagli articoli del Codice, può essere oggetto di valutazione disciplinare se arreca pregiudizio al decoro, alla dignità professionale o ai doveri del Consulente del Lavoro³³⁹.

Con questa previsione, dunque, il Codice amplia il raggio d’azione della potestà disciplinare, includendo anche comportamenti non specificamente tipizzati, ma comunque lesivi dell’immagine della categoria o non conformi agli standard etici stabiliti³⁴⁰. Questo approccio consente di vigilare in modo rigoroso e completo sull’integrità della professione, prevenendo che eventuali lacune normative possano essere sfruttate per giustificare condotte inadeguate.

La disposizione sottolinea, inoltre, che la gestione di questa delicata funzione di giudizio e sanzione è affidata ai Consigli di Disciplina Territoriali, organi appositamente separati dai Consigli dell’Ordine per garantire la necessaria imparzialità e terzietà delle decisioni. Questi organismi agiscono nel pieno rispetto del principio di proporzionalità, come esplicitato nel secondo comma dello stesso Art. 44. Secondo tale precetto, infatti, le sanzioni devono essere commisurate alla gravità dell’infrazione, tenendo conto di diversi elementi rilevanti, tra cui l’intenzionalità o colpevolezza del comportamento, la reiterazione delle condotte e le circostanze aggravanti o attenuanti, sia oggettive che soggettive, che hanno determinato la violazione³⁴¹.

Il successivo e conclusivo Articolo 45, pone infine l’accento sull’elemento soggettivo dell’illecito, stabilendo che la responsabilità disciplinare sussiste solo in presenza di un comportamento — attivo od omissivo — consapevolmente diretto a violare i doveri deontologici³⁴². La norma sancisce, inoltre,

³³⁷Capo VII, CNCL, Consiglio Nazionale dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

³³⁸CNO Consulenti del Lavoro, *Regolamento recante Codice delle sanzioni disciplinari*, approvato il 26 settembre 2014.

³³⁹Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

³⁴⁰Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

³⁴¹Consiglio Nazionale dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Massimario delle decisioni disciplinari*, a cura dell’Ufficio Studi CNO, Roma.

³⁴²Art. 45, Capo VII, CNCL, Consiglio Nazionale dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy).

il principio dell'unicità della sanzione, disponendo che, anche qualora vengano contestate molteplici infrazioni all'interno del medesimo procedimento, debba essere comminata una sola pena³⁴³.

Il sistema disciplinare delineato nel Capo VII, in sintesi, non solo preserva il decoro e l'integrità della professione di Consulente del Lavoro, ma si configura come uno strumento di salvaguardia della fiducia pubblica. Attraverso queste norme, il Consiglio Nazionale dell'Ordine si assicura che ogni iscritto operi nell'interesse della collettività, reprimendo con efficacia qualsiasi comportamento che possa danneggiare l'immagine della professione o minare l'apparato giuslavoristico. In tal modo, il sistema sanzionatorio si pone a tutela di un esercizio professionale trasparente, responsabile ed etico, garantendo che il Consulente del Lavoro continui a rappresentare un punto di riferimento affidabile per le imprese, i lavoratori e le istituzioni.

In definitiva, lo studio condotto dimostra che la figura del Consulente del Lavoro non possa essere scissa da una disamina approfondita del sistema deontologico che ne governa l'esercizio. Perentorio e inderogabile, tale costruito normativo non si riduce a una vana enunciazione di sterili assiomi; al contrario, il Codice Deontologico agisce come un dispositivo concreto che ha il compito cruciale di regolamentare la complessa attività consulenziale, presidiando la correttezza normativa e l'efficienza operativa.

³⁴³Baldassari, A., Baldassari, S. (2006), *La Responsabilità del Professionista*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

CAPITOLO II

LE FUNZIONI E LE COMPETENZE DEL CDL: UN “GIUSLAVORISTA DI PROSSIMITÀ”

« I consulenti del lavoro sono “giuslavoristi di prossimità” con specializzazioni amministrative e sociali che esplicano le proprie funzioni favorendo lo sviluppo dei processi economici aziendali e la gestione delle risorse umane³⁴⁴».

Questa è l’emblematica definizione che del profilo e della funzione del Consulente del Lavoro viene offerta dal Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano. Sebbene apparentemente marginale – in quanto tratta da un canale divulgativo di respiro territoriale – la descrizione in oggetto costituisce, in realtà, uno strumento prezioso per delineare un’immagine quanto più nitida possibile del professionista. Attraverso l’icastica espressione di “*Giuslavorista di prossimità*”, tale proposizione riesce infatti a catturare efficacemente il carattere distintivo che sembra dominare l’odierna attività del Consulente del Lavoro: l’eterogeneità. Come esplicitato nella definizione stessa, i compiti e le responsabilità in capo al CdL compongono una moltitudine variegata, tanto sul piano quantitativo quanto su quello qualitativo. Le funzioni spaziano da oneri di matrice amministrativa e previdenziale a impegni di natura economico-fiscale, fino ad abbracciare il complesso universo della gestione delle risorse umane³⁴⁵. Depositario di una conoscenza multidisciplinare e custode di abilità trasversali, il Consulente risulta incaricato quotidianamente di provvedere a un campionario di attività ampio e poliedrico. È, dunque, in quest’ottica che deve essere interpretata l’etichetta di “*Giuslavorista di prossimità*”: una figura professionale liminale e fluida che, in virtù delle differenti forme che il suo quotidiano operato può assumere, agisce in uno spazio interstiziale, dove si fondono diritto, economia e sociologia³⁴⁶.

Muovendo da tale premessa concettuale, obiettivo del presente capitolo sarà pertanto proprio quello di indagare la composita materia delle funzioni del CdL. Dopo aver ripercorso le origini della professione, averne ricostruito il quadro giuridico-normativo di riferimento e averne definito l’*iter* di accesso, risulta infatti ora necessario approfondirne la concreta operatività nel teatro economico e lavorativo. A tal fine, si analizzerà l’ampio spettro delle attività di cui il CdL è destinatario ed esecutore, tentando di costruirne una precisa ed ordinata classificazione. Ciò consentirà di indagare la complessa figura di tale attore, verificandone, in ultima istanza, l’effettiva natura di “*Giuslavorista di prossimità*”.

Per una fedele ricostruzione e un’attenta esplorazione del mosaicato panorama funzionale del Consulente del Lavoro, essenziale risulta, innanzitutto, fare riferimento al suo Ordine professionale. È infatti proprio sul sito ufficiale della categoria che è possibile reperire un’utile *brochure*, nella cui struttura — oltre ad essere presenti informazioni circa l’identità del Consulente e il percorso di abilitazione alla sua professione — vengono anche illustrati nel dettaglio i suoi compiti, i suoi doveri e le sue responsabilità³⁴⁷. Più nello specifico, nell’ordinato spazio testuale di tale piccolo manuale,

³⁴⁴Cfr. *Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano.

³⁴⁵*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

³⁴⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

³⁴⁷*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

viene riportato un vero e proprio elenco in cui vengono esposte con rigore le funzioni che ogni CdL è chiamato a svolgere durante l'esercizio del suo operato. Tali funzioni comprendono:

- Gestione di tutti gli aspetti contabili, economici, giuridici, assicurativi, previdenziali e sociali del rapporto di lavoro;
- Piani previdenziali e di *welfare*;
- Selezione, formazione e gestione del personale. Attuazione delle politiche attive del lavoro
- Consulenza tecnica d'ufficio e di parte;
- Igiene e prevenzione negli ambienti di lavoro;
- Gestione aziendale: analisi, costituzione e piani produttivi, assistenza fiscale e tributaria, tenuta delle scritture contabili, controllo di gestione e analisi dei costi, redazione dichiarazione dei redditi;
- Assistenza e rappresentanza dell'azienda nelle vertenze extragiudiziali e in sede di contenzioso tributario presso le commissioni e gli uffici dell'Amministrazione Finanziaria;
- Lotta al riciclaggio;
- Elaborazione e trasmissione telematica delle dichiarazioni fiscali;
- Asseverazione conformità retributiva e contrattuale del rapporto di lavoro;
- Mediazione civile e commerciale;
- Gestione e controllo crisi d'impresa;

Mediante la lettura e l'osservazione del programmatico catalogo sopra riportato, emerge con chiarezza quella che è la cifra distintiva che — come già accennato — connota l'intera fisionomia del CdL: la sua strutturale poliedricità interna. Il composito repertorio di funzioni precisamente delineato dall'Ordine, evidenzia infatti come il Consulente sia costantemente chiamato ad agire in una dimensione interdisciplinare, in cui attività di differente natura si sommano, si intrecciano e si amalgamano³⁴⁸. Le responsabilità con le quali il professionista si deve raffrontare non fanno a capo a una sola disciplina, né si inscrivono all'interno di un'unica area d'intervento, bensì intersecano domini eterogenei che vanno dal diritto del lavoro alle scienze economiche, includendo l'amministrazione delle risorse umane, la disciplina tributaria e il sistema previdenziale³⁴⁹³⁵⁰.

Proprio tale convergenza di saperi eterogenei corrobora l'assunto iniziale: il Consulente del Lavoro non si profila meramente come un soggetto piatto e monolitico, bensì corrisponde a un attore multifaccettato e polifunzionale, la cui attività trascende i confini di un'unica area di competenza.

A riprova di quanto enunciato dal Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro in merito alla cangiante natura delle funzioni del CdL, risulta utile consultare anche quanto affermato in materia da parte di autori ed esperti del mondo dottrinale. Infatti, sebbene il CNCL costituisca, indubbiamente, la fonte primaria e più accreditata alla quale fare riferimento per quanto riguarda il disciplinamento e l'inquadramento della figura del CdL, essa non è certo l'unica. Molteplici sono, infatti, gli studiosi che, nel corso del tempo, si sono interrogati rispetto alla professione in essere, focalizzando la loro attenzione sull'analisi della sua peculiare fisionomia funzionale. E tutti sono giunti — in perfetto

³⁴⁸Gheido, M., Casotti, A. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Indicalia.

³⁴⁹Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

³⁵⁰*Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro* (2016), Teleconsul.

allineamento con quanto statuito dall'Ordine — alla medesima conclusione: il Consulente del Lavoro è un multiforme agente del teatro lavorativo, al quale, conseguentemente, sono attribuite multiformi funzioni.

A titolo esemplificativo, si possono citare numerosi esempi. Tra questi, particolarmente significativo appare quanto riportato sul manuale, edito da Ipsoa, *‘Il Consulente del Lavoro’*, in cui si afferma che: « [...] *la funzione del CdL assume connotati di estrema eterogeneità, fungendo da unico punto di riferimento per adempimenti che spaziano dalla gestione dei visti per lavoratori stranieri all'asseverazione della regolarità retributiva (Asse.L), fino alla gestione di ammortizzatori sociali complessi*³⁵¹». Chiaro ed eloquente, tale passaggio risulta estremamente rilevante, in virtù della sua capacità di rimarcare con forza quanto l'attività del Consulente sia eterogenea e flessibile. Il professionista, infatti, come affermato, non limita il suo agire a tradizionali campi quali l'elaborazione contabile, ma spazia e sconfina fino a padroneggiare dimensioni normative anche molto distanti tra loro: dal diritto dell'immigrazione (visti) alla gestione delle crisi aziendali (ammortizzatori sociali), fino alla certificazione etica dei rapporti di lavoro (Asse.L).

Il profilo professionale che ne emerge è quello di un dinamico attore che agisce alla stregua di un vero e proprio catalizzatore di competenze e funzioni, sintetizzando in un'unica prestazione istanze amministrative, giuridiche e sociali.

Un contributo fondamentale per l'analisi in essere proviene poi dall'articolo *‘Il ruolo del Consulente del lavoro’*, pubblicato sulla rivista *‘Lavoro, Diritti, Europa’*. In esso le autrici — Loredana Salis e Roberta Simone — interrogandosi sull'evoluzione della professione, afferma infatti che: « [...] *non possiamo non interrogarci sul ruolo del Consulente del lavoro, al quale si richiede il possesso di competenze sempre più trasversali e specialistiche, tutte orientate a garantire la legalità nello svolgimento dei rapporti di lavoro*³⁵²».

Tale articolo risulta interessante poiché mette in luce due fondamentali caratteristiche che sembrano connotare la professione del Consulente nel contesto dell'economia moderna: la sua indispensabile trasversalità e la sua inedita centralità. La trasversalità emerge oggi come una qualità imprescindibile per il Consulente del lavoro. Immerso in un mondo del lavoro in continua evoluzione, il professionista deve saper integrare competenze multidisciplinari per affrontare con efficacia la complessità crescente delle dinamiche lavorative. Parallelamente, si evidenzia però anche un inaspettato incremento della sua centralità nelle dinamiche del moderno teatro del lavoro, dovuta alla sua rinnovata funzione di garante della legalità. Con l'aumento delle normative del lavoro e la crescente attenzione alla *compliance* legale, le aziende si trovano a dover fronteggiare nuove responsabilità e complessità che richiedono un supporto consulenziale esperto e aggiornato. Ecco allora che in un contesto di tale sorta, i Consulenti sono chiamati ad ampliare ulteriormente le loro mansioni, assumendo il rilevante ruolo di baluardo della correttezza giuridica. Ciò porta ad osservare come il CdL rappresenti ad ora una figura essenziale che — combinando competenze trasversali e uno sguardo specializzato sulla legalità — risulta capace di affrontare le sfide del presente e del futuro, contribuendo concretamente alla sostenibilità e alla legalità nel mondo del lavoro³⁵³.

³⁵¹Cfr. Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

³⁵²Cfr. Salis, L., Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, *Rivista Nuova di Diritto del Lavoro*, N. 3/2021.

³⁵³Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

Ancora, appare utile menzionare l'ultimo rapporto del CENSIS sulla professione del Consulente del Lavoro, in cui si riporta che il CdL è « *un soggetto che fa parte del sistema fiscale-amministrativo del Paese [...], che garantisce un collegamento efficace fra gli interessi delle imprese, gli interessi dei lavoratori e le norme di legge sul lavoro*³⁵⁴». Tale proposizione restituisce un'immagine del Consulente quale fondamentale pilastro nell'ecosistema lavorativo ed economico nazionale. In qualità di "garante del collegamento", il professionista è infatti chiamato ad assumere lo strategico ruolo di cerniera tra imprese, lavoratori e istituzioni, mediando tra interessi spesso contrapposti e traducendo le complesse normative giuridiche in soluzioni operative concrete.

In ultima istanza — al fine di avvalorare la suddetta argomentazione fondata sul riconoscimento di un preminente carattere di eterogeneità al CdL — risulta funzionale richiamare anche quanto contenuto all'interno delle pagine del "*Manuale del Consulente del Lavoro*"³⁵⁵. Edito da Giuffrè, esso ospita nella sua architettura testuale un'ulteriore proposta — oltre a quella già avanzata dall'Ordine della categoria — di sistematica classificazione e ordinata tipizzazione delle funzioni del Consulente del Lavoro, che appare così strutturata:

- Genesi, definizione, evoluzione di un rapporto di lavoro: gestione di tutti gli aspetti contrattuali e delle comunicazioni di legge;
- Gestione degli aspetti contabili, economici, giuridici, assicurativi e previdenziali che scaturiscono dal rapporto di lavoro;
- Assistenza e rappresentanza dell'azienda nelle vertenze extragiudiziali (conciliazioni e arbitrati) derivanti dai rapporti di lavoro dipendente e autonomo;
- Assistenza e rappresentanza in sede di contenzioso con gli istituti previdenziali, assicurativi e ispettivi del lavoro;
- Selezione e ricerca del personale, formazione e gestione delle risorse umane (politiche attive del lavoro);
- Consulenza tecnica d'ufficio e di parte nei procedimenti dinanzi all'autorità giudiziaria (ambito giuslavoristico);
- Tecnica e organizzazione aziendale, analisi dei costi e gestione delle crisi d'impresa (ammortizzatori sociali);
- Certificazione dei contratti di lavoro ai sensi del Titolo VIII del D.lgs. 276/2003;
- Asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro (Asse.L.) circa il rispetto degli obblighi retributivi, contributivi e normativi;
- Funzioni sussidiarie per conto della Pubblica Amministrazione (trasmissione telematica delle dimissioni, gestione visti per flussi migratori);

Organizzato con rigore sistematico, questo elenco di mansioni costituisce un'ulteriore, tangibile conferma di quanto sostenuto finora: il ruolo del CdL è pervaso da una dinamicità operativa intrinseca e irriducibile. L'attività alla quale è preposto il professionista, non si esaurisce infatti in una mera somma di standardizzati compiti, ma si traduce piuttosto in un'architettura funzionale complessa, composta da compiti eterogenei che differiscono profondamente per natura (giuridica, economica,

³⁵⁴Cfr. Rapporto del CENSIS sulla professione del consulente del Lavoro, *Crescita e consolidamento nel futuro dei Consulenti del Lavoro*, 2017, Roma.

³⁵⁵Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017). *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

sociale), modalità esecutive e contesti di applicazione. Si tratta di una diversità che richiede al professionista una costante modulazione del proprio approccio operativo per adattarlo alle diverse operazioni che deve svolgere e alle difformi situazioni che deve affrontare.

Volendo sintetizzare le macroaree di questo sistema, esse sono identificabili in:

1. Funzione di Gestione e Organizzazione dei Rapporti di lavoro – Area Tecnico - Gestionale
2. Funzione di Rappresentanza e Tutela Giuridica – Area Giuslavoristica
3. Funzione Assistenziale e di Intermediazione – Area Consulenziale
4. Funzione Fiscale e Sussidiaria – Area Pubblicistica

1. Funzione di gestione e organizzazione dei rapporti di lavoro – Area Tecnico - Gestionale

Sulla base della ricognizione appena condotta, una primaria attività che risulta possibile ricondurre alla sfera d'intervento del Consulente del Lavoro, è rappresentata dalla gestione dei rapporti di lavoro³⁵⁶. Spesso definita — utilizzando una terminologia particolarmente espressiva — come *“gestione amministrativa del ciclo di vita del rapporto di lavoro”*, tale essenziale attività costituisce il nucleo storico della professione, nonché il cuore pulsante del suo intero e composito organismo³⁵⁷. Come più volte evidenziato in precedenza, infatti, il terreno fertile in cui la professione del CdL ha affondato le sue radici, è proprio costituito dall'impellente necessità di governare — in maniera ottimale e conforme alla normativa vigente — i rapporti intrattenuti dai datori di lavoro con i propri dipendenti. Le imprese — molto spesso sprovviste di solide e specifiche competenze in diritto del lavoro — hanno storicamente avvertito la necessità di affidarsi a professionisti qualificati per la gestione dell'organico aziendale: figure in grado non solo di garantire il puntuale rispetto degli obblighi normativi, ma anche di prevenire le criticità e i rischi sanzionatori derivanti dalla complessità della materia³⁵⁸. Tale esigenza ha guidato nel tempo l'evoluzione del Consulente del Lavoro, consolidandone il ruolo centrale nel panorama economico attuale e rendendolo quella fondamentale cerniera tra la rigidità della norma e la dinamicità dell'impresa che oggi costituisce. Nell'odierno scenario lavorativo, infatti, pur a fronte delle numerose evoluzioni che ne hanno ridisegnato il profilo, il CdL ancora si conferma come quell'indispensabile soggetto professionale preposto allo svolgimento della strategica attività di gestione del personale³⁵⁹. Tale attività si configura in una funzione fondamentale che va oltre la semplice amministrazione, assumendo la connotazione di un processo di bilanciamento tra l'applicazione delle leggi, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la promozione dell'efficienza aziendale.

Il CdL, infatti, opera su mandato dell'azienda cliente e, in tale veste, agisce per massimizzarne gli interessi attraverso l'individuazione di strategie operative (dall'ottimizzazione del costo del lavoro alla scelta dei corretti inquadramenti contrattuali) capaci di generare un vantaggio competitivo. È innegabile che il rapporto fiduciario del professionista intercorra con il datore di lavoro e non con i

³⁵⁶*Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

³⁵⁷*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

³⁵⁸Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

³⁵⁹*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

suoi dipendenti³⁶⁰. Tuttavia, tale legame non si traduce mai in un iniquo rapporto volto a compromettere l'integrità del sistema-lavoro e, soprattutto, a ledere i diritti dei lavoratori impiegati presso l'azienda. Questo perché il Consulente non persegue l'interesse aziendale a discapito del dipendente, bensì *attraverso* la corretta gestione di quest'ultimo. Ne consegue che la salvaguardia del benessere aziendale e la tutela dei diritti dei lavoratori non siano obiettivi antitetici, ma facce della stessa medaglia: per realizzare l'interesse dell'azienda, il CdL non può esimersi — al contempo e in maniera imprescindibile — dal tutelare anche i bisogni dei lavoratori. Egli agisce nella consapevolezza che un'azienda che opera nell'illegalità o che calpesta i diritti dei lavoratori si espone a rischi sanzionatori e contenziosi che ne minano la stabilità stessa; pertanto, la legalità non è un limite all'agire professionale, ma il presupposto essenziale della sua strategia³⁶¹.

Per rispondere alla sfida del potenziale conflitto d'interessi derivante dal reclutamento privato del Consulente e dal fatto che egli sia remunerato direttamente dall'azienda, interviene peraltro la natura stessa della professione. Il CdL, infatti, non è un semplice consulente di parte, ma un professionista iscritto a un Ordine che esercita una funzione di rilievo pubblico³⁶². Egli agisce come “terzo” garante della corretta applicazione delle leggi sociali e tributarie, ponendosi come ponte tra l'impresa, il lavoratore e le istituzioni (INPS, INAIL, Ispettorato del Lavoro). Ciò significa che il suo operato non è orientato a una cieca obbedienza verso il datore di lavoro, bensì alla costruzione di una legalità sostenibile. Il Consulente del Lavoro, nel momento in cui assevera la regolarità di un rapporto d'impiego o elabora un prospetto paga, non sta solo fornendo un servizio privato, ma sta certificando la conformità di tali atti rispetto all'ordinamento giuridico dello Stato³⁶³. Questa funzione di pubblica fede trasforma il professionista in una vera e propria “sentinella del sistema”, il cui primo dovere è la tutela dell'ordinamento stesso, non dell'azienda cliente. In questa prospettiva, l'indipendenza intellettuale del CdL diventa lo strumento principale per disinnescare il rischio di parzialità.

A presidio della correttezza dell'agire professionale e a garanzia della sua indipendenza, interviene poi anche il Codice Deontologico della categoria, che trasforma i principi etici in precetti comportamentali vincolanti³⁶⁴. Il fulcro di tale impianto è rappresentato dal dovere di indipendenza e diligenza (Art. 7), che impone al Consulente del Lavoro di preservare intatta la propria autonomia di giudizio, difendendola da condizionamenti esterni di qualunque natura, compresi anche quelli realizzati dal datore di lavoro. In tale ottica, il professionista ha l'obbligo di mantenere una posizione di autonomia critica, che lo abilita — e anzi gli impone — di rifiutare qualsiasi incarico o direttiva aziendale che possa tradursi in una violazione delle norme vigenti o dei principi di etica professionale. La legalità si configura, dunque, come il perimetro invalicabile entro cui il professionista è chiamato a esercitare la propria strategia: un confine etico e giuridico che impedisce la violazione dei diritti dei lavoratori e trasforma il rispetto delle norme nel cardine della stessa efficienza aziendale.

Il rigore deontologico si riflette ulteriormente nel dovere di lealtà e correttezza (Art. 5), un principio che obbliga il Consulente a operare con trasparenza non solo verso il cliente, ma nei confronti di tutti

³⁶⁰Casotti, A., Gheido, M.R., *Consulenza del lavoro* (2013), Ipsoa.

³⁶¹Merloni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

³⁶²*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

³⁶³De Luca, M. (2018) *L'Asse.Co. e il nuovo ruolo del Consulente del Lavoro nella gestione della legalità aziendale*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

³⁶⁴Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

i “terzi” coinvolti nel processo lavoristico, inclusi i dipendenti e gli enti istituzionali. Ciò implica che l’agire del professionista debba essere improntato a una condotta lineare e oggettiva, rifuggendo da qualsiasi artificio volto a trarre in inganno le controparti o le autorità di vigilanza³⁶⁵. Il Consulente del Lavoro non può, pertanto, permettersi di operare in danno alle tutele dei dipendenti della ditta presso cui presta servizio poiché la sua lealtà verso il cliente non può mai tradursi in una complicità volta a eludere norme imperative o tutele contrattuali. Al contrario, la correttezza verso i terzi impone al professionista di agire come garante dell’esattezza dei dati e della legittimità delle procedure: egli non è un mero esecutore di ordini, ma un certificatore di regolarità. Ne deriva che un’eventuale lesione dei diritti dei lavoratori non rappresenterebbe solo un illecito giuridico, ma una gravissima violazione dei doveri professionali, capace di incrinare quel rapporto di fiducia che il CdL intrattiene con l’intero ordinamento sociale.

Questo equilibrio trova, infine, la sua massima espressione operativa nelle disposizioni sull’incarico professionale (Art. 24), che vietano esplicitamente di suggerire o porre in essere comportamenti, atti o negozi giuridici che risultino nulli, illeciti o fraudolenti. Tale divieto non si limita alla sfera dei rapporti con la Pubblica Amministrazione o con il fisco, ma si estende categoricamente anche nei riguardi dei singoli lavoratori dell’azienda³⁶⁶. Ne consegue che il Consulente non può farsi promotore di intese negoziali volte a eludere i diritti indisponibili del lavoratore, né può avallare pratiche contrattuali che, pur apparentemente vantaggiose per l’impresa nel breve periodo, risultino prive di validità giuridica. La funzione del CdL, dunque, non è quella di assecondare acriticamente ogni richiesta datoriale, ma di sottoporla al filtro della legittimità: egli agisce come un consulente “di parte” il cui agire è però vincolato dal rispetto di norme di ordine pubblico.

In ultima istanza, dunque, il CdL realizza quel delicato equilibrio in cui l’efficienza produttiva si sposa con la dignità del lavoro. Egli trasmette all’imprenditore il valore della “legalità conveniente”: rispettare le tutele non è solo un dovere etico, ma la strategia più efficace per garantire la continuità e la prosperità del business nel lungo periodo.

Passando dal piano dei principi alla prassi operativa, questa missione di bilanciamento si traduce in un impegno quotidiano che declina il rigore normativo in soluzioni gestionali concrete. Proprio in quest’ottica, il professionista è chiamato a svolgere un eterogeneo insieme di compiti e attività, che gli richiedono di coniugare un solido bagaglio tecnico-giuridico con una visione strategica d’insieme. L’attività di gestione e amministrazione dell’organico — vitale per la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione — smette così di essere un mero adempimento burocratico per trasformarsi in un’operatività complessa che si estrinseca in numerosi e differenti compiti.

³⁶⁵Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

³⁶⁶Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

1.1. Costituzione del rapporto di lavoro

Un momento cardine nell'attività del Consulente del Lavoro, quale esperto dell'amministrazione del personale, è rappresentato dalla gestione della fase genetica del rapporto di lavoro. Tale attività, imprescindibile quanto complessa, non si esaurisce in un mero atto formale, ma richiede la gestione di un *iter* procedurale articolato. Il professionista è infatti chiamato a svolgere una pluralità di adempimenti tecnici e amministrativi necessari per costituire giuridicamente il nuovo legame, traducendo la volontà delle parti in un assetto contrattuale solido e conforme alla normativa³⁶⁷.

In tale quadro operativo, la pietra angolare su cui edificare l'intera architettura del rapporto è costituita dalla corretta individuazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL). Si tratta di un'attività preliminare e dirimente, indispensabile per attivare il processo di assunzione: senza l'individuazione della giusta fonte normativa, non è possibile declinare correttamente diritti e doveri del rapporto in divenire³⁶⁸. Tenendo conto del profilo identitario dell'azienda, così come della principale attività di business da essa quotidianamente realizzata, il Consulente dovrà immergersi nel denso panorama contrattuale nazionale per rintracciare al suo interno il dispositivo collettivo che meglio risulti capace di fotografare e regolamentare il lavoro dell'impresa e, di riflesso, quello dei suoi dipendenti³⁶⁹. La scelta del CCNL si prefigura come un atto determinante e fondamentale in tale contesto, poiché individua la cornice normativa entro la quale dovrà severamente essere regolamentato e disciplinato ogni aspetto dell'intero rapporto di lavoro. Da tale significativa decisione discenderanno tutti gli elementi costitutivi del vincolo contrattuale: l'insieme dei diritti e dei doveri delle parti, i criteri di gestione del rapporto, il trattamento economico e il corretto inquadramento professionale riservato al lavoratore ecc.³⁷⁰ Ne consegue, l'onere gravante sulle spalle del CdL di operare con particolare attenzione ed estrema cautela, nella consapevolezza che attraverso la suddetta operazione verrà decretato l'assetto, l'articolazione e gli elementi essenziali del nuovo rapporto di lavoro.

Naturalmente, la libertà di scelta del Consulente inerentemente al CCNL da applicare non è assoluta, ma incontra precisi limiti legali e orientamenti giurisprudenziali. Sebbene l'Art. 39 della Costituzione sancisca il principio della libertà sindacale — che riconosce al datore di lavoro la facoltà di individuare il contratto collettivo da sottoscrivere e al quale fare riferimento — tale autonomia non può essere esercitata in modo svincolato dalla realtà operativa³⁷¹. Il Consulente deve infatti guidare l'azienda nel rispetto del criterio di coerenza merceologica (ex Art. 2070 c.c.). Ciò significa che il contratto deve essere coerente con l'attività economica effettivamente esercitata dall'impresa. L'applicazione di un CCNL "incongruo" rispetto all'attività realmente svolta (cosiddetto *dumping contrattuale*) espone l'azienda a gravi rischi, tra cui il recupero differenziale delle retribuzioni e dei contributi previdenziali³⁷².

³⁶⁷Rausei P. (2017), *Amministrazione del personale*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2017.

³⁶⁸Rotondi, F. (2017), *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, Ipsoa.

³⁶⁹Rotondi, F., Tursi, A. (2025), *Contrattazione collettiva: Profili giuridici, strumenti operativi, casi aziendali*, Wolters Kluwer Italia.

³⁷⁰AA.VV. (2004), *Interpretazione del contratto collettivo*, in Dialoghi fra dottrina e giurisprudenza quaderni di diritto del lavoro, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁷¹Alessi, C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁷²Bau, G. (2022), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali*, Giuffrè, Milano.

Inoltre, un ulteriore limite è rappresentato dalla condizione per godere di sgravi e incentivi pubblici. La normativa vigente (Articolo 1, comma 1175, della Legge n. 296/2006 e seguenti disposizioni in materia) subordina la concessione di benefici contributivi al fatto che l'azienda applichi integralmente i contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative³⁷³. Scegliere la via del risparmio immediato tramite un contratto non rappresentativo può dunque rivelarsi una scelta non solo scorretta, ma anche sconveniente, poiché potrebbe precludere all'azienda l'accesso a importanti agevolazioni economiche, rendendo la scelta tecnicamente e finanziariamente controproducente.

Una volta completata la delicata operazione di selezione del CCNL più adeguato, il Consulente dovrà proseguire lungo il percorso di assunzione attraverso la non meno significativa attività di stesura e redazione del contratto individuale di lavoro del futuro dipendente³⁷⁴³⁷⁵. Paradigmatico evento che sancisce l'ufficiale costituzione del sinallagma contrattuale, tale momento deve essere gestito con grande cura dal CdL. In particolare, il professionista dovrà diligentemente impegnarsi nella scrittura di un documento contrattuale che risulti chiaro e comprensibile a livello testuale, ma anche congruo e conforme a livello legislativo³⁷⁶. Il denso *corpus* testuale del contratto di lavoro dovrà essere compilato in modo ineccepibile, contenendo tutti gli imprescindibili elementi necessari alla definizione, all'attivazione e alla nascita del legame lavorativo tra le parti³⁷⁷. Ad esempio, non dovrà mancare di ospitare nella sua densa impalcatura contenutistica la data di assunzione del lavoratore, il periodo di prova a lui spettante, il CCNL applicato, la mansione alla quale sarà adibito, l'orario di lavoro in cui presterà servizio, la retribuzione che gli sarà erogata, eventuali clausole pattuite tra le parti ecc. Il Consulente dovrà, cioè, modellare con perizia un documento capace di fotografare nella maniera più dettagliata e corretta possibile il rapporto di lavoro che sta per nascere.

Tale attività, peraltro, non si configura come una discrezionale concessione del datore di lavoro né come una mera formalità burocratica espletata dal Consulente, ma costituisce un inderogabile obbligo giuridico. Infatti, ai sensi del D.Lgs. n. 104/2022 (c.d. Decreto Trasparenza), che ha recepito la Direttiva UE 2019/1152, l'ordinamento impone una trasparenza assoluta sulle condizioni di impiego, trasformando l'informazione al lavoratore in un diritto soggettivo e in un pilastro della regolarità contrattuale³⁷⁸. La norma afferma che il datore di lavoro è tenuto a comunicare al lavoratore, in modo chiaro e trasparente, le informazioni essenziali relative al rapporto di lavoro, garantendo così una piena consapevolezza circa i propri diritti e doveri (Art.4). Il dipendente ha infatti diritto a conoscere integralmente i termini e le condizioni del rapporto di lavoro che lo vedrà protagonista, al fine di esercitare una tutela effettiva e consapevole della propria posizione³⁷⁹. Tale trasparenza informativa mira a riequilibrare la strutturale asimmetria contrattuale che caratterizza il legame lavoristico, dove il prestatore d'opera è storicamente identificato come la parte debole del rapporto.

³⁷³Rotondi, F., Tursi, A. (2025), *Contrattazione Collettiva: profili giuridici, strumenti operativi, casi aziendali*, Wolters Kluwer Italia.

³⁷⁴Rausei, P. (2015), *Contratti*, Ipsoa.

³⁷⁵Brisiani M. (2024), *Adempimenti per l'assunzione*, Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2024.

³⁷⁶Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁷⁷Rausei, P., Barbizzi, M. (2020), *Mercato del lavoro contrattazione aziendale*, Ipsoa Indicalia.

³⁷⁸Biasi, M., Rotondi, F. (2023), *Il decreto trasparenza: rivolti applicativi dopo il decreto lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁷⁹Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

Ciò implica che il Consulente del Lavoro non debba limitarsi a una redazione sommaria del contratto, ma sia tenuto a strutturare un documento che espliciti con estremo dettaglio ogni aspetto del rapporto: dalle modalità di comunicazione dei turni (nei rapporti a orario variabile) al diritto alla formazione, fino ai termini di preavviso e alla specificazione degli enti previdenziali destinatari dei contributi. In base al D.Lgs. 104/2022, l'omessa o incompleta comunicazione di tali elementi non rappresenta solo una mancanza formale, ma una lesione del diritto del dipendente a una 'informazione adeguata', punibile con sanzioni amministrative che il Consulente del Lavoro ha il compito di prevenire attraverso una redazione meticolosa del testo contrattuale³⁸⁰.

Tale obbligo informativo — citato e disciplinato nel Decreto Trasparenza — trova, inoltre, un granitico fondamento normativo anche nel Codice civile. Il riferimento principale è soprattutto Artt. 1175 e 1375 c.c. (Correttezza e Buona Fede). Questi articoli stabiliscono che le parti devono comportarsi secondo correttezza e che il contratto deve essere eseguito secondo buona fede. Nel rapporto di lavoro, ciò si traduce nel dovere del datore di lavoro di fornire tutte le informazioni necessarie affinché il lavoratore possa fruire dei propri diritti (riposi, ferie, tutele della salute)³⁸¹. In questa prospettiva, la trasparenza non è un mero accessorio del contratto, ma una componente essenziale del dovere di protezione che il datore di lavoro assume nei confronti del dipendente. Una condotta reticente o l'omissione di dettagli cruciali sulle condizioni d'impiego non rappresenterebbero solo una violazione amministrativa, ma una vera e propria condotta contraria alla buona fede, capace di inficiare la regolarità del sinallagma contrattuale³⁸². Il Consulente del Lavoro, nel redigere il contratto di lavoro, agisce dunque come garante di questa lealtà negoziale, assicurando che l'azienda operi non solo nel rispetto delle sanzioni, ma in coerenza con i più alti principi dell'ordinamento civile.

Redatto il contratto di lavoro e fatto siglare formalmente da ambo le parti in gioco, la strutturata procedura di assunzione potrà poi continuare attraverso la successiva e conclusiva fase dall'elaborazione del Modello Unilav³⁸³. Alternativamente definito con l'espressione di Comunicazione Obbligatoria (C.O.), esso si estrinseca in un funzionale strumento telematico specificatamente elaborato dal legislatore al fine di consentire ai datori di lavoro — e ai Consulenti che li assistono — di poter adempiere efficientemente al perentorio obbligo di informare gli enti pubblici circa qualsiasi tipologia di evento interessi una fattispecie lavorativa, ivi compresa, l'assunzione di un nuovo lavoratore³⁸⁴. Infatti, attraverso il dispositivo della C.O. il professionista può, con semplice e veloce *click*, comunicare simultaneamente e contestualmente a tutti gli organismi interessati (Ministero del Lavoro, INPS e INAIL) l'avvenimento di rilevanti accadimenti riguardanti il rapporto di lavoro come: la sua costituzione, la sua cessazione, la sua variazione, la sua prosecuzione oltre il termine stabilito ecc.³⁸⁵ In questa specifica circostanza di interesse, il Modello Unilav verrà utilizzato per comunicare al Centro per l'Impiego l'avvenuta assunzione di un nuovo lavoratore e la costituzione di un nuovo rapporto contrattuale, rendendola così effettiva.

³⁸⁰Ghera, E., Garilli, A., Garofalo, D. (2020), *Diritto del lavoro*, Giappichelli Editore.

³⁸¹Cian, G., Trabucchi, A. (2024), *Commentario breve al Codice civile*, Cedam.

³⁸²Rausei, P. (2015), *Contratti*, Ipsoa.

³⁸³*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CCNL.

³⁸⁴Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, *Decreto Interministeriale 30 ottobre 2007*.

³⁸⁵Rausei, P. (2008), *Comunicazioni obbligatorie*, Ipsoa Indicalia.

1.2. Gestione del rapporto di lavoro

Il perfezionamento della fase costitutiva – sancita dall'individuazione del CCNL, dalla sottoscrizione del contratto e dall'invio della Comunicazione Obbligatoria – non segna, tuttavia, il termine dell'intervento professionale. Al contrario, la funzione del Consulente del Lavoro prosegue senza soluzione di continuità: formalizzato l'ingaggio, il suo ruolo evolve in una costante opera di assistenza e supporto tecnico a tutela di entrambe le parti contraenti³⁸⁶. Infatti, anche dopo la concreta sottoscrizione dell'accordo contrattuale tra datore e lavoratore, i doveri posti in capo al CdL non si esauriscono; bensì, proseguono e si moltiplicano, assumendo semplicemente una differente configurazione. In particolare, durante lo svolgimento del rapporto di lavoro, il CdL sarà chiamato a svolgere una costante attività di supporto, sostegno e assistenza nei confronti dell'azienda, così come del lavoratore. Legittimamente investito del titolo di custode della legalità, nonché di supervisore del rapporto di lavoro, egli si dovrà occupare di vigilare con rigore sull'accurato rispetto della disciplina normativa vigente, di soddisfare richieste provenienti dal datore e/o dal lavoratore e di gestire con professionalità ordinari eventi che si possono palesare durante lo svolgimento del rapporto di lavoro, come: variazioni dell'orario di lavoro, riadattamenti della mansione attribuita, aggiornamenti della fattispecie contrattuale inizialmente adottata, così come l'erogazione mensile delle buste paga.³⁸⁷ Infatti, tra le attività più comuni ed importanti di cui si deve attentamente occupare il Consulente, emerge proprio l'elaborazione dei trattamenti economici e contributivi dei lavoratori dipendenti.

Nell'ambito dello svolgimento della sua complessa mansione, il CdL dovrà provvedere mensilmente alla predisposizione dei cedolini dei lavoratori, con la conseguente erogazione della corretta retribuzione a loro spettante³⁸⁸. Solitamente tale attività viene svolta mediante l'ausilio e il ricorso a sofisticati applicativi *software* che consentono di calcolare con accuratezza e senza errori il netto mensile che andrà a comporre la busta paga dei lavoratori. Nonostante ciò, nella realizzazione di tale delicata operazione, verrà comunque richiesto al Consulente del Lavoro di mettere a frutto le sue approfondite conoscenze fiscali, economiche e giuslavoristiche, al fine di verificare la correttezza dei dati inseriti e l'esattezza del cedolino elaborato³⁸⁹. Con attenzione e perizia egli dovrà accertarsi che gli stipendi da erogare ai dipendenti risultino correttamente parametrati sulla base delle ore effettivamente lavorate nel mese, che tengano conto di eventuali richieste avanzate dal lavoratore o dal datore (aumenti, trattenute, premi di produttività, indennità, l'anticipo della 13° o 14°), e che siano modellate sulla base di eventuali festività, malattie, straordinari, permessi occorsi nel periodo di riferimento.

Parallelamente alla definizione delle spettanze verso il dipendente, il Consulente del Lavoro sarà poi chiamato anche a governare il complesso sistema delle obbligazioni verso lo Stato. Tale funzione aggiuntiva, nevralgica per la corretta amministrazione del personale, riguarda la gestione degli adempimenti fiscali e previdenziali³⁹⁰. Il professionista, infatti, non si limita al calcolo delle retribuzioni nette, ma determina con precisione anche il *quantum* dovuto agli enti impositori e previdenziali (INPS, INAIL ed Erario). In tale contesto, il CdL supporta l'azienda nell'esercizio della

³⁸⁶Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

³⁸⁷Gheido, M., Casotti, A. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Indicalia.

³⁸⁸AA. VV. (2025), *Paghe e contributi* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2025.

³⁸⁹Ceroli D., Pappalardo F., Ercoli A. (2020), *Busta paga in pratica* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 09/2020.

³⁹⁰AA. VV. (2026), *Lavoro e Previdenza 2026* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 03/2026.

delicata funzione di sostituto d'imposta: egli calcola e predispone il versamento sia dei contributi a carico del datore di lavoro, sia delle ritenute fiscali e sociali operate sulla busta paga del dipendente. Attraverso la corretta elaborazione del modello F24 e delle denunce mensili (es. UNIEMENS), il Consulente garantisce che l'impresa assolvere ai propri obblighi verso lo Stato e, contestualmente, assicura ai lavoratori la regolarità della propria posizione contributiva³⁹¹³⁹².

Tuttavia, il perimetro d'intervento del professionista non si esaurisce nella mera e ordinaria gestione della contabilità fiscale e previdenziale. A questa dimensione prettamente amministrativa si affianca, infatti, la complessa gestione delle "sopravvenienze", ovvero di tutte quelle circostanze – spesso inattese, ma fisiologiche nella vita di un rapporto di lavoro – che determinano la sospensione temporanea della prestazione³⁹³. Il Consulente deve possedere la sensibilità tecnica e giuridica per governare eventi quali malattie, infortuni sul lavoro, maternità e congedi parentali³⁹⁴. Non si tratta di una mera registrazione di assenze, bensì di una procedura articolata che impone di interfacciare l'azienda con gli istituti di previdenza e assistenza (INPS e INAIL), gestendo i flussi comunicativi (es. certificati medici, denunce di infortunio) e calcolando le relative indennità economiche spettanti. In questo delicato frangente, l'abilità del CdL risiede nel ricercare il punto di equilibrio più congruo tra due esigenze apparentemente contrapposte: da un lato, salvaguardare gli interessi produttivi del datore di lavoro, minimizzando l'impatto organizzativo dell'assenza e verificando la correttezza formale delle certificazioni; dall'altro, garantire il pieno rispetto degli incompressibili diritti del lavoratore, tutelando costituzionalmente la salute, la genitorialità e il recupero psicofisico³⁹⁵. Il professionista agisce dunque come garante di un *welfare* aziendale applicato, assicurando che la gestione degli eventi sospensivi avvenga sempre nel rigoroso rispetto delle tutele normative e contrattuali³⁹⁶.

1.3. Cessazione del rapporto di lavoro

La fondamentale funzione di attenta gestione e precisa amministrazione del rapporto di lavoro da parte del CdL, si conclude poi con la finale ed essenziale attività di cura del momento di estinzione di quest'ultimo. La fase conclusiva di una qualsiasi relazione contrattuale si configura, infatti, in un momento alquanto critico e delicato, che deve essere affrontato con rigore legislativo, precisione amministrativa e attenzione interpersonale³⁹⁷. Al fine di garantire la soddisfazione di queste prerogative, il CdL assume — proprio nell'ambito di tale complessa fattispecie situazionale — un ruolo assolutamente centrale. Investito del solenne ruolo di garante della legittimità procedurale, egli deve preoccuparsi di accertare che il datore di lavoro sia protetto dal rischio di contenzioso e che al

³⁹¹Fiori, D. (2016), *Le competenze dei consulenti del lavoro in materia tributaria*, E-book Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.

³⁹²*Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

³⁹³Rausei P. (2017), *Amministrazione del personale*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2017.

³⁹⁴Costa, G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, ed. Utet, Torino.

³⁹⁵Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

³⁹⁶Tiraboschi, M. (2020), *Welfare aziendale e contrattazione collettiva di prossimità*, ADAPT University Press.

³⁹⁷Mazzotta, O. (2023), *L'estinzione del rapporto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

lavoratore venga assicurato il riconoscimento dei suoi fondamentali diritti, in modo tale da consentire una chiusura regolare e conforme del rapporto³⁹⁸.

Nell'ottica di tale prospettiva, le attività che devono essere realizzate e svolte con attenzione dal Consulente del Lavoro in tale contesto sono molteplici³⁹⁹.

In via preliminare, il professionista si assume la responsabilità di verificare sempre che la causa di risoluzione del rapporto (dimissioni telematiche, licenziamento per giusta causa o giustificato motivo, risoluzione consensuale, scadenza del termine) sia del tutto legittima. Ciò è importante, poiché a seconda del motivo dello scioglimento del vincolo contrattuale, vengono previsti dalla normativa differenti obblighi, costi e doveri in capo alle parti⁴⁰⁰.

Sotto il profilo economico, compete poi al Consulente l'oneroso compito di quantificare le competenze di fine rapporto spettanti al lavoratore cessato. L'assolvimento di tale dovere implica l'elaborazione del cedolino di chiusura (la cosiddetta 'busta paga di liquidazione'), un documento complesso che sintetizza l'intera storia lavorativa recente dell'ex dipendente⁴⁰¹. All'interno di tale prospetto, il professionista dovrà provvedere alla liquidazione dei ratei delle mensilità aggiuntive (13^a e 14^a) maturati sino alla data di cessazione, nonché al calcolo dell'indennità sostitutiva per le ferie e i permessi (ROL) non goduti. Contestualmente, dovrà procedere alla determinazione e alla liquidazione del Trattamento di Fine Rapporto (TFR)⁴⁰²: un'operazione che richiede di computare il montante maturato nel rispetto delle disposizioni di legge, dando contestualmente attuazione alle scelte di destinazione effettuate dal lavoratore (es. mantenimento in azienda o conferimento ai fondi di previdenza complementare)⁴⁰³.

In aggiunta a ciò, sul versante amministrativo, il Consulente ottempera all'obbligo di notificare agli enti preposti l'avvenuta estinzione del rapporto, assumendosi la responsabilità di trasmettere telematicamente la Comunicazione Obbligatoria di Cessazione (Unilav) al Centro per l'Impiego competente⁴⁰⁴. Infine, l'intervento professionale si estende alla gestione degli adempimenti fiscali post-risoluzione⁴⁰⁵. Il Consulente, infatti, si impegna a curare gli obblighi certificativi che insorgono successivamente all'interruzione del contratto, redigendo la documentazione necessaria per la dichiarazione dei redditi dell'ex dipendente, ivi inclusa la Certificazione Unica (CU) relativa ai compensi percepiti nell'anno di cessazione⁴⁰⁶.

In conclusione — alla luce della disamina realizzata — sembra possibile affermare come la funzione di gestione del personale affidata al Consulente del Lavoro costituisca ormai un pilastro imprescindibile per la stabilità, la sopravvivenza e la continuità operativa dell'intero assetto aziendale. Configurandosi non più come mero costo burocratico, bensì alla stregua di un asset strategico

³⁹⁸Dal Bon, E., Massaini, M., Salazar, P., (2014), *Cessazione del rapporto di lavoro. Dimissioni, licenziamento individuale e forme di risoluzione nei contratti flessibili*, Altalex Editore.

³⁹⁹Tagliamonte, A., (2009), *Disciplina del trattamento di fine rapporto: qualificazione giuridica della fattispecie e profili applicativi*, Aracne.

⁴⁰⁰Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁰¹Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁴⁰²Pizzoferrato, A. (2002), *Regime della retribuzione e il TFR*, Futuro Editore.

⁴⁰³Ceroli, D., Pappalardo, F. (2014), *Busta paga – TFR*, Ipsoa.

⁴⁰⁴*Moduli di comunicazione: il Modello UniLav*, sito INPS, 19 giugno 2020.

⁴⁰⁵Vallebona, A. (1984), *Il trattamento di fine rapporto di lavoro*, Franco Angeli.

⁴⁰⁶Gheido, M.R., Casotti, A. (2021), *Certificazione Unica*, Ipsoa.

decisivo, tale attività fornisce all'impresa un'infrastruttura gestionale solida e performante, determinante il suo efficiente funzionamento. Grazie a questo presidio tecnico, il professionista è in grado di sollevare l'imprenditore dalla complessità normativa, garantendo risposte efficaci alle multiformi esigenze vitali dell'organizzazione, che spaziano dalla corretta amministrazione dei rapporti di lavoro all'elaborazione puntuale dei cedolini, fino alla gestione dei flussi contributivi e fiscali. In tal senso, l'efficienza amministrativa garantita dal CdL si traduce in un prezioso vantaggio competitivo, perché garantisce la tenuta della pace sociale interna, assicurando al contempo la piena funzionalità e la fluidità dei complessi meccanismi organizzativi.

2. Funzione di rappresentanza e tutela giuridica – Area Giuslavoristica

Al centro delle numerose attività svolte dal Consulente del Lavoro si pone, con priorità assoluta, la sua funzione di rappresentanza e tutela giuridica. Tale funzione, di cruciale rilevanza, si concretizza nella garanzia di pieno rispetto della normativa, nella gestione tecnica dei rapporti di lavoro e di previdenza sociale, nonché nella rappresentanza efficace degli interessi di aziende e lavoratori⁴⁰⁷.

In questo scenario, il ruolo del professionista non si esaurisce meramente in quello di semplice esecutore tecnico, ma si amplia fino ad assumere un ruolo ben più complesso e strategico.

In qualità di mediatore qualificato e interprete critico, egli infatti si impegna nel tradurre l'astrattezza del dettato legislativo nella concretezza della realtà aziendale, facilitando il dialogo tra datori di lavoro, dipendenti e organi di controllo. Inoltre, assume un ruolo strategico nella gestione dei procedimenti amministrativi e nella prevenzione del contenzioso⁴⁰⁸.

In un mondo del lavoro in costante trasformazione, caratterizzato dall'introduzione di nuove forme contrattuali e di continue innovazioni tecnologiche, il Consulente del Lavoro rafforza così il proprio ruolo strategico come garante di una relazione equilibrata e sostenibile tra le parti, incentivando l'eccellenza e la competitività del tessuto economico⁴⁰⁹. È, in sostanza, un baluardo di legalità ed equità, un *partner* indispensabile per l'impresa per affrontare con successo le sfide del mercato globale.

2.1. Contenzioso amministrativo

Uno dei principali ambiti di intervento in cui la funzione di rappresentanza e tutela giuridica del CdL si concretizza in maniera paradigmatica è sicuramente rappresentato dal Contenzioso Amministrativo. Importante istituto solidamente ricompreso all'interno della massiccia architettura del sistema giuslavoristico italiano, il contenzioso amministrativo si cristallizza nell'insieme dei rimedi giuridici esperibili dinanzi alla Pubblica Amministrazione per ottenere l'annullamento, la revoca o la riforma di un provvedimento ritenuto lesivo degli interessi del datore di lavoro o del contribuente⁴¹⁰⁴¹¹. Introdotto nell'ordinamento quale fondamentale strumento di tutela pre-giudiziale,

⁴⁰⁷*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁴⁰⁸Maestripieri, L. (2010), *La Condizione Liminale della Consulenza: Racconti di Lavoro tra autonomia e organizzazione*, Università degli Studi di Trento. (tesi di laurea).

⁴⁰⁹De Sario, P. (2005), *Professione Facilitatore: Le Competenze Chiave Del Consulente Alle Riunioni Di Lavoro e Ai Forum Partecipati*, Franco Angeli.

⁴¹⁰Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

⁴¹¹Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

esso si traduce in un funzionale dispositivo sapientemente elaborato al fine garantire alle singole realtà aziendali la possibilità di gestire e orientare — per quanto possibile — le controversie insorte con gli enti pubblici preposti alla vigilanza e al controllo in ambito lavorativo, previdenziale e assistenziale: l'Ispettorato Territoriale del Lavoro (ITL), l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) e l'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL)⁴¹².

La centralità del Consulente del Lavoro in questo ambito, in particolare, trae origine dalla già citata Legge n.12 dell'11 gennaio 1979, che assegna a questa figura professionale un ruolo cruciale nella gestione e nella tutela dei rapporti di lavoro e della previdenza sociale.

Di fondamentale importanza, al suo interno, è soprattutto l'Articolo 1 che sancisce l'esistenza di una riserva di competenza esclusiva per i Consulenti del Lavoro, individuandoli come gli unici soggetti — insieme ad avvocati e commercialisti — legittimati alla gestione tecnica e amministrativa dei versamenti contributivi e alla tenuta dei libri obbligatori in ambito lavorativo e previdenziale⁴¹³. Questo significa che il Consulente del Lavoro è legalmente deputato a instaurare e mantenere i rapporti con gli Istituti previdenziali (come INPS e INAIL), gli enti assicurativi e gli organi di vigilanza (come l'Ispettorato Nazionale del Lavoro), sia nei periodi di normale gestione del rapporto d'impiego, sia in occasione di eventi critici che comportino l'apertura di un contenzioso o la notifica di un atto amministrativo considerato lesivo⁴¹⁴. Ne consegue la legittimazione *ipso iure* al Consulente del Lavoro di intervenire e interloquire nelle fasi patologiche del rapporto giuridico con le istituzioni pubbliche, ovvero quando vengono contestate presunte violazioni amministrative o contributive e viene richiesto il riesame dei provvedimenti adottati dagli enti preposti⁴¹⁵. Grazie alla riserva di competenza garantita dalla legge, il CdL può rappresentare tecnicamente e giuridicamente il datore di lavoro, agendo con professionalità nelle procedure di opposizione o di autotutela. Si tratta di strumenti fondamentali che consentono all'azienda di ottenere chiarimenti, rettifiche, o addirittura l'annullamento di atti di accertamento o sanzionatori ritenuti non corretti.

Esempi rilevanti di queste prerogative possono essere ricondotti alla possibilità concessa al CdL di presentare ricorso ai Comitati Regionali INPS, come disposto dall'Articolo 46 della Legge n. 88/1989, in caso di controversie o contestazioni in materia previdenziale⁴¹⁶. Tali comitati funzionano come organi amministrativi collegiali preposti a esaminare le controversie in via preliminare, permettendo ai datori di lavoro di difendersi senza dover immediatamente ricorrere alla giurisdizione ordinaria. In questo contesto, il Consulente del Lavoro redige scritti difensivi basati sull'analisi degli atti contestati, e assiste l'impresa in tutte le fasi procedurali⁴¹⁷.

Analogamente, le suddette prerogative si estendono alla presentazione di memorie e ricorsi in caso di provvedimenti di accertamento emessi dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL), disciplinati dal Decreto Legislativo n. 124/2004, che regola le disposizioni procedurali degli accertamenti ispettivi⁴¹⁸. Tra le azioni che il Consulente del Lavoro può intraprendere vi sono richieste di accesso agli atti, opposizioni alle ingiunzioni di pagamento e istanze di riesame per ottenere una revisione di provvedimenti contestabili⁴¹⁹.

⁴¹²Barraco E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 10/2023.

⁴¹³Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁴¹⁴*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁴¹⁵Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

⁴¹⁶Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴¹⁷Flagiello, A. (2016), *Alternative di risoluzione delle controversie giudiziali*, Ragiosi.

⁴¹⁸Rinaldi, M. (2012), *Il procedimento ispettivo*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴¹⁹Casotti, A., Gheido M.R. (2011), *Attività Ispettiva in Azienda*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

Tuttavia, al fine di ricostruire il quadro normativo all'interno del quale si inserisce la funzione del CdL nel contenzioso amministrativo, non è sufficiente fare riferimento unicamente alla Legge n. 12/1979. Risulta necessario leggerla in combinato disposto con la più risalente Legge n. 689/1981. Dedicata al tema della depenalizzazione e delle sanzioni amministrative, essa risulta rilevante in questo contesto in quanto offre il terreno normativo per le attività del Consulente del Lavoro in materia di rappresentanza tecnica durante i procedimenti amministrativi, soprattutto nel contesto delle sanzioni amministrative elevate dagli enti previdenziali e dagli ispettorati⁴²⁰. Essa, infatti, legittima il professionista a rappresentare il datore di lavoro non solo nelle consuete attività giuslavoristiche, ma anche in ambito difensivo, agendo contro gli atti di accertamento posti in essere sia dagli enti previdenziali, come INPS e INAIL, sia dagli organi di vigilanza, come l'Ispettorato Nazionale del Lavoro⁴²¹. In virtù di tale disposizione, il CdL cioè può agire a tutela del datore di lavoro sia nella redazione preliminare degli scritti difensivi, finalizzati a confutare le contestazioni degli organi di vigilanza, sia nella presentazione di ricorsi alle autorità competenti, sia, infine, nell'operare all'interno del sistema precontenzioso per ricercare soluzioni bonarie, ove possibile. Proprio l'Art.18 della suddetta legge stabilisce infatti che « *entro il termine di trenta giorni dalla data della contestazione o notificazione della violazione, gli interessati possono far pervenire all'autorità competente scritti difensivi e documenti e possono chiedere di essere sentiti dalla medesima autorità*⁴²²».

Più nel dettaglio, la funzione del Consulente del Lavoro nell'ambito del contenzioso amministrativo — in linea con il disposto della Legge n. 689/1981 — si identifica pienamente con quella di difensore tecnico nella fase pre-giudiziale: un soggetto abilitato a gestire il contraddittorio formale con gli Enti, operando al fine di tutelare l'azienda cliente e di scongiurare, ove possibile, l'instaurazione del giudizio ordinario⁴²³. In tale veste, il professionista è chiamato a svolgere un complesso insieme di attività procedurali. Tra queste, un rilievo prioritario viene assunto dall'analisi e verifica del provvedimento amministrativo contestato.

Nel momento in cui l'azienda riceve un atto considerato lesivo — quale, ad esempio, un verbale di accertamento o un'ingiunzione di pagamento da parte di enti come INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate o Ispettorato Nazionale del Lavoro — è compito del Consulente del Lavoro esaminare minuziosamente tale provvedimento per valutarne la legittimità e la correttezza⁴²⁴. Tale momento di verifica costituisce il fondamento di qualsiasi strategia difensiva e, per questo motivo, viene solitamente svolta dal CdL con grande attenzione, prendendo in considerazione diversi profili, quali: l'assenza di vizi formali, come errori nella motivazione del provvedimento o nella modalità con cui è stato emesso (violazione degli obblighi di contestazione e notificazione ex Art. 14); la correttezza dei calcoli relativi a somme pretese, sanzioni e interessi, che spesso possono risultare errati o sproporzionati (criteri di determinazione della sanzione ex Art. 11); l'applicazione corretta delle

⁴²⁰Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴²¹Fonzar, U. (2025), *Strumenti e ruolo del consulente tecnico nella difesa del datore di lavoro*, Wolters Kluwer Italia.

⁴²²Cfr. Art. 18, Legge n. 689/1981.

⁴²³Antico, G., Conigliaro, M., Dami, F., Dian, F., Dodero, A., Ferroni, B., Giovanardi, A., Mastellone, P., Miele, L., Poddighe, A., Valcarengi G., Viotto, A. (2024), *Adempimento collaborativo, accertamento e contenzioso*, Wolters Kluwer Italia.

⁴²⁴*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

normative di settore, come le disposizioni in materia di lavoro, previdenza sociale o sicurezza sul lavoro ecc.⁴²⁵

Una volta analizzato l'atto contestato, il Consulente del Lavoro redige scritti difensivi da inviare all'ente competente (entro il termine di 30 giorni dalla contestazione o notificazione, ai sensi dell'Art. 18, comma 1) per spiegare le ragioni del datore di lavoro e dimostrare eventuali errori o vizi riscontrati nel provvedimento⁴²⁶. Oltre alla presentazione degli scritti difensivi, il Consulente può anche richiedere che il datore di lavoro venga convocato per un'audizione personale dinanzi all'ente che ha emesso l'atto sanzionatorio (facoltà di audizione espressamente prevista dall'Art. 18, comma 1). In questa occasione, il Consulente accompagna il datore di lavoro, illustrando le tesi difensive, chiarendo ogni eventuale malinteso e fornendo ulteriori spiegazioni sulla documentazione presentata⁴²⁷. L'obiettivo è convincere l'autorità che la sanzione non è giustificata, o che essa debba essere ridimensionata.

Qualora il confronto diretto non sia sufficiente, il professionista è poi legittimato a presentare anche formali ricorsi amministrativi agli organi competenti (ex Art. 18)⁴²⁸. Tale eventualità si potrebbe verificare, ad esempio, nel caso in cui l'INPS notifichi all'azienda avvisi di addebito o richieste di pagamento per contributi previdenziali. In tale circostanza, il Consulente può intervenire presentando ricorso ai Comitati Regionali — di cui all'Articolo 46 della Legge n. 88/1989 — motivando le ragioni del datore di lavoro e confutando gli importi richiesti o l'applicazione errata di normative previdenziali⁴²⁹. Qualora la controversia non si concluda nella fase amministrativa, il Consulente del Lavoro fornisce il proprio supporto anche nella fase successiva, assistendo il datore di lavoro nel contenzioso giurisdizionale (opposizione ad ordinanza-ingiunzione, storicamente disciplinata dall'Art. 22 L. 689/1981 e ora dall'Art. 6 D.lgs. 150/2011)⁴³⁰.

L'autorevolezza del Consulente del Lavoro in qualità di esperto non si limita, tuttavia, alla contestazione delle sanzioni, ma si manifesta anche attraverso la sua capacità di accompagnare i datori di lavoro nell'avanzamento di richieste di riesame in autotutela⁴³¹. Questo strumento, disciplinato dal Decreto-legge n. 564/1994, consente ai soggetti destinatari di sanzioni amministrative di sollecitare l'autorità competente a riesaminare e, se necessario, rettificare o annullare autonomamente le proprie decisioni, senza necessità di avviare un contenzioso formale dinanzi all'autorità giurisdizionale. Tale fase di riesame consente di risolvere la controversia in modo rapido e meno oneroso, limitando l'esposizione finanziaria del datore di lavoro e agevolando una soluzione concordata⁴³².

In sintesi, la presenza di una riserva di competenza prevista dalla Legge n. 12/1979, letta in combinato disposto con le normative già menzionate, dimostra come il legislatore abbia voluto attribuire ai Consulenti del Lavoro un ruolo centrale e protezionistico nei rapporti tra datore di lavoro e Pubblica

⁴²⁵Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁴²⁶Barraco E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 10/2023.

⁴²⁷Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁴²⁸*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁴²⁹*Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro* (2016), Teleconsul.

⁴³⁰Cosmai, P., Iovino, R. (2016), *La gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale*, Ipsoa.

⁴³¹Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, 05/2022.

⁴³²AA.VV. (2012), *La mediazione finalizzata alla conciliazione*, Ipsoa.

Amministrazione. Questo non solo ribadisce l'importanza della figura del Consulente quale attore privilegiato nel diritto e nella regolamentazione del lavoro, ma lo accredita anche come garante della conformità normativa e della legalità.

2.2. Contenzioso stragiudiziale

Ulteriore ambiente all'interno del quale il Consulente del Lavoro risulta capace di sfruttare sapientemente le sue specialistiche conoscenze di esperto del diritto, è poi quello del Contenzioso Stragiudiziale. Regolamentato dall'Art. 410 del Codice di Procedura Civile, il contenzioso stragiudiziale si estrinseca in un fondamentale istituto giuridico specificatamente finalizzato alla pacifica risoluzione di controversie emerse tra due o più parti, senza ricorrere alle vie giudiziali ordinarie⁴³³. Nel contesto delle relazioni lavorative, tale processo si caratterizza per contemplare e prevedere al suo interno un corposo armamentario di differenti strumenti volti a tentare di ricomporre il conflitto — emerso tra datore di lavoro e dipendenti e/o tra rappresentanti sindacali e aziende — attraverso il ricorso a un componimento bonario, evitando così di dover sostenere i tempi, i costi e la complessità derivanti dai tradizionali procedimenti giudiziari⁴³⁴.

Ebbene, è proprio all'interno del perimetro di tale delicato e, spesso, problematico contesto, che il CdL svolge la sua preminente funzione di matrice giuridico - amministrativa.

Immergendocisi all'interno delle fitte maglie che compongono questo scenario, è infatti possibile osservare come il CdL ricopra un ruolo fondamentale, configurandosi alla stregua di accreditato soggetto legislativamente investito dell'onere della gestione diretta della controversia⁴³⁵. Agendo in qualità di accorto mediatore, nonché di qualificato analista giuslavorista, il professionista è infatti chiamato ad assistere, sostenere e consigliare il suo cliente in pressoché qualsiasi momento del delicato *iter* di matrice stragiudiziale: sia durante le fasi di negoziazione e formalizzazione degli accordi, sia nell'ambito delle procedure di conciliazione monocratica, sia presso le Commissioni di Conciliazione istituite presso gli Ispettorati Territoriali del Lavoro (ITL), il Consulente del Lavoro presta assistenza tecnica e specialistica alle sue aziende, analizzando i contrapposti interessi nutriti dalle parti in causa, vagliando gli obblighi normativi e contrattuali vigenti e valutando le possibilità operazionali presenti⁴³⁶. L'obiettivo finale è quello di individuare efficaci e adeguate soluzioni condivise che soddisfino le esigenze di tutti gli attori coinvolti, assicurando, da un lato, vicendevole e proficua collaborazione, e allontanando, dall'altro, il temibile e minaccioso spettro di disfunzionali contenziosi futuri⁴³⁷.

L'operato del professionista si inserisce, dunque, in un solco dottrinale e normativo ben preciso, che privilegia la composizione bonaria della lite e mira alla de-giurisdizionalizzazione del conflitto. Espressione paradigmatica di tale indirizzo legislativo è, come già affermato, l'Articolo 410 c.p.c. Rubricato “*Tentativo di conciliazione facoltativo*”, l'Art. 410 trova la sua collocazione all'interno del Titolo IV, Capo I, Sezione II del Codice di Procedura Civile, dedicato al disciplinamento dei procedimenti speciali di conciliazione e arbitrato nelle controversie individuali di lavoro.

⁴³³Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁴³⁴Belsito, A. (2023), *Il Contenzioso Stragiudiziale di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴³⁵Rausei P. (2024), *Contenzioso Lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2014.

⁴³⁶Isoni, C., Pasquale, F. (2018), *Mediazione e conciliazione delle controversie*, Ipsoa.

⁴³⁷Rausei, P. (2022), *Diritto del lavoro - consulente del lavoro*, Ipsoa.

Manifestazione del chiaro *favor* legislativo verso gli strumenti di risoluzione alternativa (ADR) e di deflazione del carico giudiziario, tale norma costituisce il fulcro normativo del contenzioso stragiudiziale lavoristico⁴³⁸. Essa, infatti, disciplina il tentativo facoltativo di conciliazione, offrendo alle parti la possibilità di definire la controversia in sede stragiudiziale — con l'ausilio delle organizzazioni sindacali o di terzi abilitati — senza gravare in tal modo sulle aule di tribunale⁴³⁹. Nello specifico, l'Articolo 410 c.p.c. stabilisce che « *Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata a norma dell'articolo 413*⁴⁴⁰». Ciò significa che chiunque intenda proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti di lavoro disciplinati dall'Art. 409 c.p.c. (“*Controversie individuali di lavoro*”) ha la possibilità di intraprendere, in via preventiva e facoltativa, un tentativo di conciliazione presso le Commissioni di Conciliazione istituite presso gli Ispettorati Territoriali del Lavoro (ITL) o, in alternativa, tramite le associazioni sindacali o altre sedi abilitate⁴⁴¹.

L'articolo si compone di diverse disposizioni che regolano tempi e modalità del tentativo di conciliazione, delineando un quadro in cui il Consulente del Lavoro gioca un ruolo di rilevanza tecnica e negoziale determinante⁴⁴². L'intervento del professionista nella gestione del contenzioso stragiudiziale si dispiega infatti su molteplici livelli, garantendo al datore di lavoro il supporto necessario per governare con sicurezza e consapevolezza l'intero *iter* conciliativo⁴⁴³.

Un prima fondamentale attività che, in questo ambito, viene svolta dal CdL è rappresentata dall'analisi preliminare e dalla valutazione del rischio. Prima di attivare o aderire alla procedura di conciliazione (Art. 410, co. 1), il CdL esamina la fondatezza delle pretese (il *petitum*) e le motivazioni giuridiche (*causa petendi*) della controparte. In questa fase, egli opera un bilanciamento tra i costi certi di un eventuale giudizio ordinario e i benefici di una transazione immediata, consigliando il cliente sulla soglia di convenienza economica dell'accordo⁴⁴⁴.

Una volta definita la strategia difensiva, questa trova la sua traduzione operativa sul piano procedurale con la redazione e deposito dell'Istanza. La norma prevede infatti che, in caso di controversie individuali di lavoro, ciascuna delle parti può promuovere, in qualsiasi momento, il tentativo di conciliazione (Art. 410, comma 1), mediante una domanda da presentare agli uffici competenti per la gestione della procedura (solitamente le Commissioni di Conciliazione istituite presso gli uffici periferici dell'Ispettorato Territoriale del Lavoro). In questa fase, il Consulente cura la redazione formale della richiesta (o della memoria difensiva se assiste la parte convenuta), che deve contenere l'esposizione dei fatti e le ragioni poste a fondamento della pretesa (Art. 410, comma 3). Questo è essenziale per garantire la trasparenza e la chiarezza della procedura, permettendo alla controparte di

⁴³⁸De Marco, L. (2012), *La conciliazione. Strumenti di deflazione del contenzioso giudiziario in materia di lavoro, civile e commerciale*, Edizioni del faro.

⁴³⁹*Manuale della nuova mediazione e conciliazione giudiziale*, Cedam, 2014.

⁴⁴⁰Cfr. Art. 410, Codice di Procedura Civile.

⁴⁴¹Flagiello, A. (2016), *Alternative di risoluzione delle controversie giudiziali*, Ragiosi.

⁴⁴²Galletto, T. (2010), *Il modello italiano di conciliazione stragiudiziale in materia civile*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁴³Cuomo, U.F. (2008), *La conciliazione*, Cedam.

⁴⁴⁴Di Rocco, M., Santi, A. (2012), *Codice della mediazione e conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

essere adeguatamente informata in merito al contenuto del conflitto e alle pretese formulate nei propri confronti (Art. 410, comma 5)⁴⁴⁵.

A seguito di tale impulso procedurale, si apre la fase del confronto diretto. Una volta ricevuta la domanda, l'ufficio competente ha l'obbligo di convocare le parti entro 30 giorni per verificare la possibilità di un accordo (Art. 410, comma 6). In questa fase, il ruolo del Consulente del Lavoro si rivela centrale: egli assiste l'azienda nel presentare documentazione corretta, argomentazioni ben fondate e proposte conciliative appropriate durante l'incontro, garantendo che il processo si svolga secondo le previsioni normative⁴⁴⁶. Durante l'audizione dinanzi alla Commissione, il Consulente del Lavoro agisce cioè quale difensore tecnico, che sfrutta la sua competenza specialistica per disinnescare la conflittualità emotiva tipica delle liti lavorative e riportare il dialogo su binari oggettivi e normativi, facilitando l'incontro delle volontà⁴⁴⁷.

L'eventuale esito positivo di tale opera di mediazione apre la strada alla fase decisiva della formalizzazione dell'intesa (ex Art. 411 c.p.c.) durante la quale il Consulente cura la redazione del verbale di conciliazione. Esso rappresenta il momento culminante dell'intero processo, perché se il tentativo di conciliazione riesce, il documento sottoscritto dalle parti e dai componenti la Commissione acquista efficacia di titolo esecutivo (Art. 411, co. 3, c.p.c.), blindando giuridicamente l'intesa raggiunta e divenendo inoppugnabile⁴⁴⁸. Proprio la garanzia della cosiddetta "inoppugnabilità" dell'accordo rappresenta l'aspetto più critico e qualificante dell'assistenza dal Consulente del Lavoro in sede di conciliazione ex Art. 410. Ciò nel concreto significa che, poiché la conciliazione avviene in una "sede protetta" (ovvero con l'assistenza di un organo terzo e imparziale quale la Commissione ITL), qualsiasi ripensamento, azione legale o impugnazione successiva da parte del lavoratore risulta giuridicamente inefficace. Tale caratteristica rappresenta il vero valore aggiunto della gestione stragiudiziale: attraverso la formalizzazione dell'intesa dinanzi alle commissioni di certificazione o conciliazione, il verbale in questione assume la natura di accordo transattivo avente efficacia definitiva, sottraendosi così alla disciplina invalidante dell'articolo 2113 del Codice civile⁴⁴⁹. In questo contesto, il Consulente del Lavoro svolge così una funzione di garanzia essenziale: egli assicura che la volontà delle parti – e in particolare quella del prestatore di lavoro – sia espressa in modo libero, consapevole e assistito, cristallizzando di fatto il verbale di conciliazione e garantendo all'azienda la certezza che la controversia sia definita in modo tombale.

Sulla scorta delle riflessioni appena effettuate, risulta dunque possibile ravvisare come il Consulente del Lavoro costituisca una figura imprescindibile per il corretto governo delle procedure conciliative, ponendosi come cerniera strategica tra le istanze datoriali e le tutele del lavoratore. In tale scenario, il Consulente del Lavoro assume una fisionomia poliedrica, incarnando simultaneamente tre ruoli chiave: garante dell'equilibrio negoziale, presidio di legalità sostanziale e custode della *compliance* aziendale. In virtù della sua capacità di combinare competenze tecnico - giuridiche con abilità relazionali e negoziali, egli risulta in grado di elaborare e strutturare soluzioni giuridicamente valide

⁴⁴⁵Galton. E., Schneebalg, A. (2005), *Avvocati e consulenti delle parti in conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁴⁶Giordano, R., Masoni, R., Vaccari, M., *Arbitrato deflattivo, negoziazione assistita e mediazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁴⁷Giorgetti, M. (2015), *Negoziazione assistita*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁴⁸Belsito, A. (2023), *Il Contenzioso Stragiudiziale di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁴⁹Cosmai, P., Iovino, R. (2016), *La gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale*, Ipsoa.

sul piano economico, nonché legislativamente utili in materia di tutela dei diritti e degli interessi di tutte le parti coinvolte.

2.3. Certificazione dei contratti

Da ultimo, tra le competenze fondamentali della funzione di rappresentanza e tutela giuridica del CdL rientra la certificazione dei contratti. Moderno e all'avanguardia, tale dispositivo si cristallizza in un istituto accuratamente elaborato al fine di assicurare la validazione ufficiale dei contratti di lavoro, garantendo la piena corrispondenza tra la qualificazione giuridica formale e la sostanza effettiva del rapporto. Operando alla stregua di una peculiare forma di asseverazione, la procedura certificativa mira a ridurre il contenzioso in materia di lavoro, offrendo alle parti uno scudo di stabilità giuridica che resiste alle contestazioni ispettive e previdenziali, salvo i casi di erronea rappresentazione della realtà⁴⁵⁰. Una funzione di garanzia, questa, ben sintetizzata dalla Fondazione Universitaria Marco Biagi, che identifica nel dispositivo « *uno strumento innovativo di certezza del diritto, introdotto nell'ordinamento italiano dalla Riforma Biagi (D.lgs. 276/2003)*», al quale è stato associato il compito di « *attestare, con valore legale, la corretta qualificazione di un contratto di lavoro e la coerenza della regolazione del rapporto che ne deriva*⁴⁵¹».

Tale definizione ci riconduce direttamente alla matrice normativa dell'istituto, rinvenibile nel D.lgs. n. 276/2003. È proprio nel D.lgs. n. 276/2003, infatti, che l'istituto della certificazione individua il suo fondamento giuridico e la sua disciplina operativa. Il decreto, attuativo della Legge Delega n. 30/2003 (nota come 'Riforma Biagi'), ha segnato uno spartiacque nell'evoluzione del diritto del lavoro italiano, introducendo misure incisive volte a coniugare flessibilità organizzativa e tutela occupazionale. La *ratio* del provvedimento risiede nella volontà di modernizzare il mercato del lavoro attraverso la semplificazione delle regole e la regolamentazione di nuove tipologie contrattuali⁴⁵². In questo vasto disegno riformatore, la certificazione dei contratti emerge come una delle innovazioni più significative e strategiche: essa rappresenta il necessario contrappeso di garanzia in un sistema reso più flessibile e articolato.

Disciplinata specificamente dagli Articoli 75-84 del suddetto decreto, la certificazione dei contratti viene descritta come uno strumento giuridico finalizzato a prevenire le controversie in materia di lavoro⁴⁵³. Dotata di una esplicita finalità deflattiva, essa si estrinseca in una complessa procedura amministrativa attraverso la quale le parti di un contratto di lavoro – datore e prestatore di lavoro, oppure committente e collaboratore – sottopongono l'accordo negoziale al vaglio di un'apposita Commissione abilitata, con l'intento di ottenere la validazione formale della qualificazione giuridica prescelta⁴⁵⁴. La ragion d'essere dell'istituto si estrinseca nell'obiettivo di garantire che la tipologia contrattuale adottata rispecchi la reale volontà delle parti, prevenendo così eventuali contestazioni

⁴⁵⁰Belsito, A. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro*, Foggia: L'editrice.

⁴⁵¹Cfr. Fondazione Universitaria Marco Biagi, *Certificazione dei Contratti*.

⁴⁵²Tiraboschi, M. (2005), *La Riforma Biagi del mercato del lavoro*. Milano: Giuffrè.

⁴⁵³Giordano, R., Masoni, R., Vaccari, M., *Arbitrato deflattivo, negoziazione assistita e mediazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁵⁴Barberio, M. (2023), *La certificazione dei contratti di lavoro tra autoregolazione e certezza del diritto*, Torino: Giappichelli.

future circa la qualificazione del rapporto lavorativo, soprattutto in merito alla distinzione tra lavoro subordinato, autonomo o parasubordinato⁴⁵⁵.

Data la sua rilevanza, tale attività specialistica risulta affidata esclusivamente a soggetti accreditati, in possesso delle competenze e dei requisiti necessari per gestire la complessità della procedura. Nello specifico, è l'Articolo 76 del D.lgs. n. 276/2003 a individuare tassativamente gli organi abilitati alla certificazione, istituendo un sistema 'a numero chiuso' che garantisce l'alto livello tecnico e l'imparzialità dell'organo giudicante. La norma, al comma 1, elenca le sedi privilegiate presso cui è possibile istituire le Commissioni di certificazione, ovvero: gli Enti Bilaterali; le Direzioni territoriali del lavoro (oggi Ispettorati Territoriali) e le Province; le Università pubbliche e private (comprese le Fondazioni universitarie), purché registrate nell'apposito Albo; il Ministero del Lavoro (per i contratti su scala nazionale)⁴⁵⁶. All'interno di questo novero ristretto, assume un rilievo strategico l'integrazione apportata dalla Legge n. 183/2010 (c.d. Collegato Lavoro), che ha inserito la lettera c-ter) all'Articolo 76. Tale disposizione ha legittimato esplicitamente i Consigli Provinciali dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro a istituire Commissioni di certificazione, riconoscendo così formalmente all'Ordine professionale la competenza tecnica e la terzietà necessarie per svolgere questa delicata funzione di garanzia pubblica⁴⁵⁷. Ciò ha comportato conseguentemente per il Consulente del Lavoro la definitiva legittimazione quale attore protagonista del diritto del lavoro. Tale investitura normativa, infatti, ha riconosciuto alla categoria non solo la competenza tecnica necessaria per redigere i contratti, ma anche l'autorevolezza giuridica per certificarne la validità *erga omnes*, equiparando di fatto l'Ordine professionale alle istituzioni pubbliche nella gestione delle politiche attive e di garanzia⁴⁵⁸. La possibilità di esercitare questa funzione certificatoria ha inserito il Consulente del Lavoro nel novero degli attori istituzionali che, mediante l'attività degli organi di certificazione, contribuiscono alla modernizzazione e semplificazione del mercato del lavoro, consentendo alle parti interessate di validare gli accordi contrattuali con una rilevante evidenza giuridica⁴⁵⁹.

A fronte di tali ampie prerogative, tuttavia, si profila un quadro di doveri altrettanto rigoroso. La funzione certificatoria disciplinata dal D.lgs. n. 276/2003, infatti, non comporta solo onori, ma espone il professionista anche a onerose responsabilità.

In tale contesto, assume assoluta preminenza la funzione di garanzia e validazione legale, il cui perimetro è tracciato dall'Art. 75 del decreto. Tale prerogativa si concretizza in un penetrante controllo di legalità sostanziale che deve essere diligentemente svolto dall'organo certificatore⁴⁶⁰. Il Consulente, nell'ambito dell'esercizio di tale attività, risulta chiamato ad assicurare che il regolamento contrattuale rappresenti fedelmente la reale volontà negoziale delle parti e rispetti le disposizioni imperative di legge. Nello specifico, l'indagine deve accertare la piena corrispondenza tra il *nomen iuris* utilizzato (l'etichetta formale, ad esempio "collaborazione autonoma") e l'effettiva modalità di svolgimento del rapporto⁴⁶¹. L'obiettivo è scongiurare il rischio di ambiguità interpretative

⁴⁵⁵Casotti, A., Gheido, M.R. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro: linee guida, lavoro a progetto*, Ipsoa.

⁴⁵⁶*Linee guida per la certificazione dei contratti* (2006)., in I supplementi di Guida al lavoro, Milano: Il Sole 24 Ore.

⁴⁵⁷Rausei, P. (2011), *Collegato lavoro: la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.

⁴⁵⁸AA.VV. (2012), *Le Commissioni dei CDL per la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.

⁴⁵⁹Zucchi, M. (2016), *La rilevanza giuridica della certificazione*, CEDAM.

⁴⁶⁰AA.VV. (2012), *Le Commissioni dei CDL per la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.

⁴⁶¹Mattiuazzo, F. (2011), *La certificazione dei contratti di lavoro: funzioni della certificazione, organi della certificazione, esempi pratici*, SEAC.

o, ancor peggio, di dissimulazione, garantendo che dietro la forma contrattuale prescelta non si celi una subordinazione fittizia o fraudolenta.

Oltre all'attività di validazione, la legge attribuisce alle Commissioni anche uno specifico dovere di consulenza e assistenza (ex Art. 81, D.lgs. n. 276/2003). In ogni fase della procedura certificatoria il Consulente del Lavoro è infatti tenuto ad accompagnare e assistere le parti offrendo un supporto tecnico fondamentale⁴⁶².

In primo luogo, egli fornisce una consulenza preliminare che aiuta le parti a individuare la tipologia contrattuale più adeguata alle esigenze imprenditoriali del datore di lavoro e alle richieste di tutela del lavoratore. Questa consulenza include un approfondito esame della normativa applicabile, dei contratti collettivi di riferimento e delle condizioni operative specifiche della prestazione lavorativa. Dopo aver considerato ogni aspetto, il Consulente del Lavoro guida poi le parti verso la redazione di un contratto che sia chiaro, trasparente e conforme alle disposizioni legislative e contrattuali⁴⁶³.

Successivamente, il Consulente procede con l'esame dettagliato della documentazione prodotta dalle parti e con la verifica della coerenza tra le disposizioni contrattuali e la loro reale applicazione. L'intervento è particolarmente significativo nei casi in cui vi siano possibilità di ambiguità o di abuso di forme contrattuali flessibili, come accade, ad esempio, nei contratti di collaborazione coordinata e continuativa o nei contratti di lavoro autonomo. Qui il Consulente del Lavoro valuta con attenzione se il rapporto rispecchia effettivamente le caratteristiche dichiarate o se, al contrario, vi siano elementi di subordinazione che ne implicherebbero una diversa qualificazione⁴⁶⁴.

Un altro aspetto fondamentale dell'attività svolta dal Consulente del Lavoro nella sua veste di certificatore, risiede poi nella redazione degli atti amministrativi di certificazione e nella partecipazione formale alle sedute delle Commissioni di Certificazione (ex Art. 78). In tale frangente, il professionista verifica che il contratto sia conforme alla volontà manifestata dalle parti e attesti l'effettiva natura del rapporto lavorativo⁴⁶⁵. Una volta completata questa analisi, il Consulente convalida il contratto attraverso un atto formale di certificazione, che attribuisce al documento un valore probatorio privilegiato ai sensi dell'Articolo 79 del D.lgs. 276/2003. Tale valore si traduce nella presunzione, per il contratto certificato, di piena conformità alla realtà del rapporto lavorativo, con l'effetto di rendere più difficile per una delle parti impugnare la qualificazione giuridica del contratto dinanzi al giudice⁴⁶⁶.

A completamento del quadro delle responsabilità in capo al Consulente del Lavoro, si colloca infine la cruciale funzione di giustizia preventiva. Tale prerogativa trova il suo fondamento normativo nel combinato disposto degli Articoli 79 e 80 del D.lgs. n. 276/2003 e si esplica in una rigorosa attività di controllo *ex ante*, mediante la quale il professionista verifica la tenuta giuridica delle singole

⁴⁶²Boi, B., Parisi, M. (2005), *La certificazione dei contratti di lavoro: i soggetti interessati e i presupposti, il procedimento di certificazione, i contratti di lavoro certificabili, l'efficacia giuridica della certificazione e i rimedi esperibili*, Roma, Buffetti.

⁴⁶³Belsito, A. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro*, Foggia: L'editrice.

⁴⁶⁴Mattiuazzo, F. (2011), *La certificazione dei contratti di lavoro: funzioni della certificazione, organi della certificazione, esempi pratici*, SEAC.

⁴⁶⁵Barberio, M. (2023), *La certificazione dei contratti di lavoro tra autoregolazione e certezza del diritto*, Torino: Giappichelli.

⁴⁶⁶Sito Fondazione Universitaria Marco Biagi, *Certificazione dei Contratti*.

clausole e la loro coerenza con l'effettivo svolgimento del rapporto⁴⁶⁷. L'obiettivo è intercettare e correggere eventuali irregolarità o vizi del consenso che potrebbero altrimenti generare futuri contenziosi. Attraverso tale scrupolosa e preventiva attività istruttoria, in sostanza, il CdL mira a ridurre ai minimi termini il contenzioso giudiziario e a blindare la qualificazione del rapporto di fronte alle ispezioni degli enti previdenziali (INPS, INAIL, ITL), i quali – in presenza di certificazione – non possono disconoscere la natura del contratto se non dimostrando l'errore o il dolo della Commissione⁴⁶⁸.

La disamina sin qui condotta fa emergere con chiarezza la complessità e l'eterogeneità delle attribuzioni che gravano sul Consulente del Lavoro in veste di certificatore. Tuttavia, è importante sottolineare che da tale perimetro funzionale non discendono meramente e unicamente obblighi di natura operativa; ad essi si affiancano, in modo inscindibile, anche una fondamentale responsabilità etiche e morali, necessarie per gestire con equilibrio un potere di tale portata. La certificazione, infatti, trascende la mera funzione tecnica per assumere una natura pubblicistica, conferendo al Consulente del Lavoro poteri decisivi in materia di validazione e controllo della volontà negoziale⁴⁶⁹. Tale delicatezza impone che l'operato del certificatore sia ancorato a rigidi criteri etici, indispensabili per garantire l'integrità del processo e la fiducia dei contraenti. A tal fine, interviene il Codice Deontologico che, all'Articolo 37, disciplina specificamente la condotta del professionista nominato membro delle Commissioni di certificazione, conciliazione ed arbitrato.⁴⁷⁰ Diversi sono i principi etici e le norme di comportamento che esso sancisce.

Uno dei principali aspetti del Codice Deontologico che, ad esempio, trova applicazione diretta nell'attività di certificazione è il principio di imparzialità e trasparenza. Poiché la certificazione dei contratti impone al Consulente del Lavoro di assumere il ruolo di arbitro imparziale tra le parti contraenti, il Codice Deontologico sancisce l'obbligo del professionista di astenersi da qualsiasi comportamento che possa compromettere la sua neutralità⁴⁷¹. Tale imparzialità è fondamentale per garantire che la certificazione non sia influenzata da conflitti di interesse, e che il Consulente agisca esclusivamente nell'interesse di assicurare che il contratto certificato sia conforme alla normativa giuslavoristica e rappresenti fedelmente la volontà delle parti.

Un altro importante principio del Codice Deontologico che incide sull'esercizio della funzione certificatoria, è il dovere di competenza e aggiornamento costante. La certificazione di contratti di lavoro, essendo un'attività complessa e altamente specializzata, richiede al Consulente del Lavoro una profonda conoscenza delle normative lavoristiche in vigore, dei contratti collettivi applicabili e delle dinamiche del mercato del lavoro⁴⁷². In questo senso, il Codice Deontologico impone al professionista di mantenere un livello elevato di competenza attraverso la formazione continua, anche in settori di nuova evoluzione normativa, e di assicurare che la propria consulenza sia aggiornata alle

⁴⁶⁷Boi, B., Parisi, M. (2005), *La certificazione dei contratti di lavoro: i soggetti interessati e i presupposti, il procedimento di certificazione, i contratti di lavoro certificabili, l'efficacia giuridica della certificazione e i rimedi esperibili*, Roma, Buffetti.

⁴⁶⁸De Marco, L. (2012), *La conciliazione. Strumenti di deflazione del contenzioso giudiziario in materia di lavoro, civile e commerciale*, Edizioni del faro.

⁴⁶⁹Mattiuzzo, F. (2011), *La certificazione dei contratti di lavoro: funzioni della certificazione, organi della certificazione, esempi pratici*, SEAC.

⁴⁷⁰Sito Fondazione Universitaria Marco Biagi, *Certificazione dei Contratti*.

⁴⁷¹Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁷²Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

disposizioni legislative e regolamentari vigenti⁴⁷³. Si tratta di un obbligo morale e professionale che implica la necessità, da parte del Consulente, di partecipare a percorsi di formazione abilitante alla certificazione, organizzati dall'Ordine o da istituti riconosciuti, e di investire costantemente nell'aggiornamento delle proprie conoscenze⁴⁷⁴.

A queste responsabilità si accompagna poi anche il dovere di diligenza e correttezza, anch'esso fondamentale per l'attività di certificazione. Il Consulente del Lavoro deve operare con la massima attenzione e precisione nell'analisi della documentazione contrattuale, nella verifica delle norme applicabili e nella redazione del contratto stesso⁴⁷⁵. Qualsiasi errore, omissione o mancanza di approfondimento potrebbe infatti avere conseguenze dirette sulla certificazione ufficiale del contratto, con ripercussioni non solo per le parti contraenti, ma anche sullo stesso professionista, che risulterebbe responsabile di eventuali danni arrecati. Questo richiede al Consulente un approccio scrupoloso e l'assunzione di una forte responsabilità morale e giuridica in ogni fase del processo certificatorio⁴⁷⁶.

Ancora, il Codice Deontologico richiama il Consulente del Lavoro al rispetto del dovere di riservatezza e segretezza professionale, un aspetto essenziale nell'ambito della certificazione dei contratti. Durante il processo, il professionista ha accesso a informazioni riservate riguardanti l'impresa e il lavoratore, come i termini contrattuali, le condizioni retributive, i contributi previdenziali versati, e perfino i dettagli operativi dell'organizzazione aziendale. Il Consulente è chiamato a trattare tutti i dati raccolti con assoluta riservatezza, limitandosi a utilizzarli unicamente per le finalità di certificazione e a condividerli solo nei limiti consentiti dalla legge⁴⁷⁷. Qualsiasi violazione di questo obbligo potrebbe compromettere la fiducia riposta nel Consulente, oltre a configurare potenziali violazioni deontologiche o addirittura responsabilità penali⁴⁷⁸.

Concludendo, l'attribuzione della competenza certificatoria rappresenta uno snodo cruciale nel moderno diritto del lavoro. L'analisi dell'istituto permette infatti di delineare con chiarezza la figura del Consulente del Lavoro alla stregua di un vero e proprio presidio di legalità: agendo come 'terzo imparziale' e custode delle regole, il professionista non si limita a validare un accordo, ma diviene l'interprete di quella 'giustizia preventiva' auspicata dal Legislatore della Riforma Biagi. Attraverso l'esercizio di tale funzione, egli contribuisce attivamente alla costruzione di un mercato del lavoro più trasparente e meno conflittuale, dimostrandosi capace di coniugare, in un equilibrio virtuoso, la flessibilità contrattuale con l'imprescindibile certezza del diritto.

Ad oggi, non è agevole tracciare un bilancio statistico puntuale e centralizzato circa il ricorso alle Commissioni di Certificazione istituite presso i Consigli Provinciali dei Consulenti del Lavoro. La mancanza di un "contatore nazionale" o di un report numerico annuale aggregato — accessibile in modo diretto presso le sedi istituzionali o il Ministero del Lavoro — impedisce una quantificazione

⁴⁷³Rabotti, F. (2003), *Le professioni intellettuali. Il cammino che le ha rese protagoniste dell'evoluzione della società lungo il percorso formativo, deontologico e di servizio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁷⁴*Formazione Continua*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁴⁷⁵Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

⁴⁷⁶*Diritto del lavoro. Consulente del lavoro*, (2022), Ipsoa.

⁴⁷⁷Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁴⁷⁸Borgia, R. (2007), *Responsabilità e Assicurazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

esatta del volume complessivo di certificazioni prodotte su scala nazionale. Questa carenza di dati consolidati non è imputabile a una scarsa rilevanza dello strumento, quanto piuttosto alla natura policentrica della distribuzione delle Commissioni. Essendo queste incardinate presso i singoli Consigli Provinciali, la rendicontazione dell'attività rimane spesso confinata a una dimensione locale. Molti portali istituzionali degli Ordini provinciali, pur fornendo un supporto impeccabile sotto il profilo operativo (modulistica, calendari delle sedute, orari di ricevimento), non sempre integrano una sezione dedicata alla pubblicazione di dati statistici o report sull'attività svolta nel corso dell'esercizio.

Tuttavia, l'importanza cruciale di questo strumento e la sua effettiva vitalità operativa sono confermate proprio dalla sua presenza capillare. Il fatto che la quasi totalità dei siti web dei Consigli Provinciali preveda una sezione dedicata e strutturata per l'attività di certificazione testimonia una realtà inequivocabile: il servizio non è una prerogativa delle grandi sedi metropolitane, ma è una pratica consolidata e diffusa anche nelle realtà provinciali minori. Questa pervasività territoriale dimostra come la certificazione dei contratti sia diventata un servizio di prossimità essenziale, capace di rispondere alle esigenze di certezza del diritto sia delle piccole e medie imprese che dei singoli lavoratori. In definitiva, sebbene la statistica nazionale fatichi ancora a restituire una fotografia unitaria dell'istituto, la vitalità dei singoli presidi provinciali conferma che la certificazione è ormai una componente strutturale e imprescindibile dell'assistenza giuslavoristica fornita dai Consulenti del Lavoro.

A titolo esemplificativo, un prezioso spunto di riflessione giunge dai dati pubblicati dal Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano. Nel documento di sintesi relativo a dicembre 2025, l'Ordine meneghino riporta che la locale Commissione di Certificazione e Conciliazione ha gestito, nel solo periodo compreso fino al 5 novembre 2025, un volume di attività significativo che include, tra le varie istanze, la certificazione di sette contratti di lavoro (dato aggiornato al 21 ottobre 2025). Sebbene si tratti di un riscontro ufficiale di natura locale, e come tale non direttamente estendibile per proprietà transitiva all'intero territorio nazionale, il caso di Milano funge da importante indicatore di tendenza. Esso conferma che, laddove il tessuto imprenditoriale è più dinamico e complesso, il ricorso alla certificazione non è un'ipotesi residuale, ma una pratica concreta e monitorata⁴⁷⁹.

Parallelamente alla difficoltà di reperire dati quantitativi aggregati a livello nazionale, occorre rilevare come non sia possibile definire con certezza statistica quali siano le tematiche più frequentemente affrontate dalle Commissioni di Certificazione. Tuttavia, pur in assenza di una graduatoria numerica ufficiale, è possibile tracciare un quadro attendibile delle direttrici operative analizzando l'oggetto della certificazione così come delineato dalle linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Dalla disamina di quanto riporta sul sito ufficiale del Ministero emergono le macro-aree funzionali entro cui si muove l'attività delle Commissioni, fornendo una mappatura indiretta ma fedele delle istanze trattate: tutti i contratti di lavoro (qualificazione/assetto del rapporto), rinunce e transazioni, regolamento interno delle cooperative (per i rapporti con soci lavoratori)⁴⁸⁰.

⁴⁷⁹Rivista Sintesi, Rassegna di giurisprudenza e dottrina, dicembre 2025, sito Consiglio Provinciale dell'Ordine di Milano.

⁴⁸⁰Sito Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Nella medesima ottica di ricostruzione induttiva delle tematiche maggiormente trattate, risulta particolarmente significativo l'esame del Regolamento della Commissione di Certificazione, Conciliazione ed Arbitrato del Consiglio Provinciale dell'Ordine di Modena. Nel testo regolamentare, infatti, risulta possibile rinvenire un elenco delle materie rispetto alle quali si afferma che la Commissione eserciterà la sua funzione. In particolare, ai sensi dell'Art.1, Titolo I — Disposizioni Generali si legge che La Commissione è competente a svolgere le proprie funzioni nell'ambito dei seguenti procedimenti: certificazione dei contratti o singole clausole di essi in cui sia dedotta, direttamente o indirettamente, una prestazione di lavoro (Art.75 D.Lgs. 276/2003); certificazione delle rinunzie e transazioni di cui all'Art. 2113 c.c. a conferma della volontà abdicativa o transattiva delle parti (comma 1, Art.82 D.Lgs. 276/2003); certificazione del contenuto del Regolamento interno delle cooperative depositato, riguardante la tipologia dei rapporti di lavoro attuati o che si intendono attuare, in forma alternativa, con i soci lavoratori (Art.83 D.Lgs. 276/2003); ma anche funzione conciliativa facoltativa per le controversie relative ai rapporti di cui all'Art. 409 cod. proc. civ. (Art. 31, comma 13, Legge 183/2010); offerta di conciliazione ex Art. 6 del Dlgs 23/2015; sottoscrizione atti di conciliazione con riferimento a tutte le possibili pretese riguardanti la qualificazione del pregresso rapporto di lavoro (Art. 54, comma 1, lettera a) del D.Lgs.n.81/2015); stipula del patto di demansionamento (Art. 2103 c.c., comma 6, come sostituito dall'Art. 3 D.Lgs. n.81/2015); Soluzione arbitrale delle controversie (Art. 31, comma 12, Legge n.183/2010); certificazione della volontà dei lavoratori di rassegnare le dimissioni o di sottoscrizione di atti di risoluzione consensuale (Art. 26, comma 7, D.Lgs. n.151/2015)⁴⁸¹.

In definitiva, sebbene manchi un report nazionale sui volumi, la “geografia” dell'attività certificatoria è chiaramente definita dalla legge. Il Consulente del Lavoro, operando in queste aree, non svolge un semplice controllo formale, ma agisce su quei punti di frizione del mercato del lavoro dove il rischio di contenzioso o di accertamento ispettivo è più elevato, offrendo alle parti una “scudo di legittimità” preventivo di inestimabile valore strategico.

3. Funzione assistenziale e di intermediazione – Area Consulenziale

Fino ad ora, l'indagine condotta in questa sede inerentemente alle funzioni appartenenti al Consulente del Lavoro, si è concentrata quasi esclusivamente sull'approfondimento delle sue competenze endo - aziendali. Tuttavia, al fine di realizzare un'analisi quanto più oggettiva e dettagliata possibile, non risulta sufficiente né bastevole elevare ad unico oggetto di ricerca tale tipologia di compiti. Al contrario, è indispensabile allargare i confini dello studio in essere proiettandoli anche all'esterno del perimetro aziendale. Se si riesce a fare ciò, sarà possibile cogliere un'ulteriore e interessante declinazione del bagaglio operativo del CdL: la sua fondamentale funzione di abile intermediario e sapiente interlocutore⁴⁸². Chiamato a muoversi all'interno della dinamica arena lavorativa, il CdL si configura infatti come un nevralgico nodo di comunicazione, interazione e azione con il variegato ecosistema di attori che operano nel mercato del lavoro, composto da: aziende, lavoratori, sindacati, enti o istituzioni pubbliche⁴⁸³. È proprio negli spazi di tale complesso scenario che il CdL risulta in

⁴⁸¹Regolamento Commissione di Certificazione, Conciliazione e Arbitrato, Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Modena, 27/07/2023.

⁴⁸²Rausei P., Barbizzi M. (2020), *Fare impresa* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 10/2020.

⁴⁸³Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

grado di esprimere il suo più elevato valore strategico, svolgendo una imprescindibile attività di mediazione tecnica e giuridica⁴⁸⁴.

Molteplici sono gli ambiti e le dimensioni operative in cui questa fondamentale funzione di raccordo trova la sua concreta attuazione.

3.1. Consulenza d'impresa

Un ambito elettivo in cui il Consulente del Lavoro è chiamato a valorizzare e sfruttare sapientemente le sue capacità di intermediazione e mediazione è, senza dubbio, quello della consulenza d'impresa, intesa come un'attività che abbraccia non solo gli aspetti amministrativi e gestionali, ma anche la dimensione strategica e di supporto decisionale alle aziende⁴⁸⁵. L'operato del Consulente del Lavoro non si limita, infatti, alla mera esecuzione di compiti amministrativi ordinari, ma assume una valenza molto più ampia, estendendosi alla consulenza giuslavoristica, che funge da collante tra gli interessi imprenditoriali e i vincoli normativi in ambito giuridico e lavorativo.

Questa funzione consulenziale si configura come un servizio di assistenza tecnico-giuridica qualificata, che consente all'impresa di affrontare con competenza e sicurezza le numerose sfide che emergono nel complesso ambiente del mercato del lavoro⁴⁸⁶.

In ogni fase della vita aziendale, il professionista rappresenta infatti una figura di riferimento per l'azienda cliente, offrendo risposte adeguate, tempestive e personalizzate in un contesto normativo che presenta una continua evoluzione. In qualsiasi momento e circostanza, l'azienda può chiedere il supporto del CdL, beneficiando di un'assistenza trasversale che copre un ampio spettro di tematiche giuslavoristiche e amministrative⁴⁸⁷. Tra le casistiche più frequenti, emerge la necessità del cliente di richiedere assistenza per affrontare con efficacia le problematiche operative quotidiane che emergono nella gestione del personale e nei processi amministrativi. È questo il caso di attività quali: il corretto governo degli adempimenti relativi all'instaurazione, alla gestione e alla cessazione dei rapporti di lavoro dipendente; la redazione e il controllo dei contratti di lavoro; l'elaborazione delle buste paga e il calcolo delle retribuzioni ecc.⁴⁸⁸ Si tratta di un ambito centrale della consulenza offerta dal professionista, il quale agisce come un punto di riferimento stabile e costante per supportare l'azienda garantendo al tempo stesso una piena conformità di ogni operazione alle normative vigenti e la tutela dei diritti dei lavoratori⁴⁸⁹.

Il Consulente del Lavoro, in altri termini, è il professionista che presidia il delicato e determinante ambito degli adempimenti diretti, fornendo un'attività di consulenza costante ed esperta che trascende la mera esecuzione tecnica. Che si tratti dell'elaborazione dei prospetti paga, dell'instaurazione di nuovi rapporti di lavoro, dell'inoltro delle comunicazioni obbligatorie agli enti previdenziali e assicurativi o della gestione dei flussi telematici verso la Pubblica Amministrazione, il professionista affianca stabilmente l'azienda cliente⁴⁹⁰. In tale veste, egli non agisce come un semplice esecutore,

⁴⁸⁴Rodi, M. (2023), *Il consulente*, Campi di Carta.

⁴⁸⁵Rausei P., Barbizzi M. (2020), *Fare impresa* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2020.

⁴⁸⁶Cipolletti, L. (2025), *Guida alla consulenza d'impresa: strategie strumenti e casi pratici*, Ipsoa.

⁴⁸⁷*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CCNL.

⁴⁸⁸*Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

⁴⁸⁹Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁴⁹⁰*Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

ma come una guida strategica che consiglia quale comportamento adottare, che governa la realizzazione delle operazioni amministrative e garantisce un rigore tecnico indispensabile per la tenuta degli assetti aziendali⁴⁹¹.

L'attività di consulenza su tali adempimenti di matrice routinaria e quotidiana si rivela estremamente preziosa, concorrendo, innanzitutto, a garantire una costante vigilanza interpretativa⁴⁹². Ogni singolo adempimento — dalla trasmissione dei flussi Uniemens alla gestione delle procedure di risoluzione del rapporto — esige un'analisi sistematica della giurisprudenza, della normativa vigente, delle leggi applicabili, nonché delle circolari applicative emanate dagli enti preposti (INPS, INAIL, Ispettorato Nazionale del Lavoro). Ebbene, proprio la presenza e l'assistenza del professionista assicura che l'impresa non applichi il dettato normativo in modo acritico o automatico, bensì secondo l'orientamento interpretativo più recente e cautelativo, minimizzando il rischio di futuri contenziosi⁴⁹³. Ancora tale operazione di strategico e sinergico affiancamento, risulta funzionale a consentire all'azienda di godere di una funzionale ottimizzazione del costo del lavoro. La consulenza specialistica sugli adempimenti diretti consente di intercettare tempestivamente l'accesso a sgravi contributivi, incentivi all'occupazione o benefici fiscali introdotti dalle periodiche Leggi di Bilancio. In quest'ottica, il Consulente del Lavoro non si limita alla mera quantificazione dell'obbligazione pecuniaria, ma delinea le modalità per ridurla legittimamente attraverso una rigorosa pianificazione normativa e l'applicazione di istituti di favore previsti dall'ordinamento⁴⁹⁴. A completare il quadro sull'essenzialità della consulenza legata agli adempimenti diretti interviene la gestione strategica dei rapporti con gli Enti. Il Consulente agisce come l'unico interlocutore qualificato nei confronti degli istituti previdenziali e assicurativi; questa "intermediazione tecnica" è vitale per prevenire l'insorgere di avvisi di addebito o note di rettifica, consentendo di gestire in via preventiva eventuali anomalie nelle posizioni assicurative aziendali. Grazie a tale presidio, l'azienda può contare su una regolarità contributiva (DURC) sempre monitorata, presupposto indispensabile per l'operatività commerciale e la partecipazione a commesse pubbliche e private⁴⁹⁵.

In definitiva, la presenza del Consulente del Lavoro accanto all'imprenditore garantisce che la "macchina amministrativa" del personale non si limiti a funzionare, ma operi in totale sicurezza giuridica. Questa solidità negli adempimenti quotidiani costituisce il presupposto necessario per permettere al *management* di concentrarsi sul *core business*, con la certezza che il capitale umano e le relative obbligazioni siano gestiti con la massima perizia professionale.

Tuttavia, l'orizzonte dell'intervento consulenziale non si esaurisce affatto nella gestione dell'ordinario, ma si eleva verso una dimensione progettuale e di alto profilo strategico. Una dimensione, quest'ultima, all'interno della quale il Consulente del Lavoro opera attivamente per permettere alle imprese di individuare le migliori soluzioni organizzative, trasformando la norma giuridica in uno strumento funzionale al perseguimento degli obiettivi aziendali⁴⁹⁶. Se, infatti, l'affiancamento alle aziende circa gli adempimenti diretti si configura in un'attività di carattere prevalentemente esecutivo e procedurale, volta a soddisfare un obbligo burocratico predefinito; la consulenza strategica di alto

⁴⁹¹Casotti, A., Gheido, M.R., *Consulenza del lavoro* (2013), Ipsoa.

⁴⁹²Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

⁴⁹³*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁴⁹⁴Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.

⁴⁹⁵Ferrante, V., Tranquillo, T. (2019), *Nozioni di diritto della previdenza sociale*, Cedam.

⁴⁹⁶Daft R. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.

profilo si sostanzia, invece, nello studio analitico delle soluzioni praticabili alla luce delle molteplici alternative offerte dall'ordinamento⁴⁹⁷. In questa veste, il professionista non si limita a ratificare una scelta già compiuta dall'imprenditore o a suggerire approcci conformi alla normativa vigente, ma agisce in maniera proattiva, analizzando il ventaglio di opzioni lecite per individuare quella che meglio risponde alle esigenze di flessibilità, efficienza e sostenibilità del caso concreto⁴⁹⁸. Il CdL integra quindi la conformità normativa con valutazioni di carattere economico e organizzativo, operando come un vero e proprio “architetto del lavoro” capace di disegnare assetti che ottimizzino il costo del lavoro e valorizzino, al contempo, il capitale umano. Sfruttando la propria approfondita competenza nelle dinamiche del diritto del lavoro, il Consulente effettua una disamina rigorosa di tutte le opzioni giuridiche offerte dall'ordinamento in relazione alle specifiche operazioni d'impresa, valuta l'impatto di ogni singola variabile contrattuale e procedurale, e infine individua con perizia la soluzione che meglio contempera il rispetto della legalità con l'efficienza economica⁴⁹⁹. Si tratta di un approccio che permette alle aziende di non subire passivamente la norma, ma di utilizzarla come uno strumento per ottimizzare i processi e perseguire gli obiettivi industriali.

Tale attività di progettazione si traduce in interventi ad alto valore aggiunto che spaziano dalla pianificazione strategica delle risorse umane — intesa non come semplice gestione dei flussi, ma come individuazione del mix contrattuale più efficiente per bilanciare flessibilità operativa e stabilità dei costi nel medio-lungo periodo — allo sviluppo di sistemi di *welfare* aziendale. Questi ultimi, attraverso la creazione di piani premianti che sfruttano le agevolazioni fiscali e contributive previste dagli Artt. 51 e 100 del TUIR, agiscono simultaneamente come leva per l'incremento della produttività e come strumento di abbattimento del cuneo fiscale⁵⁰⁰. A ciò si aggiunge l'implementazione di modelli organizzativi agili, capaci di strutturare soluzioni di lavoro flessibile e per obiettivi in grado di modernizzare l'assetto d'impresa e rispondere alle repentine mutazioni del mercato. Degna di nota è infine anche la predisposizione di piani occupazionali sostenibili, che coniugando il rigoroso rispetto dei parametri normativi con politiche di *retention* e benessere organizzativo, mirano ad accrescere il valore complessivo del capitale umano⁵⁰¹.

Infine, l'ausilio del Consulente del Lavoro diviene imprescindibile per supportare l'azienda nella corretta interpretazione dell'articolato e complesso sistema delle fonti che governano la materia giuslavoristica⁵⁰². Tale funzione, che rappresenta uno degli ambiti di maggiore specializzazione intellettuale del professionista, assume una rilevanza strategica fondamentale per le imprese, specialmente in un panorama normativo contraddistinto da un'incessante evoluzione e da una marcata stratificazione legislativa⁵⁰³. Ci si riferisce, nello specifico, a discipline che, per il loro elevato tecnicismo e la loro scarsa intelligibilità immediata, risultano spesso ostiche e di difficile decodificazione per il datore di lavoro privo di un supporto tecnico qualificato. Ebbene, proprio all'interno di questo scenario articolato, il Consulente del Lavoro si inserisce come figura cardine. Forte di una solida formazione giuridica e di un aggiornamento professionale continuo, egli affianca le aziende in una delicata opera di analisi, interpretazione e applicazione delle norme, declinando

⁴⁹⁷Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

⁴⁹⁸Giannini M. (2014), *Aspetti evolutivi nella progettazione delle soluzioni organizzative*, Giappichelli, Torino.

⁴⁹⁹Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁵⁰⁰D'angelo, G., *Compendio di organizzazione aziendale* (2026), Edizioni Giuridiche Simone.

⁵⁰¹De Sario, P. (2005), *Professione facilitatore: le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati*, Franco Angeli.

⁵⁰²*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁵⁰³*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

l'astrattezza della regola generale nella realtà specifica dell'impresa⁵⁰⁴. Grazie a questo patrimonio conoscitivo, il professionista è in grado di fornire una guida chiara e rigorosa, indispensabile per permettere al datore di lavoro di orientarsi con sicurezza nel *mare magnum* delle molteplici disposizioni regolative vigenti⁵⁰⁵.

A differenza delle funzioni ordinarie di amministrazione del personale — quali la gestione delle assunzioni o dei licenziamenti, operazioni che possiedono una natura prevalentemente esecutiva, schematica e vincolata a *iter* procedurali predefiniti — la consulenza strategica qui analizzata si attesta, dunque, su un piano funzionale radicalmente differente. Se l'amministrazione classica risponde a tradizionali e prevedibili obblighi, l'attività di consulenza specialistica si distingue per la sua valenza dinamica e proattiva⁵⁰⁶. Essa non si esaurisce in un protocollo standardizzato, ma si configura come un'operazione "sartoriale", capace di rimodularsi costantemente in base al contesto macroeconomico, alla contingenza aziendale e alle specifiche esigenze del cliente. Tale attività non si limita a recepire un dato, ma lo interpreta: il Consulente del Lavoro diventa un architetto degli assetti aziendali, capace di trasformare la complessità normativa in opportunità strategica⁵⁰⁷.

Ne consegue, che l'attività di consulenza d'impresa — proprio in virtù delle eterogenee declinazioni che può assumere — si espliciti attraverso modalità operative multiformi, percorrendo strade alternative e sottostando a regole, principi e vincoli di volta in volta variabili⁵⁰⁸. Sebbene tale attività sia costantemente ancorata a una normativa generale di riferimento, fondata sui principi di correttezza e diligenza professionale (Art. 1176, comma 2, c.c. e Art. 2229 c.c.), ogni specifico intervento richiede l'applicazione di disposizioni di dettaglio differenti, calibrate sulla peculiarità del caso concreto⁵⁰⁹. Ad esempio, nella gestione di un trasferimento d'azienda, il Consulente del Lavoro dovrà orientare la propria azione seguendo i rigidi binari della procedura di consultazione sindacale (Art. 47, L. 428/1990), garantendo la continuità dei rapporti e la solidarietà tra cedente e cessionario. (Art. 2112 c.c.). Al contrario, qualora la consulenza si focalizzi sull'individuazione della strategia più adeguata per comminare un provvedimento disciplinare verso un dipendente, l'attività del professionista dovrà calarsi nel perimetro dell'Art. 7 della L. 300/1970 (Statuto dei Lavoratori). In questo caso, la consulenza non riguarderà più la gestione collettiva o concorsuale, ma la garanzia del contraddittorio e la verifica della proporzionalità della sanzione, nel rigoroso rispetto dei termini decadenziali e delle procedure previste dai contratti collettivi nazionali di riferimento.

Scendendo nel dettaglio operativo, questa complessa attività si dipana lungo tre direttrici fondamentali.

In primo luogo, il Consulente del Lavoro si occupa di interpretare e applicare le fonti legislative, sia nazionali che comunitarie, che disciplinano il mercato del lavoro. In tale contesto, egli fornisce una consulenza che non si limita alla lettura del testo normativo, ma integra le prassi operative suggerite dalle autorità competenti e le interpretazioni consolidate in ambito dottrinale⁵¹⁰. Parallelamente, il

⁵⁰⁴Cipolletti, L. (2025), *Guida alla consulenza d'impresa: strategie strumenti e casi pratici*, Ipsoa.

⁵⁰⁵D'Antona, M. (1990), (a cura di), *Politiche di flessibilità e mutamenti del diritto del lavoro*, ed. ESI.

⁵⁰⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁵⁰⁷Gheido, M., Casotti, A. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Inditalia.

⁵⁰⁸Campanile, G. (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

⁵⁰⁹Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵¹⁰*Consulente 2023, nelle radici il nostro futuro*, ANCL, ed. 4/2023.

professionista sovrintende alla delicata gestione della contrattazione collettiva: in questa sede, il suo compito è verificare la corretta applicazione del CCNL pertinente al settore merceologico, guidando il datore di lavoro nell'esegesi delle singole clausole e adattandole alle specificità della realtà aziendale. A completare il quadro, vi è infine l'attività interpretativa rivolta alle disposizioni giurisprudenziali, essenziale per garantire una gestione consapevole dei rapporti di lavoro. Attraverso lo studio analitico delle sentenze delle Corti superiori (Cassazione e Corti di merito), il Consulente traduce i principi di diritto in prassi operative, supportando l'azienda nella gestione di casistiche specifiche e anticipando, così, eventuali criticità o contenziosi.

Sotto il profilo strettamente giuridico, la legittimazione di tale attività è rintracciabile nella Legge 11 gennaio 1979, n. 12, che rappresenta il fondamento normativo dell'ordinamento professionale dei Consulenti del Lavoro. E' infatti ai sensi dell'Articolo 1 — dedicato all'individuazione dell'oggetto sostanziale dell'attività professionale — che viene sancito il principio secondo cui tutti gli « *adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale dei lavoratori dipendenti*⁵¹¹», qualora non siano curati direttamente dal datore di lavoro, devono essere affidati in via esclusiva agli iscritti all'Albo dei Consulenti del Lavoro (o agli altri professionisti abilitati indicati al medesimo comma 1, quali avvocati e dottori commercialisti). Sebbene il dettato normativo utilizzi esplicitamente il termine “adempimenti” – locuzione che potrebbe suggerire, a una prima lettura, l'attribuzione al CdL di una mera funzione esecutiva o burocratica – la dottrina e la giurisprudenza sono concordi nel ritenere che tale dicitura debba essere oggetto di un'interpretazione estensiva, giungendo a ricomprendere anche la funzione consulenziale⁵¹². È infatti ormai opinione condivisa e consolidata che l'esecuzione materiale dell'adempimento non possa essere scissa dalla necessaria attività intellettuale di consulenza che ne costituisce il presupposto logico e giuridico. In altri termini, la norma non legittima soltanto il risultato finale dell'operazione (ad esempio, la produzione della busta paga o l'invio di una comunicazione obbligatoria), ma ricomprende implicitamente l'intero processo di analisi che lo precede. Del resto, non è possibile porre in essere correttamente un adempimento lavoristico senza una preventiva opera di ermeneutica delle fonti legali e contrattuali e senza una valutazione tecnica delle specificità aziendali. Di conseguenza, l'Articolo 1 della Legge n. 12/1979 rappresenta la fonte primaria che investe il Consulente del Lavoro non solo di compiti operativi, ma anche di una piena funzione di consulenza giuridico-amministrativa⁵¹³.

A completare questo quadro concorre poi, da ultimo, il D.lgs. 276/2003, che ha segnato una svolta decisiva per la figura del Consulente del Lavoro, ampliandone in modo significativo le competenze e proiettandolo verso una dimensione più articolata e strategica di consulenza d'impresa. Se, infatti, la Legge n. 12/1979 rappresenta la genesi normativa della professione, il D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 (c.d. Legge Biagi) ne costituisce senza dubbio la fase di maturità, che consolida e rafforza il ruolo del Consulente del Lavoro⁵¹⁴.

Il fondamento giuridico di questa trasformazione è rintracciabile nel binomio composto dall'Articolo 1 e dall'Articolo 6 del decreto, dedicati al disciplinamento del regime di autorizzazione per lo svolgimento delle attività di intermediazione. Grazie a tali disposizioni, l'operato del professionista è stato esteso alla partecipazione attiva nelle dinamiche di incontro tra domanda e offerta, abilitandolo

⁵¹¹ Art.1, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

⁵¹² Casotti, A., Gheido, M.R., *Consulenza del lavoro* (2013), Ipsoa.

⁵¹³ Cipolletti, L. (2025), *Guida alla consulenza d'impresa: strategie strumenti e casi pratici*, Ipsoa.

⁵¹⁴ Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

ufficialmente a curare processi strategici come: la ricerca e selezione del personale, la gestione dei percorsi di formazione e riqualificazione, nonché il supporto alla ricollocazione professionale (*outplacement*) per i lavoratori in uscita⁵¹⁵. In sintesi, il D.lgs. 276/2003 ha legittimato una funzione consulenziale ad alto valore aggiunto, trasformando il Consulente del Lavoro nell'architetto delle politiche attive aziendali, capace di incidere direttamente sulla produttività, sulla qualità dell'organico e sull'organizzazione dell'impresa cliente

A tal proposito — al fine di tratteggiare un quadro concettuale quanto più preciso possibile circa le funzioni attribuite alla figura del Consulente del Lavoro — occorre realizzare un'attenta distinzione tra le attività effettivamente esercitate dal singolo professionista e quelle riservate all'Ordine dei Consulenti, in quanto ente pubblico non economico investito di una specifica responsabilità sussidiaria. Questo perché, sebbene l'evoluzione normativa abbia ampliato il raggio d'azione dell'intera categoria, la *governance* di tali competenze ha invece seguito, e segue tuttora, binari differenti: alcune funzioni sono prerogativa esclusiva dell'istituzione ordinistica, altre appartengono alla libera iniziativa del professionista, e altre ancora, pur essendo eseguite dal CdL, richiedono un esercizio mediato dalle istituzioni professionali attraverso specifici regimi di delega⁵¹⁶.

Entrando nel dettaglio della ripartizione delle competenze, si distinguono in primo luogo le funzioni istituzionali e pubblicistiche, le quali spettano in via esclusiva all'Ordine nelle sue articolazioni territoriali e nazionali (CPO e CNO), secondo quanto stabilito dagli Art. 23 della Legge n. 12/1979. In questo ambito, l'Ordine non opera come un'associazione di categoria, ma come un ente pubblico preposto alla tutela della “fedeltà pubblica”: esso ha il compito di garantire alla collettività, alle imprese e alle istituzioni che ogni professionista iscritto possieda e mantenga nel tempo i rigorosi requisiti morali, deontologici e tecnici previsti dalla legge⁵¹⁷.

Tale missione istituzionale si esplica attraverso poteri specifici e non delegabili al singolo professionista, i quali si manifestano in una serie di attività inderogabili, tra cui ad esempio: la tenuta e la tutela dell'Albo; la vigilanza deontologica e l'esercizio del potere disciplinare; la gestione della Formazione Continua Obbligatoria (Art. 7, D.P.R. n. 137/2012) ecc.⁵¹⁸

Queste prerogative configurano l'Ordine come un vero e proprio “presidio di legalità”, il cui ruolo è quello di vigilare affinché l'interesse privato del singolo consulente e dell'azienda non entri mai in conflitto con i principi superiori di correttezza e trasparenza del mercato del lavoro.

Per quanto concerne il singolo professionista, invece, a lui sono riservate le funzioni professionali dirette, ovvero il nucleo delle attività svolte in forza del mandato fiduciario ricevuto dal datore di lavoro ai sensi della Legge 11 gennaio 1979, n. 12. In questo alveo rientrano l'amministrazione del personale, l'elaborazione dei prospetti paga, la consulenza tecnica in materia di diritto del lavoro e relazioni industriali, nonché la rappresentanza dell'azienda presso gli enti previdenziali, assistenziali e gli organi ispettivi⁵²⁰. In tale ambito, il Consulente del Lavoro opera come un libero professionista

⁵¹⁵Rausei P. (2017), *Amministrazione del personale*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2017.

⁵¹⁶Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

⁵¹⁷Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, 05/2022,

⁵¹⁸Sito Consulenti del Lavoro.it

⁵¹⁹*Il consulente* (2023), *Centro Studi Nazionale dell'ANCL*, edizione n. 6/2023.

⁵²⁰*Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

intellettuale, agendo in autonomia e assumendo la piena responsabilità civile, penale e professionale per la consulenza prestata e per la correttezza degli adempimenti eseguiti⁵²¹.

Infine, risulta determinante e cruciale inquadrare le cosiddette funzioni a esercizio mediato, regolate dal sistema della delega. Con tale denominazione si definiscono quelle attività di alto valore strategico che il professionista non esercita in via autonoma, bensì all'interno di una cornice istituzionale coordinata⁵²². In questo modello, la figura del Consulente del Lavoro subisce infatti una vera e propria evoluzione giuridica: egli smette di agire come un singolo operatore economico privato per assumere la veste di Delegato della Fondazione Consulenti per il Lavoro. Tale qualifica — disciplinata dal Regolamento della Fondazione Consulenti per il Lavoro e fondata sul disposto dell'Art. 6 del D.Lgs. 276/2003 (Riforma Biagi), che riconosce ai Consulenti del Lavoro una posizione di privilegio nel mercato dei servizi per l'impiego — implica per il professionista l'assunzione di un ruolo di "pubblico ufficiale" *de facto* nel mercato del lavoro. Ciò vuol dire che il professionista non agisce più sulla base di un semplice incarico professionale regolato dal Codice civile, ma opera come articolazione territoriale di un'Agenzia per il Lavoro nazionale: egli sarà cioè chiamato a ricoprire un ruolo di cerniera tra le esigenze del mercato e le finalità pubbliche dello Stato, operando non più solo nell'interesse atomistico del proprio cliente, ma in funzione di un superiore obiettivo di utilità sociale⁵²³.

Sul piano pratico, l'assunzione di tale fondamentale prerogativa da parte del CdL avviene attraverso l'intervento della Fondazione Consulenti per il Lavoro, l'ente strumentale del Consiglio Nazionale dell'Ordine che funge da vera e propria "centrale operativa" del sistema di delega. La Fondazione, in quanto soggetto giuridico iscritto all'Albo Informatico delle Agenzie per il Lavoro presso il Ministero del Lavoro (Art. 4, D.Lgs. n. 276/2003), possiede i requisiti patrimoniali e strutturali richiesti dalla legge per operare su scala nazionale⁵²⁴; ed è proprio attraverso questo organismo che il Consulente del Lavoro diviene destinatario di funzioni di sussidiarietà professionale, assumendo un ruolo attivo e istituzionalizzato nella gestione di servizi complessi e delicati per la collettività⁵²⁵.

Più nello specifico, il meccanismo di funzionamento di questo modello si avvia nel momento in cui la fondazione concede al singolo Consulente del Lavoro la qualifica di delegato⁵²⁶. Una volta ottenuta tale investitura, il professionista risulta abilitato ad agire come un'appendice territoriale della Fondazione, potendo utilizzare il logo, le piattaforme informatiche e le convenzioni istituzionali dell'ente⁵²⁷. In questa veste, il professionista non si limita più ad assistere l'azienda nello svolgimento delle sue quotidiane attività amministrative, ma viene autorizzato ad intervenire in qualità di operatore del mercato del lavoro in ambiti di rilievo quali: l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, la ricerca e selezione del personale, il supporto alla ricollocazione professionale e l'attuazione delle politiche attive⁵²⁸⁵²⁹.

⁵²¹ *Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁵²² Sito Consiglio Nazionale dei Consulenti del lavoro.

⁵²³ *Regolamento per i delegati*, Fondazione Consulenti del lavoro, approvato dal Cda del 06/08/2025.

⁵²⁴ *Albo nazionale delle Agenzie per il lavoro*, Sito del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

⁵²⁵ Sito Fondazione Consulenti per il lavoro.

⁵²⁶ *Regolamento per i delegati*, Fondazione Consulenti del lavoro, approvato dal Cda del 06/08/2025.

⁵²⁷ *Scheda come diventare delegato*, Sito Fondazione Consulenti per il lavoro.

⁵²⁸ *Regolamento per i delegati*, Fondazione Consulenti del lavoro, approvato dal Cda del 06/08/2025.

⁵²⁹ Sito Fondazione Consulenti per il lavoro

Infatti, l'attuazione delle politiche attive del lavoro rappresenta per eccellenza l'ambito in cui si manifesta la ripartizione delle competenze tra Ordine e Consulente, e in cui quest'ultimo agisce in via mediata attraverso lo strumento della delega⁵³⁰: se è vero che la Riforma Biagi ha aperto il mercato ai Consulenti, la funzione di intermediazione viene esercitata dai professionisti esclusivamente attraverso la Fondazione Consulenti per il Lavoro, che conferisce al singolo iscritto la qualifica di terminale operativo sul territorio. Questo significa che il professionista può erogare servizi di politica attiva (come l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro) all'interno del proprio studio, operando tuttavia sotto l'egida e il controllo rigoroso della Fondazione stessa⁵³¹. Tale modello permette di coniugare efficacemente la capillarità del Consulente con le garanzie di trasparenza proprie di un organismo istituzionale: poiché la Fondazione non potrebbe, da sola, presidiare ogni distretto produttivo del Paese, essa si avvale della rete degli studi professionali per assicurare che la gestione del mercato occupazionale avvenga sempre all'interno di un alveo di assoluta legalità. In questo modo, il "sapere" tecnico del professionista viene messo al servizio di una funzione pubblica, garantendo una prossimità territoriale che né lo Stato né le grandi agenzie private potrebbero altrimenti assicurare⁵³².

Sulla scorta delle considerazioni svolte, risulta dunque indubbio come l'attività di consulenza rappresenti un *asset* fondamentale per l'impresa. Attraverso lo svolgimento di tale funzione, il CdL risulta in grado di ergersi a vero e proprio *partner* dell'imprenditore che lo assiste, lo supporta e lo aiuta in ogni frangente del ciclo di vita aziendale, offrendo soluzioni innovative e personalizzate che tengano conto delle specificità del contesto produttivo, delle condizioni del mercato e degli obiettivi strategici.

3.2. Contrattazione aziendale e sindacale

Un'altra attività di fondamentale rilevanza che rientra tra le principali funzioni di matrice consulenziale del Consulente del Lavoro, è la gestione dell'intricato e multiforme sistema delle relazioni industriali⁵³³. Mutevole e liquido, il panorama in cui tali rapporti si esplicano, appare sempre più dinamico, decentralizzato e in costante evoluzione. Ciò rende tale ambito un terreno d'azione imprescindibile per il Consulente del Lavoro, che si trova a interpretare con competenza il ruolo di negoziatore esperto e mediatore imparziale. Grazie a un bagaglio di competenze trasversali e a una solida preparazione multidisciplinare, il professionista risulta in grado di muoversi con abilità tra i molteplici attori coinvolti, individuando la soluzione più consona per soddisfare le differenti esigenze delle parti in gioco e, al contempo, per rispettare pedissequamente la rigida disciplina vigente⁵³⁴. In tal senso, Il Consulente del Lavoro si configura come un attore centrale nell'ambito delle relazioni industriali aziendali, svolgendo un ruolo strategico nella costruzione, così come nel mantenimento, di un equilibrio interno⁵³⁵. La sua capacità di dialogare efficacemente con rappresentanti sindacali,

⁵³⁰Decreto legislativo del 14 settembre 2015, n. 150, Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive,

⁵³¹*Cosa fa il Delegato*, Sito Fondazione Consulenti per il lavoro.

⁵³²*Fondazione Consulenti per il Lavoro*, sito Agenzia Regionale per il lavoro Emilia - Romagna.

⁵³³Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017). *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁵³⁴Campanile, G. (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

⁵³⁵Bau G. (2022). *Contrattazione collettiva e relazioni industriali*, Giuffrè, Milano.

datori di lavoro e dipendenti lo pone in una posizione privilegiata per costruire un clima aziendale improntato alla collaborazione, alla trasparenza e alla tutela dei diritti e doveri reciproci⁵³⁶.

Sotto il profilo strettamente operativo, l'intervento del Consulente del Lavoro nelle relazioni industriali si articola in una serie di attività attentamente procedimentalizzate, mirate a garantire la tenuta dell'architettura contrattuale aziendale e a fornire supporto strategico e operativo all'impresa⁵³⁷⁵³⁸. Si tratta di interventi concepiti per coordinare e armonizzare le dinamiche aziendali con il complesso quadro normativo e contrattuale di riferimento, al fine di minimizzare rischi e criticità.

Il Consulente del Lavoro, infatti, in questa fase — così come nella generalità del suo operato — agisce con la finalità prioritaria di tutelare gli interessi dell'azienda cliente, salvaguardandone la stabilità organizzativa e individuando soluzioni capaci di massimizzarne l'efficienza e il benessere economico⁵³⁹. Tuttavia, tale mandato professionale non si traduce mai, in alcun modo, in un esercizio unilaterale di forza: l'azione del Consulente deve sempre bilanciarsi con il rigoroso rispetto dei diritti soggettivi dei lavoratori e con l'apertura a un dialogo costruttivo con le rappresentanze sindacali⁵⁴⁰. In questo delicato equilibrio, il professionista non opera semplicemente come un difensore della parte datoriale, ma come un mediatore tecnico e giuridico. Egli è consapevole che il benessere dell'impresa nel lungo periodo è indissolubilmente legato alla pace sociale e alla regolarità dei rapporti di lavoro. Ignorare le prerogative sindacali o comprimere indebitamente le tutele dei dipendenti (quali quelle garantite dall'Art. 2112 c.c. o dallo Statuto dei Lavoratori) non rappresenterebbe un reale vantaggio per l'azienda, bensì un fattore di rischio elevatissimo, suscettibile di generare contenziosi onerosi, sanzioni amministrative e un deterioramento del clima organizzativo che comprometterebbe la produttività stessa. Per questo motivo, nella sua costante attività di supporto e affiancamento, il Consulente del Lavoro presta sempre attenzione a non travalicare mai il perimetro delle tutele e dei diritti concesse ai dipendenti. Egli, in ogni sua valutazione tecnica, cerca sempre di bilanciare l'esigenza di flessibilità e contenimento dei costi con il rispetto della dignità e dei diritti quesiti del lavoratore⁵⁴¹.

Tale orientamento non si configura, peraltro, come un mero slancio etico o morale del professionista, bensì come un preciso obbligo giuridico e ordinamentale. Sono infatti la legge stessa e il medesimo Codice Deontologico della categoria ad imporre al Consulente del Lavoro di agire, pur nel perseguimento degli obiettivi aziendali, quale garante della legalità e della tutela dei diritti.

Nello specifico, l'Articolo 1 della Legge 11 gennaio 1979, n. 12, affida al professionista una funzione che, sebbene esercitata su mandato del datore di lavoro, deve costantemente tendere alla corretta applicazione delle norme di ordine pubblico. L'ampiezza della riserva di legge contenuta nell'Art. 1 — che attribuisce al CdL « *tutti gli adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale dei lavoratori dipendenti*⁵⁴² » — unita al disposto dell'Art. 2 — che ne conferma la competenza per « *tutti gli adempimenti previsti da norme vigenti per l'amministrazione del*

⁵³⁶Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

⁵³⁷Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵³⁸Zilio Grandi, G. (2015), *Le relazioni industriali*, Cedam.

⁵³⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁵⁴⁰*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁵⁴¹Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

⁵⁴²Cfr. Art.1, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

*personale*⁵⁴³» — implica infatti una responsabilità che va ben oltre la semplice consulenza di parte. Affermare che tali funzioni appartengano in via esclusiva al Consulente significa riconoscere, seppur indirettamente, che egli è gravato dall'onere di farsi carico della tenuta complessiva del sistema-lavoro⁵⁴⁴. Il CdL non può, dunque, limitarsi a curare esclusivamente le sorti economiche dell'azienda, ma deve assicurare che queste si realizzino all'interno di una cornice di regolarità contributiva e retributiva. In questa prospettiva, la tutela del dipendente non è un obiettivo in contrasto con l'interesse datoriale, ma ne diviene il presupposto di legittimità: solo una gestione che rispetti le norme vigenti mette l'azienda al riparo da rischi sanzionatori e contenziosi, trasformando il professionista in un vero e proprio custode della fede pubblica in ambito giuslavoristico.

Oltretutto, rappresenta un principio cardine e invalicabile del nostro ordinamento il fatto che nessun soggetto possa ledere o comprimere i diritti dei lavoratori, e tale limite opera con forza cogente anche nei confronti del Consulente del Lavoro. Egli, infatti, nonostante il mandato fiduciario ricevuto dall'azienda, non dispone di alcun potere di deroga rispetto alle tutele inderogabili poste a presidio della parte debole del rapporto⁵⁴⁵. Tale limite trova il suo fondamento ultimo nel dettato costituzionale, che all'Art. 35 Cost. impone alla Repubblica — e per esteso ai professionisti che ne attuano le leggi — la tutela del lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Il Consulente del Lavoro, pertanto, è chiamato a operare nel solco dell'Art. 1175 c.c. e dell'Art. 1375 c.c., che impongono lealtà, correttezza e buona fede nell'esecuzione delle obbligazioni. Ne consegue che il mandato professionale non può mai giustificare atti contrari a norme imperative di legge o ai principi di ordine pubblico; il CdL agisce infatti come un “vigile della legalità” che, nel proteggere l'impresa, garantisce simultaneamente l'integrità dei diritti del lavoratore, poiché solo il rispetto di questi ultimi pone l'azienda al riparo da nullità insanabili e pretese risarcitorie⁵⁴⁶.

A imporre la salvaguardia dei diritti dei lavoratori da parte del Consulente del Lavoro interviene, in ultima istanza, ma con pari forza cogente, anche il medesimo Codice Deontologico della categoria. Quest'ultimo, infatti, eleva il rispetto della legalità e della dignità del lavoro a pilastri della professione, affermando esplicitamente all'Articolo 4 (Dovere di dignità e decoro) che il professionista deve improntare la propria condotta all'integrità e al rispetto delle leggi vigenti. Inoltre, il Codice specifica che l'attività del Consulente deve essere esercitata con lealtà e correttezza (Articolo 5), doveri che si riflettono non solo verso il cliente, ma verso l'intero ordinamento⁵⁴⁷.

L'attività consulenziale si configura, pertanto, come un esercizio di etica applicata al diritto. Nello studio di soluzioni organizzative, come la gestione delle eccedenze di personale o l'implementazione di sistemi di *welfare*, il Consulente agisce affinché l'impresa raggiunga la massima efficienza senza mai erodere quel nucleo di diritti indisponibili riconosciuti al lavoratore dalla Costituzione e dalle leggi speciali. In questa prospettiva, la tutela del dipendente non è vista come un limite all'agire imprenditoriale, ma come il presupposto stesso per una crescita aziendale sana, etica e sostenibile.

⁵⁴³Cfr. Art.2, Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

⁵⁴⁴Pigliarini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵⁴⁵Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁴⁶Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

⁵⁴⁷Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

In quest'ottica di sintesi — che fonde strategicamente l'obiettivo del benessere aziendale con la tutela, seppur indiretta, dei diritti dei lavoratori — si colloca una vasta gamma di attività specialistiche che il Consulente del Lavoro progetta e realizza. Tra queste attività, assume un rilievo preminente la gestione delle negoziazioni sindacali e la relativa assistenza fornita alle aziende in fase di trattativa⁵⁴⁸. In tale frangente, il professionista affianca l'azienda nel delicato compito di contemperare le rivendicazioni delle parti sociali con gli obiettivi economici e organizzativi, ricercando soluzioni che siano conformi alla legge e allo stesso tempo sostenibili per entrambe le parti⁵⁴⁹. Forte di competenze specialistiche, il contributo del Consulente del Lavoro nelle negoziazioni sindacali si esplica, nello specifico, in un denso apparato di attività operative e di consulenza orientate a favorire il dialogo tra le parti coinvolte, armonizzare gli interessi in campo e garantire il rispetto delle normative vigenti, nonché dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) applicati⁵⁵⁰.

In concreto, tale *iter* operativo prende avvio dall'analisi preliminare delle condizioni aziendali. Prima di affrontare una qualsiasi negoziazione, il CdL conduce infatti un'analisi approfondita dei bilanci dell'azienda, delle sue capacità produttive e del contesto lavorativo. Questo consente di identificare i margini entro cui poter calibrare eventuali concessioni o richieste da presentare al tavolo sindacale⁵⁵¹. Ad esempio, il CdL verifica che ipotetiche richieste di aumento dei salari o di miglioramento delle condizioni di lavoro siano sostenibili rispetto ai vincoli economici e alle prospettive di crescita dell'azienda. Sulla scorta delle risultanze emerse da tale indagine e in linea con gli obiettivi strategici dell'impresa (come flessibilità lavorativa, produttività e competitività), il CdL definisce successivamente una strategia negoziale chiara e coerente, capace di includere gli obiettivi chiave da raggiungere, i margini negoziali disponibili e le modalità di approccio ai rappresentanti sindacali⁵⁵². È in questo quadro che il CdL potrebbe proporre, ad esempio, l'introduzione di contratti di prossimità (ai sensi dell'Art. 8 del D.lgs. 138/2011) per personalizzare alcuni aspetti contrattuali a livello aziendale, come orari e organizzazione del lavoro, rispettando nel contempo la normativa vigente. Definita la linea strategica, si apre la fase negoziale vera e propria, durante la quale il Consulente opera come interfaccia tecnica tra l'azienda e le parti sociali, mediando tra richieste talvolta opposte e verificando, al contempo, la coerenza delle posizioni espresse con le norme di legge e con la contrattazione collettiva applicabile⁵⁵³.

A conclusione del processo negoziale, l'attività si concretizza nella redazione formale degli accordi: dalla stesura di contratti integrativi ai verbali di conciliazione, ogni documento deve essere redatto con estremo rigore tecnico per assicurarne l'applicabilità e la chiarezza. Tale fase di formalizzazione, che può avvalersi anche degli istituti di certificazione dei contratti previsti dal D.lgs. 276/2003 è indispensabile per conferire certezza giuridica a quanto concordato e prevenire futuri contenziosi⁵⁵⁴.

⁵⁴⁸ De Sario, P. (2005), *Professione Facilitatore: Le Competenze Chiave Del Consulente Alle Riunioni Di Lavoro e Ai Forum Partecipati*, Franco Angeli.

⁵⁴⁹ De Mozzi, B. (2012), *La rappresentanza sindacale in azienda: modello legale e modello contrattuale*, Cedam.

⁵⁵⁰ Lupi, D., Ravaioli, G. (1996), *Professione: consulente del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

⁵⁵¹ Rotondi, F. (2017), *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, Ipsoa.

⁵⁵² Gargiulo, U. (2017), *Rappresentanza e contrattazione in azienda*, Cedam.

⁵⁵³ Barbera, M., Perulli, A. (2014), *Consenso, dissenso e rappresentanza: le nuove relazioni sindacali*, Cedam.

⁵⁵⁴ Barberio, M. (2023), *La certificazione dei contratti di lavoro tra autoregolazione e certezza del diritto*, Torino: Giappichelli.

Esempio paradigmatico in cui il Consulente assiste l'azienda nel confronto simultaneo con lavoratori e sindacati, è quello della gestione del contenzioso individuale, scaturente da provvedimenti disciplinari o dalla volontà datoriale di procedere al licenziamento⁵⁵⁵.

Tali decisioni, incontrando spesso l'opposizione del dipendente supportato dalla propria sigla sindacale, richiedono un intervento di mediazione tecnica volto a prevenire l'*escalation* giudiziaria. In questo scenario, il professionista rappresenta l'impresa nelle sedi preposte, partecipando attivamente ai tentativi di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, gli enti bilaterali o in sede sindacale. Il suo ruolo diventa determinante nella formulazione di accordi transattivi (c.d. accordi tombali) che, attraverso reciproche concessioni o incentivi all'esodo, permettono di giungere a una risoluzione consensuale del rapporto. L'obiettivo ultimo è, infatti, solitamente, elaborare una strategia conciliativa che chiuda la controversia in modo definitivo, nel pieno rispetto della normativa giuslavoristica e minimizzando i rischi legali ed economici per l'azienda⁵⁵⁶.

Analoghe esigenze di tutela e mediazione si manifestano con evidenza in occasione di operazioni straordinarie complesse, quali le cessioni di rami d'azienda.⁵⁵⁷ Sebbene tali fattispecie siano disciplinate da norme di legge imperative (Art. 2112 c.c.) e costituiscano eventi dalla portata ampia, i cui effetti giuridici e sociali trascendono i confini della singola azienda, esse si intrecciano indissolubilmente con la contrattazione aziendale. Questa interconnessione non è meramente formale, ma sostanziale: la legge fissa il perimetro dei diritti inderogabili (quali la continuità del rapporto e la solidarietà tra cedente e cessionario), ma affida alla contrattazione collettiva di secondo livello il compito di gestire la transizione operativa. In tali delicati contesti, il Consulente del Lavoro assume una funzione essenziale per garantire la governabilità del processo, utilizzando gli strumenti della negoziazione aziendale per armonizzare i trattamenti economici e normativi, minimizzare l'impatto sociale del trasferimento e garantire la stabilità organizzativa del nuovo assetto societario.

Tali operazioni, implicando spesso significativi trasferimenti di personale e potendo ingenerare un clima di incertezza tra i dipendenti, richiedono infatti una gestione rigorosa sotto il triplice profilo normativo, organizzativo e relazionale⁵⁵⁸. È proprio a questo compito che è deputato il professionista: egli, ancor prima dell'avvio formale della procedura, affianca l'azienda in una minuziosa attività istruttoria volta ad analizzare nel dettaglio il ramo d'azienda oggetto di cessione. Tale indagine si sostanzia nell'approfondimento della composizione della forza lavoro, nella verifica della natura giuridica dei contratti in essere e nella valutazione degli obblighi normativi e contrattuali connessi al trasferimento dei rapporti⁵⁵⁹. Solo una volta definito con chiarezza il quadro operativo e giuridico, si procede all'adempimento cardine della procedura: l'attivazione della fase di consultazione sindacale attraverso la comunicazione preventiva alle rappresentanze dei lavoratori, così come tassativamente prescritto dall'Articolo 47 della Legge n. 428/1990. In tale fase, il professionista affianca l'azienda nella predisposizione della comunicazione ufficiale, vigilando affinché essa includa tutti gli elementi informativi tassativamente previsti dalla legge (quali i motivi della cessione, le conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori)⁵⁶⁰. Nel corso della procedura, il CdL prende parte

⁵⁵⁵Barraco E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2023.

⁵⁵⁶Di Rocco, M., Santi, A. (2011), *Codice della Mediazione e Conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁵⁷Carinci, F. (2005), *Trasferimento di ramo d'azienda e rapporto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁵⁸Bertoli, L., Perotta, R. (2015), *Le operazioni straordinarie*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁵⁹Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁶⁰*Manuale della nuova mediazione e conciliazione giudiziale*, Cedam, 2014.

attiva all'esame congiunto con le Organizzazioni Sindacali: in questa sede, egli è chiamato a illustrare le specifiche tecniche dell'operazione, a fornire rassicurazioni in merito alla salvaguardia dei diritti occupazionali e a negoziare eventuali misure di miglior favore o tutele integrative.

Tuttavia, tale attività di mediazione e gestione deve necessariamente svilupparsi entro precisi vincoli temporali e procedurali, la cui inosservanza potrebbe altrimenti configurare una violazione dei diritti di informazione e consultazione del sindacato, esponendo l'azienda al rischio di ricorsi per condotta antisindacale ai sensi dell'Art. 28 della Legge 300/1970⁵⁶¹. La fase di consultazione sindacale risulta infatti scandita da una tempistica estremamente rigorosa e sequenziale. Tale *iter* ha inizio con l'invio di una comunicazione scritta (Art. 47, comma 1, L. 428/1990), che deve contenere tutti gli elementi informativi inderogabili: la data (anche presunta) del trasferimento; i motivi dell'operazione economica (cessione, fusione, scissione, ecc.); le conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori coinvolti (cambio di CCNL, sede di lavoro, armonizzazione trattamenti); le eventuali misure previste per mitigare gli effetti del passaggio (piani di incentivo, riqualificazione o semplici garanzie di mantenimento dell'anzianità). Il Consulente del Lavoro ha il compito cruciale di vigilare affinché tale informativa non risulti lacunosa, poiché omissioni informative rendono la procedura invalida⁵⁶². Tale comunicazione deve poi pervenire alle rappresentanze sindacali aziendali (RSA/RSU) e ai sindacati di categoria più rappresentativi almeno 25 giorni prima che sia perfezionato l'atto da cui deriva il trasferimento, come previsto dall'Art. 47, comma 1, della Legge 428/1990. Questo termine di preavviso è posto dall'ordinamento a garanzia dell'effettività del confronto, impedendo che le parti sociali si trovino dinanzi a una decisione già irrevocabile⁵⁶³.

Una volta ricevuta la notifica, i sindacati dispongono di un termine di 7 giorni per richiedere per iscritto l'apertura di un esame congiunto, un tavolo di confronto tecnico-negoziiale volto a sviscerare le ricadute dell'operazione (Art. 47, comma 2, L. 428/1990). Qualora tale richiesta venga formulata, le parti hanno l'obbligo di avviare le trattative tempestivamente. Tuttavia, la legge, al fine di evitare che il confronto si trasformi in un potere di veto paralizzante per l'imprenditore, stabilisce che la procedura debba intendersi comunque esaurita se, decorsi 10 giorni dal suo inizio, non sia stato raggiunto un accordo formale (Art. 47, comma 2, L. 428/1990)⁵⁶⁴.

Durante lo svolgimento di tale procedura, il Consulente del Lavoro agisce come un metronomo procedurale: egli monitora il calendario con estrema precisione, poiché anche un solo giorno di ritardo nell'informativa o una chiusura prematura del tavolo potrebbero viziare l'intera operazione. Il suo ruolo è quello di assicurare che il flusso informativo sia completo e che i tempi del business si armonizzino con i tempi del diritto, permettendo all'azienda di giungere alla data del trasferimento con una posizione sindacale definita (sia essa di accordo o di disaccordo) ma giuridicamente inattaccabile⁵⁶⁵.

Conclusa la fase di consultazione — il cui regolare svolgimento rappresenta una condizione di legittimità per l'intera operazione — il Consulente del Lavoro assume la regia della complessa gestione amministrativa connessa al passaggio del personale⁵⁶⁶. In tale frangente, l'attività del

⁵⁶¹Lunardon, F. (2008), *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori*, Ipsoa.

⁵⁶²Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

⁵⁶³De Luca, T.R., Mazzotta, O. (2022), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam.

⁵⁶⁴Savioli, G. (2012), *Le operazioni di gestione straordinaria*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁶⁵Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁵⁶⁶Carinci, F. (2005), *Trasferimento di ramo d'azienda e rapporto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

professionista si sposta sul piano della continuità giuridica, un principio cardine sancito dall'Art. 2112 c.c., che impone che il rapporto di lavoro prosegua con il cessionario senza soluzione di continuità. Il Consulente deve quindi assicurare che i lavoratori conservino tutti i diritti derivanti dall'anzianità raggiunta, vigilando affinché i trattamenti economici e normativi in essere siano rigorosamente trasposti nella nuova realtà aziendale⁵⁶⁷. Tale compito implica un'analisi minuziosa delle buste paga e dei contratti individuali per evitare che il passaggio generi involontarie decurtazioni retributive o perdite di tutele acquisite, elementi che rappresenterebbero un immediato fattore di rischio legale per la nuova proprietà. Inoltre, la gestione amministrativa curata dal CdL si estende alla verifica della solidarietà tra cedente e cessionario: il professionista deve infatti mappare tutti i crediti maturati dai lavoratori al momento del trasferimento (come TFR, ferie non godute o mensilità aggiuntive), garantendo che la ripartizione degli oneri tra le due aziende avvenga nel rispetto delle tutele previste dal Codice civile⁵⁶⁸⁵⁶⁹. Questa attività di *audit* post-consultazione garantisce che la transizione non sia solo formale, ma sostanziale, trasformando l'obbligo di legge in una transizione fluida che preserva il clima aziendale e la stabilità operativa della nuova gestione.

È evidente, dunque, come in queste circostanze il professionista non si limiti a un mero adempimento burocratico, ma eserciti una funzione sostanziale di alta amministrazione e mediazione sociale⁵⁷⁰. Tale capacità di governare processi delicati e di agire come garante tra le parti risulta, in particolare, incardinata in un solido fondamento giuridico. La funzione consulenziale svolta dal CdL nel contesto delle relazioni industriali trova, infatti, la sua base normativa in un articolato sistema di disposizioni legislative che regolano i rapporti di lavoro, la contrattazione collettiva, la rappresentanza sindacale e la risoluzione delle controversie⁵⁷¹. Quest'insieme di norme attribuisce al Consulente del Lavoro un ruolo fondamentale per garantire l'equilibrio tra i diritti e i doveri che intercorrono tra lavoratori e datori di lavoro, promuovendo una gestione funzionale, equa e conforme alla legalità delle dinamiche occupazionali e contrattuali.

Più nel dettaglio, all'interno di questo vasto panorama legislativo, il punto di riferimento imprescindibile rimane la Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979. È qui, infatti, che il ruolo del Consulente del Lavoro nell'ambito delle relazioni intrattenute con imprese, lavoratori e sindacati trova la sua origine formale e la sua legittimazione operativa⁵⁷². Tale legge regola la figura professionale del Consulente del Lavoro, delineandone gli ambiti di azione e identificandolo formalmente come un esperto nella gestione dei rapporti di lavoro sotto il profilo giuridico, economico, organizzativo, previdenziale e sindacale. Essa identifica il Consulente del Lavoro come una figura abilitata a svolgere attività di assistenza tecnica, consulenza e rappresentanza, configurandolo come intermediario essenziale nei processi di incontro tra lavoratori e datori di lavoro, nonché interlocutore competente nelle problematiche proprie delle relazioni industriali⁵⁷³.

Ciò emerge chiaramente da quanto disposto da alcuni suoi articoli.

⁵⁶⁷Perdonà, G. (2016), *La cessione d'azienda e i diritti dei lavoratori*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁶⁸Cian, G. (2025), *Codice civile e leggi collegate*, Cedam.

⁵⁶⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁵⁷⁰De Sario, P. (2005), *Professione Facilitatore: Le Competenze Chiave Del Consulente Alle Riunioni Di Lavoro e Ai Forum Partecipati*, Franco Angeli.

⁵⁷¹Filippini, A. (2023), *Compendio di Diritto del Lavoro, Sindacale e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁷²Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵⁷³Casotti, A., Gheido, M.R., *Consulenza del lavoro* (2013), Ipsoa.

L'Articolo 1 della legge, *in primis*, statuisce che il Consulente del Lavoro svolge in via esclusiva attività « *in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale dei lavoratori dipendenti*⁵⁷⁴». Tale disposizione non si limita a elencare delle competenze, ma costituisce il fondamento giuridico che legittima e qualifica formalmente il professionista come il soggetto deputato a governare e risolvere le complesse problematiche inerenti alle relazioni industriali⁵⁷⁵. All'interno delle dinamiche aziendali tale investitura normativa si traduce in una funzione critica: il Consulente è chiamato a garantire che i rapporti tra datore di lavoro e personale subordinato siano improntati a criteri di regolarità, trasparenza e piena conformità alle normative vigenti. In tal modo, egli promuove attivamente quella cultura del dialogo e della legalità che risulta oggi imprescindibile per operare in un mercato del lavoro sempre più competitivo e rigidamente regolamentato⁵⁷⁶.

Parimenti rilevante è il disposto dell'Articolo 2, il quale estende il perimetro di competenza del CdL, aggiungendo alle sue attività tipiche « *tutti gli adempimenti previsti da norme vigenti per l'amministrazione del personale dipendente*⁵⁷⁷», nonché « *ogni altra funzione che sia affine, connessa e conseguente a quanto previsto nel comma precedente*⁵⁷⁸». In virtù di tale previsione normativa, rientrano dunque nelle funzioni cruciali del professionista: la gestione integrale dei profili giuridici ed economici del rapporto di lavoro subordinato (con particolare riguardo alle relazioni con gli Enti previdenziali e assistenziali); l'assistenza nella predisposizione e gestione della contrattazione collettiva e aziendale; la consulenza specialistica sugli oneri contributivi; nonché gli adempimenti connessi alle controversie di lavoro, operando in qualità di rappresentante diretto delle parti presso le Commissioni di Conciliazione e Arbitrato⁵⁷⁹.

Queste attribuzioni si profilano come strumenti essenziali per consentire al Consulente del Lavoro di assumere un ruolo chiave nell'intermediazione necessaria a garantire il rispetto delle regole contrattuali e normative, in un panorama regolamentare composto da leggi nazionali, disposizioni regionali, contratti collettivi e interpretazioni giurisprudenziali sempre più articolate⁵⁸⁰.

In sostanza, dunque, risulta chiaro come la Legge n. 12/1979 costituisca l'architettura normativa su cui poggia l'intervento del Consulente del Lavoro nella gestione delle relazioni industriali. Essa, infatti, presenta un impianto normativo che, pur non menzionando esplicitamente il termine "relazioni industriali", definisce in modo chiaro i compiti e le competenze di questa figura professionale, delineando un ampio spettro di intervento che include a pieno titolo il supporto e la gestione delle attività connesse ai rapporti tra imprese, lavoratori e organizzazioni sindacali⁵⁸¹.

Oltre alla Legge n. 12/1979, a legittimare ed inquadrare la funzione di esperto delle relazioni industriali del Consulente del Lavoro, è poi la Riforma Biagi (D.lgs. 276/2003), che ha ulteriormente ampliato e potenziato le prerogative del professionista proprio in questo ambito di interesse.

La Legge Biagi, introdotta con il D.lgs. n. 276/2003, costituisce un dispositivo legislativo e operativo fondamentale per il rafforzamento del ruolo del Consulente del Lavoro nella gestione delle relazioni

⁵⁷⁴Cfr. Art.1, Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979.

⁵⁷⁵Rotondi, F. (2017), *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, Ipsoa.

⁵⁷⁶*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁵⁷⁷Cfr. Art.2, Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979.

⁵⁷⁸ Cfr. Art.2, Legge n. 12 dell'11 gennaio 1979.

⁵⁷⁹Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Consulenza del Lavoro - Manuale Pratico* (2025), Teleconsul Editore.

⁵⁸⁰Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.

⁵⁸¹*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

industriali⁵⁸². Più nello specifico, la valorizzazione del CdL quale fondamentale punto di riferimento in tema di relazioni industriali è avvenuta attraverso il conferimento di compiti che superano la mera consulenza tecnica per sfociare in vere e proprie funzioni di garanzia e di regolazione⁵⁸³. Il legislatore, con la Riforma Biagi, ha riconosciuto che la complessità del nuovo mercato del lavoro necessitava di un “arbitro” di prossimità, capace di tradurre le norme in soluzioni operative senza sacrificarne la legalità. Per questo motivo, ha deciso di optare per l'attribuzione al professionista di poteri, prerogative e funzioni di natura pubblicistica, volti a permettergli di intervenire direttamente sulla qualità e sulla tenuta giuridica delle relazioni industriali⁵⁸⁴.

Tra questi, assume un rilievo preminente l'istituzionalizzazione della funzione di certificatore, introdotta dagli Artt. 75-84 del D.Lgs. n. 276/2003, che ha posto il Consulente al centro del processo di validazione dei contratti⁵⁸⁵. Attraverso le commissioni istituite presso i Consigli Provinciali dell'Ordine, al professionista è stato infatti affidato il potere di attestare la genuinità dei rapporti di lavoro, conferendo alla sua attività una valenza di fede pubblica che stabilizza le relazioni industriali e riduce drasticamente il contenzioso⁵⁸⁶. Tale investitura conferma e consolida la fondamentale funzione del professionista quale consulente strategico nell'ambito dei rapporti collettivi di lavoro.

A tale competenza si affianca l'attribuzione della soggettività nel mercato del lavoro sancita dall'Art. 6 del D.Lgs. n. 276/2003, con cui la Riforma ha ufficialmente scardinato il monopolio pubblico del collocamento, aprendo le porte dei servizi per l'impiego alla categoria⁵⁸⁷. Inserendo i Consulenti del Lavoro tra i soggetti autorizzati *ope legis* a svolgere attività di intermediazione, ricerca e selezione, il legislatore ha legittimato il professionista come l'operatore d'elezione capace di governare l'incontro tra domanda e offerta sin dalla sua fase embrionale⁵⁸⁸. Tale prerogativa investe il Consulente di un compito di vigilanza preventiva sulla qualità dell'occupazione: egli non agisce come un semplice mediatore commerciale, ma come un custode degli standard previsti dai CCNL, assicurando che ogni nuovo inserimento lavorativo nasca all'interno di una cornice di equità retributiva e regolarità normativa⁵⁸⁹. Questa funzione di “sentinella” del mercato consolida definitivamente il ruolo del CdL come perno insostituibile delle relazioni industriali.

Infine, la fondamentale azione del Consulente del Lavoro nelle relazioni industriali — già consolidata attraverso le funzioni di certificazione e intermediazione — trova il suo definitivo compimento nell'attribuzione del ruolo di mediatore della flessibilità previsto dall'Art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 276/2003⁵⁹⁰. Tale articolo ha riconosciuto formalmente al CdL la funzione di “tecnico dell'equilibrio” affidandogli la delicata missione di interpretare e applicare strumenti contrattuali complessi — quali il lavoro intermittente, la somministrazione o l'apprendistato professionalizzante

⁵⁸²Rotondi, F. (2017), *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, Ipsoa.

⁵⁸³Tiraboschi, M. (2005), *La Riforma Biagi del mercato del lavoro*. Milano: Giuffrè.

⁵⁸⁴Degl'Innocenti F. (2014), *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tullini, P. (a cura di), *Il consulente del lavoro*, Torino, Giappichelli.

⁵⁸⁵AA.VV. (2012), *Le Commissioni dei CDL per la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.

⁵⁸⁶Olivelli, P., Tiraboschi, M. (2005), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁵⁸⁷Parisi, P., Plancher, M., Zmatteo, G., *La riforma del mercato del lavoro « Riforma Biagi »*. Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n.276, Expert.

⁵⁸⁸Maestripieri, L. (2010), *La Condizione Liminale della Consulenza: Racconti di Lavoro tra autonomia e organizzazione*, Università degli Studi di Trento. (tesi di laurea).

⁵⁸⁹*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNC.

⁵⁹⁰Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

— in un'ottica di coerenza normativa⁵⁹¹. In questa veste, il professionista assurge pertanto a garante di un sistema di relazioni industriali moderno: da un lato, egli assicura alle imprese l'adattabilità strategica necessaria per competere in mercati globali e mutevoli; dall'altro, tutela il prestatore d'opera verificando con rigore la corretta applicazione delle clausole contrattuali e il rispetto integrale delle tutele previdenziali⁵⁹².

In questo senso, la Riforma Biagi ha sancito il passaggio definitivo del CdL a pilastro insostituibile delle odierne relazioni industriali: egli agisce come un organo sussidiario dello Stato, che presidia il mercato del lavoro dall'interno, garantendo che l'autonomia privata delle imprese si eserciti sempre nel rispetto dell'ordine pubblico lavoristico.

Ad integrazione di quanto esposto, per definire compiutamente il perimetro della operatività del CdL nelle relazioni industriali, occorre poi fare un ultimo, imprescindibile riferimento al Codice di Procedura Civile. È infatti attraverso l'Art. 410 c.p.c. che l'ordinamento attribuisce al Consulente del Lavoro la legittimazione processuale necessaria per intervenire non solo nella gestione ordinaria, ma anche nella risoluzione formale delle controversie⁵⁹³.

Nel dettaglio, tale articolo disciplina il ricorso a soggetti abilitati, tra cui i Consulenti del Lavoro, per la conduzione delle procedure di conciliazione e arbitrato. La norma afferma che tali professionisti possono svolgere un ruolo primario nell'aiutare le parti coinvolte a raggiungere un accordo soddisfacente, operando come mediatori qualificati nelle controversie tra datori di lavoro e lavoratori. Ciò significa che il CdL assume una responsabilità diretta nella *governance* del conflitto⁵⁹⁴. Grazie a questa investitura normativa, il professionista diventa un ingranaggio essenziale per deflazionare il contenzioso giudiziario: la sua capacità di comporre le liti in sede stragiudiziale garantisce all'azienda una gestione delle relazioni industriali più rapida ed economica, trasformando potenziali crisi legali in accordi stabili e condivisi⁵⁹⁵. In tal senso, la figura del CdL acquista una dimensione completa: egli incarna non solo un tecnico esperto, ma anche un abile interlocutore capace di favorire la coesione tra le parti e scongiurare situazioni conflittuali che potrebbero nuocere alla produttività e al benessere aziendale⁵⁹⁶.

Concludendo, il *corpus* legislativo analizzato dimostra come l'ordinamento italiano abbia inteso cristallizzare nel Consulente del Lavoro una responsabilità pubblica sempre maggiore, consacrandolo quale vero e proprio gestore delle relazioni industriali. Se la Legge del 1979 ha fornito le fondamenta tecniche e la Riforma Biagi ha offerto gli strumenti di flessibilità e certezza, è con il Codice di Procedura Civile che si chiude il cerchio, definendo la natura 'terza' e mediatrice della categoria. Ne deriva una figura professionale complessa, capace di porsi al centro di una triangolazione strategica: egli agisce infatti come supporto essenziale per il datore di lavoro nella *compliance* normativa, come garante dei diritti per il lavoratore e come interlocutore tecnico qualificato per le Organizzazioni Sindacali. È in questo ruolo di cerniera tra le tre parti che il professionista garantisce che la dialettica tra capitale e lavoro si svolga sempre all'interno dei binari della legalità e del rispetto reciproco.

⁵⁹¹Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁵⁹²Spolverato G., Salazar P. (2021), *Il nuovo lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2021.

⁵⁹³Barraco, E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, Ipsoa.

⁵⁹⁴Ferri, C.M. (2014), *Manuale della nuova mediazione e conciliazione giudiziale*, Cedam.

⁵⁹⁵Rotondi, F. (2017), *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, Ipsoa.

⁵⁹⁶Giordano, R., Masoni, R., Vaccari, M., *Arbitrato deflattivo, negoziazione assistita e mediazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

3.3. Crisi d'azienda

La funzione consultiva del CdL trova, infine, la sua massima espressione e raggiunge il vertice della sua complessità, in corrispondenza della materializzazione delle fasi patologiche della vita d'impresa e, più specificatamente, durante il critico evento della crisi d'azienda. È in questo delicato scenario, infatti, che l'attività professionale del Consulente esprime la sua valenza cruciale, abbandonando l'attività ordinaria per lasciare il posto ad un intervento straordinario volto alla salvaguardia della continuità operativa e alla tutela dei livelli occupazionali⁵⁹⁷. In tale contesto emergenziale, l'azione del professionista diviene proattiva e determinante: egli interviene attivamente per individuare e implementare gli strumenti giuslavoristici più idonei al risanamento, cercando sempre di mediare tra le istanze di sopravvivenza economica dell'azienda e l'impatto sociale delle misure correttive adottate⁵⁹⁸.

Inquadrabile alla stregua di una condizione di strutturale squilibrio gestionale, la crisi d'impresa segna, un momento di profonda discontinuità nel ciclo vitale dell'organizzazione, contrassegnato dal manifestarsi di severe criticità sul piano finanziario, produttivo od organizzativo che possono mettere a rischio la sopravvivenza dell'intero organismo imprenditoriale⁵⁹⁹. Tale condizione viene descritta normativamente dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) che — emanato con Decreto Legislativo n. 14/2019 — ritrae la crisi d'azienda come « *lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore*⁶⁰⁰». Si tratta, in sostanza, di una fase prodromica all'insolvenza: una delicata congiuntura in cui l'azienda non manifesta ancora un'irreversibile incapacità di far fronte alle obbligazioni, tuttavia, versa in uno stato di critico squilibrio economico-finanziario che, se non tempestivamente corretto, rende probabile il futuro inadempimento delle obbligazioni pianificate, nonché il dissesto finale.

Proprio la necessità di intercettare e correggere tempestivamente tale deriva rende imprescindibile l'intervento del Consulente del Lavoro, la cui funzione diviene nevralgica in questo critico scenario⁶⁰¹. Non più limitato alla mera e tradizionale gestione del personale, il professionista interviene prontamente nella ridefinizione degli assetti aziendali, al fine di ripristinare l'efficienza operativa e garantire la continuità aziendale. Assumendo le vesti di gestore della crisi, il Consulente integra le proprie conoscenze normative con una visione strategica d'insieme, indispensabile per mappare le inefficienze e attuare percorsi di ristrutturazione. Il fine ultimo è la predisposizione di programmi di risanamento sostenibili, capaci di salvaguardare la tenuta operativa dell'organizzazione proteggendo, al contempo, il valore del capitale umano⁶⁰².

Tale funzione viene, in particolar modo, assegnata e riconosciuta formalmente al CdL dal sopra citato D.lgs. n. 14/2019 o Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza. Tale norma costituisce il dispositivo giuridico di riferimento per la gestione delle situazioni di difficoltà economica e finanziaria delle imprese, indicando le procedure e gli strumenti più idonei per intervenire in maniera efficace. Promulgato in attuazione della delega prevista dalla Legge n. 155/2017, il Codice si pone

⁵⁹⁷Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, 05/2022.

⁵⁹⁸Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁵⁹⁹Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁶⁰⁰Cfr. Art.2, Decreto Legislativo n. 14/2019.

⁶⁰¹AA.VV. (2026), *Crisi d'impresa e insolvenza*, Wolters Kluwer Italia.

⁶⁰²Riva, P., (2009), *L'Attestazione dei Piani delle Aziende in Crisi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

l'obiettivo di riformare la disciplina delle procedure concorsuali, introducendo misure volte non solo a regolare l'insolvenza, ma anche a prevenire l'aggravarsi della crisi mediante strumenti tempestivi e meno invasivi⁶⁰³. È proprio all'interno di questa innovativa architettura normativa che il Consulente del Lavoro viene consacrato quale interlocutore privilegiato e soggetto qualificato per il governo della crisi d'impresa. Il legislatore, infatti, superando le precedenti riserve di competenza, ha inteso valorizzare la specificità tecnica di questa figura professionale, riconoscendole un ruolo paritetico rispetto alle tradizionali professioni economico-giuridiche (Avvocati e Dottori Commercialisti)⁶⁰⁴.

Tale legittimazione si rinviene esplicitamente nell'Art. 2, lettera o) del Codice, che include i Consulenti del Lavoro nel novero dei « *professionisti indipendenti* »⁶⁰⁵. Questa definizione non è meramente formale, ma sostanziale: essa abilita il Consulente a svolgere funzioni delicate e strategiche, quali l'attestazione della veridicità dei dati aziendali e la fattibilità dei piani di risanamento. La *ratio* di tale inclusione risiede nella consapevolezza che la crisi d'impresa non è un fenomeno esclusivamente finanziario, ma un evento che investe profondamente l'organizzazione del lavoro. In questo scenario, il Consulente apporta un importante valore aggiunto: la capacità di analizzare la crisi partendo dal costo del lavoro e dagli assetti organizzativi, elementi che spesso rappresentano sia la causa del dissesto che la leva principale per il risanamento⁶⁰⁶.

Ovviamente, affinché il Consulente del Lavoro possa esercitare questa funzione, tanto delicata quanto onerosa, non è sufficiente la mera legittimazione astratta della legge; è indispensabile che il professionista dimostri il possesso di rigorosi requisiti tecnici e deontologici (Art. 39, comma 1, Codice Deontologico CdL)⁶⁰⁷. In tal senso, l'iscrizione all'Albo professionale rappresenta una condizione necessaria ma non più sufficiente per l'accesso a funzioni “apicali” nella gestione del dissesto. Nel dettaglio, per assumere incarichi di gestione o controllo — si pensi al ruolo di Curatore, Commissario Giudiziale o, ancor di più, a quello di Esperto nella composizione negoziata — il Consulente deve risultare iscritto nell'apposito Albo dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure (Art. 356 CCII). Tale iscrizione non costituisce un automatismo, ma è il risultato di un percorso rigoroso basato sulla necessaria acquisizione da parte del CdL di specifici requisiti aggiuntivi di natura formativa, esperienziale e di aggiornamento costante (Art. 4, D.M. 24 settembre 2014, n. 202)⁶⁰⁸.

Tale percorso muove, innanzitutto, da una formazione specialistica multidisciplinare, volta a saldare le competenze giuslavoristiche con solide basi di economia aziendale e diritto concorsuale (Art. 356, comma 2, CCII). Il legislatore, infatti, richiede al Consulente del Lavoro un salto di paradigma: non è più condizione bastevole la sola padronanza della materia giuslavoristica; al professionista è oggi richiesta la capacità di saldare quest'ultima con solide basi in altre discipline, che risultano fondamentali per operare con la necessaria eccellenza e competenza nel perimetro della crisi

⁶⁰³Bonfatti, S., Censoni, P.F. (2025), *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Cedam.

⁶⁰⁴Ambrosini, S., Casa, F., Rosina, S. (2016) *I protagonisti della "gestione" della crisi: tribunali, banche, professionisti*, Cedam.

⁶⁰⁵Cfr. Art.2, D.Lgs. n. 14/2019.

⁶⁰⁶Damiani, M (2019), *Crisi ai consulenti del lavoro*, in ItaliaOggi.

⁶⁰⁷Giordano, R., Mazzucco, S., Ferriani, C., *I ruoli e le funzioni dei professionisti nella crisi d'impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁰⁸AA.VV. (2026), *Crisi d'impresa e insolvenza*, Wolters Kluwer Italia.

d'impresa⁶⁰⁹. In particolare, il superamento di un *iter* di perfezionamento mirato assicura questa necessaria interdisciplinarietà (Linee Guida Scuola Superiore della Magistratura ex Art. 356 CCII), trasformando il professionista in un tecnico capace di interpretare il bilancio non solo come un documento contabile, ma come la proiezione dei costi e dell'efficienza della forza lavoro. Questa visione d'insieme permette al Consulente di dialogare pariteticamente con revisori, istituti di credito e organi giudiziari, traducendo le dinamiche del personale in variabili finanziarie determinanti per la riuscita del piano di risanamento⁶¹⁰. In definitiva, questa preparazione d'eccellenza garantisce che l'intervento del CdL sia caratterizzato da una perizia di alto profilo, dove il rigore dei numeri si fonde con la profonda conoscenza delle tutele contrattuali, offrendo una visione prospettica e sostenibile del futuro aziendale.

A questo bagaglio teorico si deve poi affiancare una consolidata esperienza sul campo, che nel sistema del Codice della Crisi smette di essere un semplice valore aggiunto per trasformarsi nel parametro oggettivo fondamentale atto a misurare la capacità del professionista di governare la complessità di una ristrutturazione (Art. 358, comma 1, CCII in merito ai requisiti di onorabilità e professionalità)⁶¹¹. La norma, infatti, riconosce che la gestione del dissesto non è una scienza puramente deduttiva, ma una disciplina che richiede una spiccata attitudine al *problem solving* e alla gestione delle emergenze operative. L'esperienza pratica si rivela, dunque, decisiva, soprattutto nel delicato momento della negoziazione: il Consulente del Lavoro "esperto" è colui che ha già maturato la capacità di mediare tra le istanze divergenti dei creditori, le legittime pretese delle organizzazioni sindacali e le necessità di sopravvivenza del nucleo produttivo (Art. 4, comma 1, CCII sul dovere di correttezza e buona fede)⁶¹². Per funzioni apicali come quella del Curatore o dell'Esperto nella composizione negoziata, aver già "abitato" la crisi significa saper distinguere tra una tensione finanziaria risolvibile con strumenti di flessibilità e un'insolvenza strutturale che richiede interventi di natura liquidatoria. In questo contesto, il professionista è chiamato a dimostrare di aver gestito con successo precedenti operazioni di riorganizzazione dimostrando perizia nella scelta dei corretti ammortizzatori sociali o nella conduzione di procedure di mobilità che abbiano minimizzato l'impatto sociale. Tale *know-how* esperienziale garantisce che il piano di risanamento non rimanga un esercizio accademico, ma si traduca in un'agenda operativa sostenibile (Art. 56, comma 2, CCII), capace di bilanciare il soddisfacimento dei creditori con la tutela del capitale umano aziendale⁶¹³.

Questo sistema di qualificazione trova il suo necessario completamento nell'obbligo di un aggiornamento professionale continuo e periodico, configurandosi come un vincolo imprescindibile per garantire l'allineamento del Consulente a un quadro normativo e giurisprudenziale in perenne e rapida evoluzione (Art. 356 CCII e Art. 4, D.M. 24 settembre 2014, n. 202)⁶¹⁴. La natura stessa del diritto della crisi, caratterizzata da frequenti interventi correttivi e interpretazioni di legittimità sempre nuove, impone infatti un esercizio di manutenzione costante delle competenze. In questa prospettiva, il CdL risulta dunque tenuto a all'assolvimento di specifici obblighi formativi con cadenza biennale⁶¹⁵. Tale prescrizione non risponde a una logica meramente

⁶⁰⁹Ambrosini, S., Casa, F., Rosina, S. (2016) *I protagonisti della "gestione" della crisi: tribunali, banche, professionisti*, Cedam.

⁶¹⁰Bonfatti, S., Censoni, P.F. (2025), *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Cedam.

⁶¹¹Manente, D. (2024), *Diritto della crisi d'impresa*, Cedam.

⁶¹²Damiani, M (2019), *Crisi ai consulenti del lavoro*, in *ItaliaOggi*.

⁶¹³Maffei, A.A., Speranzin, M. (2025), *Commentario breve alle leggi su crisi d'impresa e insolvenza*, Cedam.

⁶¹⁴Bianchi, A. (2010), *Crisi d'impresa e risanamento*, Ipsoa.

⁶¹⁵Maffei, A.A., Speranzin, M. (2025), *Commentario breve alle leggi su crisi d'impresa e insolvenza*, Cedam.

burocratica, ma assicura che il professionista mantenga elevati standard di efficienza tecnica (Art. 1176, comma 2, c.c), minimizzando il rischio di errori procedurali che potrebbero compromettere l'esito del risanamento. Si tratta di una prescrizione che funge da presidio di qualità a tutela dell'intero sistema economico: essa garantisce ai Tribunali, ai creditori e agli stessi lavoratori che il Consulente del Lavoro sia in possesso di strumenti ermeneutici sempre aggiornati, capaci di tradurre le più recenti novità legislative in soluzioni operative sicure, trasparenti e orientate alla massima conservazione possibile del valore aziendale. L'importanza di questo requisito è tale da condizionare la persistenza stessa della legittimazione professionale: il mantenimento dell'iscrizione nell'Albo dei soggetti incaricati delle funzioni di gestione e controllo (Art. 356 CCII) è, infatti, indissolubilmente subordinato al rispetto di questa scansione formativa⁶¹⁶.

In definitiva, questa ‘patente di specialità’ — che per legge il CdL deve inderogabilmente possedere — eleva il Consulente del Lavoro a interlocutore tecnico di alto profilo, assicurando così che chi è chiamato a decidere del destino dei lavoratori e dei creditori possieda non solo la legittimazione formale, ma anche la perizia necessaria per trasformare il risanamento in un obiettivo concreto. In questo modo, il CdL si spoglia della veste di consulente di parte per divenire un attore del sistema giustizia, la cui competenza certificata rappresenta la prima e più solida garanzia di successo per il superamento dello stato di crisi.

Tuttavia, il riconoscimento di un ruolo di così elevato profilo istituzionale non è privo di conseguenze sul piano giuridico. A fronte di tale investitura, infatti, il Codice opera un necessario bilanciamento, attribuendo al Consulente del Lavoro un complesso sistema di doveri e responsabilità, proporzionato alla delicatezza delle funzioni di garanzia esercitate⁶¹⁷.

Entrando nel merito delle singole fattispecie, l'attività del professionista si incardina prioritariamente nel monitoraggio della salute aziendale, in linea con quanto disposto dall'Articolo 3 CCII. La normativa vigente, infatti, impone agli amministratori l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati a rilevare tempestivamente lo stato di crisi⁶¹⁸. Considerata la natura tecnica di tale adempimento, il Consulente del Lavoro diviene la figura chiave per l'implementazione operativa di tali presidi: egli affianca l'imprenditore nella costruzione di un sistema di controllo di gestione capace di intercettare le anomalie prima che degenerino. Più nello specifico, tale attività di vigilanza si concretizza nella rilevazione dei cosiddetti ‘segnali di allarme’: ovvero quelle anomalie specifiche che, ai sensi del comma 4, indicano una probabile insolvenza⁶¹⁹. Tra questi, rientrano nel dominio diretto del professionista, potendone egli avere immediata visibilità: l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni (pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni) e l'esistenza di debiti verso enti previdenziali e assicurativi (INPS e INAIL) superiori alle soglie di legge⁶²⁰. Il monitoraggio costante di tali grandezze, unitamente alla verifica della sostenibilità dei debiti nei dodici mesi successivi, consente di trasformare la gestione amministrativa delle paghe in un vero e proprio strumento di diagnostica preventiva, essenziale per oggettivare lo stato di salute dell'impresa ed eventualmente modificarlo. Intervendendo su questi indicatori, il Consulente aiuta infatti l'imprenditore a monitorare situazioni potenzialmente critiche e ad adottare misure correttive tempestive⁶²¹.

⁶¹⁶Danovi, A. (2021), *Risanamento e crisi d'impresa nel sistema italiano*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶¹⁷Maffei, A.A., Speranzin, M. (2025), *Commentario breve alle leggi su crisi d'impresa e insolvenza*, Cedam.

⁶¹⁸Di Marzio, F. (2010), *La crisi d'impresa*, Cedam.

⁶¹⁹Rausei P., Barbizzi M. (2020), *Fare impresa in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2020.

⁶²⁰Art.2, D.Lgs. n. 14/2019.

⁶²¹Bianchi, A. (2010), *Crisi d'impresa e risanamento*, Ipsoa.

Qualora poi l'attività di monitoraggio dovesse evidenziare segnali di squilibrio tali da richiedere un intervento correttivo, il ruolo del professionista evolverà, passando dalla fase di analisi a quella di assistenza strategica con la redazione del piano di risanamento (ex Art. 56 e ss. CCII). In presenza di una crisi conclamata, infatti, il Consulente del Lavoro affianca l'imprenditore nella strutturazione del piano industriale di risanamento, il documento programmatico che traccia il percorso per il ripristino dell'equilibrio economico e per la garanzia della continuità aziendale⁶²². In questo contesto, l'apporto del Consulente è tecnico e specialistico: egli è chiamato ad analizzare la struttura dei costi del personale per individuare margini di efficientamento e a governare le leve giuslavoristiche necessarie alla riduzione dell'impatto finanziario. Ciò si traduce nella gestione delle relazioni sindacali e nell'attivazione di ammortizzatori sociali conservativi o strumenti di flessibilità difensiva, come i contratti di solidarietà (ai sensi dell'Art. 21, co. 1, lett. c del D.lgs. 148/2015), fondamentali per salvaguardare i livelli occupazionali⁶²³.

Rispetto alla natura dell'attività svolta, è opportuno tuttavia chiarire che il Consulente del Lavoro, pur operando con la diligenza e l'indipendenza richieste dall'ordinamento, non è un pubblico ufficiale e la sua attività non gode di fede pubblica in senso stretto (riservata agli atti notarili o ai verbali ispettivi)⁶²⁴. L'“attestazione” del professionista nella gestione della crisi d'impresa ha, infatti, natura di valutazione tecnica asseverata resa da un soggetto indipendente, prevista dalla legge come condizione per accedere a determinati strumenti o benefici; ma non è, di regola, un atto dotato di fede pubblica⁶²⁵. Ciò vuol dire che il valore probatorio di tale attività non risiede in una presunzione di verità assoluta fino a querela di falso (caratteristica propria degli atti redatti da un pubblico ufficiale), bensì nell'attendibilità professionale e nella responsabilità civile e penale che il Consulente assume asseverando la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano. In termini pratici, ciò significa che l'apporto del Consulente del Lavoro funge da garanzia qualificata per i terzi creditori e per l'Autorità Giudiziaria.⁶²⁶ Quando il professionista redige e sottoscrive le proiezioni relative al costo del lavoro, agli accantonamenti del TFR o all'impatto degli ammortizzatori sociali, egli “certifica” tecnicamente che tali cifre non sono mere congetture dell'imprenditore, ma risultanze contabili e giuridiche verificate con la diligenza richiesta dall'Art. 1176, comma 2, c.c. Tuttavia, non costituendo atto pubblico, l'attestazione del professionista resta liberamente valutabile dal magistrato, il quale potrà saggiarne l'attendibilità e la coerenza logica nel quadro del più ampio materiale probatorio acquisito al processo⁶²⁷.

In sintesi, sebbene il Consulente non sia un pubblico ufficiale, la sua firma sul piano di risanamento ne determina la tenuta legale e sociale. Egli agisce come un “certificatore di fatti gestionali”, la cui perizia trasforma un'ipotesi di salvataggio in un progetto credibile, idoneo a ricevere il consenso dei creditori e l'omologazione del Tribunale.

⁶²²Riva, P., (2009), *L'Attestazione dei Piani delle Aziende in Crisi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶²³Alvino, I., Imberti, L., Romei, R. (2023), *La gestione dei rapporti di lavoro nelle crisi d'impresa: prima e dopo il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶²⁴Manna, A. (2010), *Trattato di diritto penale*, Utet Giuridica.

⁶²⁵Giordano, R., Mazzucco, S., Ferriani, C., *I ruoli e le funzioni dei professionisti nella crisi d'impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶²⁶Diana, G.A. (2018), *Il professionista e l'autorità giudiziaria nella crisi d'impresa. Attività e controlli*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶²⁷Barisone, P., Ruggiero, L., Quaglini, A., *L'esperto negoziatore nella crisi d'impresa: profilo operativi e deontologici*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

Laddove poi le misure conservative o gli ammortizzatori sociali non si dovessero rivelare sufficienti a garantire l'equilibrio economico, il Consulente sarà chiamato a governare la fase più critica della crisi: la gestione degli esuberi strutturali ai sensi della Legge n. 223/1991⁶²⁸⁶²⁹. In questo scenario, l'intervento del professionista diviene dirimente per la corretta esecuzione delle procedure di licenziamento collettivo⁶³⁰. Si tratta di un *iter* caratterizzato da un rigido formalismo legale, in cui il Consulente cura ogni fase della procedura: dall'avvio della consultazione sindacale fino alla definizione dell'accordo. Il suo ruolo consiste nel garantire il rigoroso rispetto degli obblighi di informazione e trasparenza verso le Organizzazioni Sindacali, nonché nella corretta applicazione dei criteri di scelta dei lavoratori, al fine di blindare la procedura sotto il profilo della legittimità ed evitare contenziosi che comprometterebbero il piano di salvataggio⁶³¹.

In tale contesto, la gestione della crisi da parte del Consulente del lavoro non si esaurisce nella sola pianificazione interna, ma richiede un'interfaccia rigorosa con i creditori esterni, in particolare con gli Enti previdenziali e assicurativi⁶³². Il Codice della Crisi impone infatti che i rapporti con gli organi di controllo e con i creditori pubblici siano gestiti con estrema precisione, al fine di cristallizzare con certezza la massa debitoria (Art. 25-novies e Art. 63 CCII)⁶³³. In questo delicato frangente, il Consulente del Lavoro assume il ruolo cardine di rappresentante tecnico dell'azienda. Grazie alle sue prerogative di legge, il professionista gestisce in via esclusiva il contenzioso amministrativo con la Pubblica Amministrazione, intervenendo sia nella fase precontenziosa – attraverso la presentazione di scritti difensivi e istanze di riesame in autotutela per annullare o ridurre sanzioni illegittime – sia nella fase dei ricorsi amministrativi dinanzi ai Comitati regionali e centrali (INPS, INAIL) o all'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL), operando così una difesa attiva del patrimonio aziendale⁶³⁴.

Il ruolo del CdL come gestore della crisi d'azienda è dunque sancito in modo inequivocabile dal CCII. Tuttavia, per comprendere appieno la portata di tale funzione, non è sufficiente fermarsi alla norma fallimentare, ma occorre allargare lo sguardo alle altre fonti che regolano la professione. La centralità funzionale del professionista suggerisce, infatti, una lettura sistematica e integrata delle fonti: le disposizioni del Codice della Crisi devono essere necessariamente coordinate con la Legge istitutiva dell'Ordine (L. 12/1979) e con i precetti deontologici. Questo intreccio normativo non solo legittima l'intervento del Consulente, ma ne rafforza la responsabilità, vincolandolo a specifici obblighi di vigilanza attiva e tempestiva segnalazione⁶³⁵. Infatti, proprio ai sensi dell'Art. 39, comma 1, del Codice Deontologico dei Consulenti del lavoro si afferma che « *Il Consulente del Lavoro svolge le*

⁶²⁸Perdonà, G. (2016), *La cessazione d'azienda e i diritti dei lavoratori*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶²⁹Ceroli, P., Machegiani, A., Natalucci, G., Spreca, L. (2014), *Valutazione d'azienda e operazioni straordinarie*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶³⁰Annesi, A., Caldarulo, D., Paone, A. (2022), *Gestione della crisi occupazionale e licenziamenti collettivi* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 12/2022.

⁶³¹Corrado, A., Corrado, D.A. (2023), *Crisi d'impresa e rapporti di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶³²Diana, A.G. (2018), *Il professionista e l'autorità giudiziaria nella crisi d'impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶³³Fabiani, M., Nardecchia, G.B. (2023), *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Ipsoa.

⁶³⁴Brogi, R., De Santis, F., Fabiani, M., Farolfi, A., Ferro, M., Guiotto, A., Michelotti, F., Nardecchia, G. B., Pagni, I., Panzani, L., Ranalli, R., Vella, P. (2022), *La composizione negoziata e le misure che anticipano il codice della crisi*, Wolters Kluwer Italia.

⁶³⁵Minutoli, G. (2017), *La crisi d'impresa e la sua gestione tra presente e futuro*, Altalex Editore.

*funzioni di gestione e di controllo nelle procedure di cui al codice della crisi e dell'insolvenza con indipendenza ed assicurando la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico*⁶³⁶».

Tale disposizione non si esaurisce in un mero richiamo formale, ma sottolinea come indipendenza e diligenza qualificata debbano rappresentare le coordinate costanti dell'agire professionale, orientandone le scelte e modulandosi in base alla specificità dell'incarico ricevuto. Concretamente, l'applicazione di tali principi implica che il Consulente del Lavoro non possa limitarsi a un ruolo di spettatore passivo della crisi, ma debba farsi promotore di un'analisi critica e oggettiva dei dati aziendali. Egli è onerato del dovere di presidiare la regolarità dei processi che riguardano la forza lavoro, ponendosi come il primo sensore in grado di intercettare le anomalie che minacciano la continuità dell'impresa⁶³⁷.

Più nel dettaglio, l'indipendenza (Art. 7, Codice Deontologico) impone al professionista di operare al riparo da condizionamenti datoriali che potrebbero mirare a occultare lo stato di insolvenza o a ritardare impropriamente l'accesso alle procedure regolate⁶³⁸. Egli deve mantenere una posizione di "terzietà tecnica", necessaria per tutelare non solo l'integrità del patrimonio aziendale, ma anche i diritti dei creditori, tra i quali i lavoratori occupano una posizione preminente⁶³⁹. In tal senso, l'indipendenza non è solo un valore etico, ma un prerequisito funzionale: il professionista deve essere in grado di segnalare le criticità senza condizionamenti, agendo come una sorta di "sentinella della legalità" all'interno dell'organizzazione.

La diligenza, invece, intesa — ai sensi dell'Art. 1176, comma 2, c.c. e del già citato Art. 7 del Codice Deontologico — come perizia adeguata alla natura dell'attività esercitata, richiede un monitoraggio costante degli indicatori di crisi. Ciò si traduce, per il CdL, nell'obbligo di rilevare tempestivamente segnali di allarme quali il ritardo reiterato nel pagamento delle retribuzioni o l'omissione dei versamenti contributivi⁶⁴⁰. Il professionista è chiamato cioè a interpretare i dati numerici e amministrativi come veri e propri sintomi di uno squilibrio patrimoniale o finanziario incipiente. Egli non deve attendere l'irreversibilità del dissesto, ma deve saper leggere nelle tensioni di cassa e nelle anomalie del flusso contributivo i segnali precursori di una crisi che, se ignorata, comprometterebbe la continuità aziendale.

L'importanza dell'indipendenza e della diligenza all'interno della dimensione della gestione della crisi aziendale è, dunque, assodata e cruciale: tali valori, infatti, non rappresentano meri precetti deontologici confinati alla sfera dell'etica individuale, ma si configurano in standard prestazionali inderogabili che qualificano la funzione pubblica del professionista. In quest'ottica, l'indipendenza e la diligenza fungono da catalizzatori per l'efficacia delle procedure di risanamento, garantendo che ogni diagnosi sullo stato di salute dell'impresa sia fondata su dati oggettivi e non su auspici soggettivi della proprietà⁶⁴¹. La loro osservanza è pertanto fondamentale all'interno della sfera della crisi d'impresa, dove l'integrità del professionista funge da barriera contro il dissesto incontrollato.

⁶³⁶Cfr. Art. 29, *Codice deontologico del consulente del lavoro*, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy), CNCL, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro.

⁶³⁷Ambrosini, S., Casa, F., Rosina, S. (2016) *I protagonisti della "gestione" della crisi: tribunali, banche, professionisti*, Cedam.

⁶³⁸Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶³⁹Bonfatti, S., Censoni, P.F. (2025), *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Cedam.

⁶⁴⁰Manente, D. (2024), *Diritto della crisi d'impresa*, Cedam.

⁶⁴¹Bianchi, A. (2010), *Crisi d'impresa e risanamento*, Ipsoa.

Tuttavia, l'importanza di tali principi non si esaurisce nella fase patologica dell'azienda; al contrario, essi costituiscono requisiti trasversali e imprescindibili dell'intero agire professionale del Consulente del Lavoro. Indipendenza e diligenza, infatti, non sono ‘‘abiti’’ che il professionista indossa solo in tribunale o davanti agli organi della procedura concorsuale. Essi rappresentano il DNA operativo di ogni prestazione intellettuale, dalla quotidiana amministrazione del personale alla consulenza strategica in materia di relazioni industriali⁶⁴².

È, del resto, lo stesso Codice Deontologico dei Consulenti del lavoro, all'Art. 7, ad elevare tali principi a pilastri fondamentali che il Consulente del Lavoro deve integrare in ogni ambito della propria attività, senza distinzione alcuna tra le mansioni ordinarie e quelle straordinarie. La norma deontologica non ammette deroghe: l'indipendenza e la diligenza devono informare l'agire del professionista sia nella gestione fisiologica del rapporto di lavoro, sia — con ancora maggiore incisività — nella delicata fase della crisi d'impresa⁶⁴³. Ne deriva allora che, ancor più, in questo specifico ambito di interesse, la diligenza e l'indipendenza non sono semplici opzioni comportamentali, ma precetti essenziali che il CdL è chiamato a rispettare per garantire la tenuta del sistema-azienda. Se nella gestione quotidiana questi valori assicurano la regolarità amministrativa, nella crisi essi si trasformano in strumenti di salvaguardia sociale, poiché è solo attraverso un'analisi indipendente e una perizia qualificata che si possono bilanciare le esigenze di risanamento del debito con la tutela dei diritti dei lavoratori⁶⁴⁴.

In definitiva, il D.lgs. n. 14/2019 impone al Consulente del Lavoro di ampliare ulteriormente il proprio ambito di responsabilità, richiedendogli di coniugare competenze tecniche specialistiche con capacità gestionali e giuridiche per supportare le imprese in uno degli ambiti più sensibili e delicati della loro vita: quello della crisi e del rischio di insolvenza. Grazie al quadro normativo delineato, il CdL si configura non soltanto come un gestore degli adempimenti quotidiani, ma anche come un guardiano della salute dell'impresa, aiutandola a prevenire o affrontare efficacemente le situazioni di crisi nel rispetto delle normative vigenti. Questa combinazione di compiti valorizza la figura del Consulente del Lavoro come *partner* strategico per la sostenibilità e il rilancio delle aziende.

4. Funzione fiscale e sussidiaria – Area Pubblicitica

Come evidenziato dalla rassegna appena condotta, il ventaglio di funzioni di cui il Consulente del Lavoro risulta essere principale destinatario, nonché materiale esecutore, si caratterizza per la sua notevole eterogeneità interna. Tali compiti, dominati da una marcata varietà sia nella loro natura che nella loro modalità di esecuzione, si intrecciano in un fitto reticolo di mansioni che spaziano in ambiti profondamente diversi, richiedendo capacità di adattamento e una visione professionale poliedrica. Tuttavia, il quadro non potrebbe mai dirsi pienamente completo, se non si considerasse un ulteriore ambito d'azione in cui il professionista è oggi chiamato ad intervenire attivamente: la dimensione pubblicitica⁶⁴⁵.

⁶⁴²*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁶⁴³Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

⁶⁴⁴*Diritto del lavoro. Consulente del lavoro*, (2022), Ipsoa.

⁶⁴⁵*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

Diretta conseguenza dell'evoluzione normativa che, negli ultimi decenni, ha investito la figura del Consulente del Lavoro, la funzione pubblicistica si traduce in quel variegato insieme di interventi mirati alla tutela di inviolabili interessi di matrice collettiva, quali: la correttezza contributiva, il contrasto all'illegalità finanziaria, la trasparenza fiscale e la lotta all'antiriciclaggio⁶⁴⁶. Onerosi ed essenziali, tali compiti disegnano un programma operativo e definiscono uno spazio d'ingerenza totalmente nuovo per il CdL, che esula dal tradizionale schema di mansioni classicamente attribuitegli. Essi, infatti, trascendono l'usuale mandato privatistico solitamente riconosciuto al professionista, proiettandolo all'interno di un rinnovato spazio, in cui egli risulta chiamato ad occupare un'inedita posizione di sussidiarietà rispetto alla Pubblica Amministrazione⁶⁴⁷. In questo contesto, il CdL non è solo interprete della normativa per finalità strettamente aziendali, ma svolge un ruolo di responsabilità sociale, contribuendo all'equilibrio tra privati cittadini, istituzioni e imprese. Egli si colloca così al crocevia di dinamiche complesse, in cui politica del lavoro, obblighi normativi ed etica professionale si incontrano, richiedendo una continua evoluzione delle competenze e della capacità di mediazione⁶⁴⁸.

È dunque proprio in questa prospettiva che si delinea così la sua determinante e moderna funzione di "terzo garante": un soggetto che — operando in posizione di indipendenza — mette le proprie competenze tecniche a disposizione dello Stato, al fine di garantire e vigilare sul doveroso rispetto delle norme da parte organismi aziendali⁶⁴⁹.

4.1. Asse.Co.: Asseverazione della Conformità Rapporti di Lavoro

Tra le responsabilità più rilevanti attribuite al CdL nell'ambito della sua nuova fisionomia di garante della regolarità normativa, spicca certamente l'Asseverazione della Conformità dei Rapporti di Lavoro. Spesso identificata, più sinteticamente, con l'acronimo di Asse.Co., la funzione di asseverazione rappresenta il punto di sintesi più avanzato tra etica professionale e funzione pubblica, configurandosi come un efficace strumento di certificazione attraverso cui il professionista attesta, in maniera ufficiale e conforme alle normative vigenti, la correttezza e la trasparenza nella gestione dei rapporti di lavoro da parte delle imprese⁶⁵⁰.

Tale istituto trova, in particolare, il proprio fondamento giuridico nel Protocollo d'Intesa siglato il 15 gennaio 2014 tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro. Strategico e all'avanguardia, tale accordo si configura come un moderno strumento, concepito al fine di potenziare le misure di contrasto al lavoro irregolare e alla concorrenza sleale tra le imprese, favorendo al contempo la promozione della cultura della legalità e della trasparenza nel mercato del lavoro⁶⁵¹.

⁶⁴⁶Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁴⁷Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

⁶⁴⁸Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

⁶⁴⁹Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

⁶⁵⁰Sorrentino, V. (2014), *ASSE.CO Asseverazione di Conformità dei rapporti di lavoro*, Bollettino ADAPT.

⁶⁵¹Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, *Manuale dell'Asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, Fondazione Studi, 2022.

La *ratio* ispiratrice dell'intesa emerge chiaramente già nella parte iniziale del dettato normativo, ove si afferma che preso atto del fatto che « *il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali mira a realizzare un sistema volto a garantire una maggiore efficienza del mercato del lavoro attraverso una azione di contrasto al lavoro sommerso e irregolare*⁶⁵²» e considerato che « *nell'ambito della riforma dell'attività ispettiva, assume un particolare rilievo l'attività di prevenzione e promozione della normativa in materia di lavoro e legislazione sociale, anche attraverso soggetti pubblici qualificati che operano nel mercato del lavoro*⁶⁵³», si è deciso di concedere « *la possibilità per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di operare in sinergia ai fini dello sviluppo e della diffusione della cultura della legalità, definendo un processo di asseverazione di regolarità delle imprese volto ad evidenziare la conformità dei comportamenti delle stesse alle disposizioni in materia di lavoro e legislazione sociale*⁶⁵⁴». È all'interno di questa cornice di collaborazione istituzionale che affonda, dunque, le sue radici l'Asse.Co. Come sottolineato dalla norma, tale istituto si sostanzia in un sistema di certificazione volto ad attestare la regolarità retributiva e contributiva delle imprese, garantendo che l'operato datoriale sia pienamente conforme ai dettami normativi in materia di diritto del lavoro, legislazione sociale e sicurezza. Lo strumento, caratterizzato da una marcata portata innovativa, agisce come un efficace meccanismo di *audit* preventivo, consentendo di monitorare sistematicamente l'aderenza delle procedure aziendali alla legge⁶⁵⁵.

Ebbene, proprio all'interno di tale architettura, disciplinata dal Protocollo d'Intesa del 2014, il Consulente del Lavoro assume una posizione centrale: è lui il soggetto investito del ruolo di certificatore e garante, chiamato ad asseverare la legalità e la trasparenza dei rapporti di lavoro⁶⁵⁶. Nell'ambito del processo di asseverazione, il Consulente del Lavoro risulta infatti ufficialmente incaricato dell'asseverazione della regolarità contributiva e retributiva dei datori di lavoro, assumendo l'onere di valutare e certificare la conformità delle pratiche aziendali alla normativa in materia di lavoro, previdenza e legislazione sociale⁶⁵⁷. Questo compito lo investe di una responsabilità cruciale, richiedendogli di agire concretamente per attestare l'osservanza delle normative vigenti e di certificare la correttezza delle relazioni lavorative all'interno delle organizzazioni aziendali. Ciò implica che il Consulente del Lavoro dovrà svolgere una rigorosa attività di verifica, fondata tanto su una scrupolosa analisi della documentazione aziendale quanto sulla propria conoscenza diretta della situazione lavorativa all'interno dell'impresa⁶⁵⁸.

L'assunzione del ruolo di asseveratore non è tuttavia automatica, ma risulta subordinata al possesso di rigidi requisiti soggettivi sanciti dall'Art. 5 del Protocollo. La norma restringe infatti la legittimazione ai soli Consulenti del Lavoro che esercitino la libera professione e che abbiano

⁶⁵²Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Protocollo d'intesa per l'Asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, 15 gennaio 2014.

⁶⁵³Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Protocollo d'intesa per l'Asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, 15 gennaio 2014.

⁶⁵⁴Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Protocollo d'intesa per l'Asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, 15 gennaio 2014.

⁶⁵⁵Caruso A. R., Rausei P. (2014), *ASSE.CO. al via: ma è vera asseverazione?* in Bollettino ADAPT, n.5.

⁶⁵⁶*L'asseverazione contributiva e retributiva delle imprese*, sito Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro.

⁶⁵⁷Sorrentino, V. (2014), *ASSE.CO Asseverazione di Conformità dei rapporti di lavoro*, Bollettino ADAPT.

⁶⁵⁸De Luca, M. (2018) *L'Asse.Co. e il nuovo ruolo del Consulente del Lavoro nella gestione della legalità aziendale*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

completato uno specifico percorso formativo sulle procedure di asseverazione. Tale selezione all'ingresso risponde a una precisa esigenza di garanzia: assicurare che il certificatore disponga di un *know-how* specialistico adeguato alla delicatezza della funzione, tutelando così l'affidabilità e la tenuta complessiva del sistema Asse.Co.⁶⁵⁹

Se l'Art. 5 disciplina i requisiti soggettivi necessari al professionista, gli Articoli 2 e 3 del medesimo Protocollo governano, invece, le modalità operative di richiesta, svolgimento e rilascio della certificazione⁶⁶⁰. Più specificamente, sotto il profilo procedurale, tali disposizioni stabiliscono che l'Asseverazione viene rilasciata dal Consiglio Nazionale dell'Ordine (anche per il tramite della Fondazione Studi) esclusivamente su istanza volontaria del datore di lavoro⁶⁶¹. A corredo di tale richiesta, è obbligatorio allegare due distinte dichiarazioni di responsabilità: una da parte del datore di lavoro, che attesta il rispetto delle normative riguardanti aspetti fondamentali come il lavoro minorile, i tempi di lavoro, il lavoro irregolare, la sicurezza sul lavoro e, in generale, tutti gli aspetti che esulano dalla diretta competenza del Consulente; e una seconda dichiarazione del Consulente del Lavoro stesso, nella quale egli certifica quanto di propria diretta conoscenza, come l'applicazione corretta della contrattazione collettiva e la conformità degli obblighi contributivi per il rilascio del Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC)⁶⁶². Queste dichiarazioni sono disciplinate dal D.P.R. n. 445/2000 e mirano a garantire la correttezza e la trasparenza del processo.⁶⁶³

All'esito positivo dell'istruttoria e delle rigorose verifiche sui requisiti, la norma stabilisce, che il Consiglio Nazionale provvederà poi al rilascio dell'Asseverazione entro il termine di 30 giorni dalla presentazione dell'istanza. L'Asse.Co. ha validità annuale, ma la sua efficacia resta subordinata alla persistenza delle condizioni certificate. A tal fine, il Consulente del Lavoro è gravato dall'obbligo di effettuare un monitoraggio periodico con cadenza quadrimestrale sulle aziende interessate, volto ad accertare il mantenimento dei requisiti originari. Qualora, in sede di verifica, dovessero emergere irregolarità o il venir meno delle condizioni necessarie, il professionista sarà tenuto a darne tempestiva comunicazione al Consiglio Nazionale per i provvedimenti di competenza⁶⁶⁴.

Tale previsione riflette la natura stringente dell'intero impianto procedurale previsto dal Protocollo, incardinato su un quadro sanzionatorio che non ammette deroghe. L'Art. 6, rubricato 'Responsabilità', delinea infatti un regime severo per tutti i soggetti coinvolti nel meccanismo di asseverazione⁶⁶⁵. Nello specifico, ferme restando le sanzioni penali previste dall'Art. 76 del D.P.R. 445/2000 per le dichiarazioni mendaci (applicabili sia al datore di lavoro che al professionista), la norma stabilisce che l'eventuale rilascio di asseverazioni infedeli da parte del Consulente del Lavoro costituisce grave illecito disciplinare, perseguibile dal Consiglio di Disciplina territoriale. Tale rigore è dovuto alla

⁶⁵⁹Stern, P. (2014), *Il sistema di asseverazione dei Consulenti del lavoro: Asse.Co.*, in Bollettino Adapt.

⁶⁶⁰Livraghi, C. (2001), *La certificazione tributaria: guida pratica al rilascio del visto pesante, l'attività di assistenza fiscale: il visto di conformità e l'asseverazione agli studi di settore, procedure di revisione fiscale: analisi delle check-lists fiscali, le componenti di reddito da accertare per il periodo d'imposta*, Milano, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁶¹*L'asseverazione contributiva e retributiva delle imprese*, sito Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro.

⁶⁶²Scofferi, M. (2013), *Documento unico di Regolarità Contributiva*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁶³Fiore, G. (2000), *L'assistenza fiscale: prestata da il professionista, il CAF imprese, il CAF dipendenti: i soggetti abilitati, il visto di conformità, l'asseverazione degli studi di settore, la certificazione tributaria*, Rimini: Maggioli.

⁶⁶⁴Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, *Manuale dell'Asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, Fondazione Studi, 2022.

⁶⁶⁵Fanelli R. (2025), *Sanzioni Fiscali, previdenziali e societarie* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 07/2025.

necessità di preservare l'affidabilità dello strumento: trattandosi di una certificazione che garantisce all'azienda benefici tangibili (come la riduzione dei controlli ispettivi), è indispensabile che l'operato del certificatore sia presidiato da sanzioni deterrenti, a tutela della fede pubblica e della credibilità del sistema⁶⁶⁶.

È opportuno altresì evidenziare come l'adesione ai rigorosi standard di eccellenza del Protocollo non abbia valenza meramente formale, ma produca concreti risvolti operativi. Il conseguimento dell'asseverazione, infatti, garantisce all'azienda l'accesso a un regime di vantaggi tangibili: si tratta degli effetti premiali espressamente codificati dall'Articolo 7 del Protocollo, che trasformano la virtuosità normativa in beneficio osservabile sia sul fronte aziendale che su quello sistemico⁶⁶⁷. Per le imprese, la certificazione costituisce un potente strumento di accreditamento reputazionale: essa attesta in modo inequivocabile la regolarità operativa, rafforzando il rapporto fiduciario con clienti, lavoratori e stakeholder. Sul versante istituzionale, lo strumento consente una razionalizzazione strategica della vigilanza: gli organi preposti possono infatti orientare le ispezioni in via prioritaria verso le realtà prive di asseverazione, ottimizzando le risorse pubbliche nel contrasto agli illeciti. Resta ferma, in ogni caso, la facoltà degli organi di vigilanza di intervenire qualora sussistano specifiche richieste d'intervento, indagini disposte dall'Autorità Giudiziaria o nell'ambito di verifiche a campione volte a testare la veridicità delle asseverazioni⁶⁶⁸.

Alla luce di quanto esposto, l'Asse.Co. si configura come un dispositivo giuridico innovativo, capace di trascendere la mera garanzia di conformità normativa per divenire un potente strumento di responsabilizzazione etica per imprese e professionisti. La sua applicazione concorre direttamente alla costruzione di un mercato del lavoro più trasparente e imperniato sul rispetto delle regole, riaffermando il valore istituzionale della figura del Consulente del Lavoro quale garante imprescindibile della regolarità contrattuale. Attraverso il Protocollo del 2014 e la conseguente istituzione dell'Asse.Co., il legislatore e il Ministero hanno infatti inteso valorizzare il Consulente del Lavoro come un presidio di legalità, confermandone la natura di attore fondamentale per il corretto funzionamento del mercato del lavoro. Da facilitatore degli adempimenti normativi a custode della trasparenza e dell'equità, il CdL incarna oggi una sintesi tra il ruolo professionale e la funzione sociale, ponendosi al servizio non solo delle imprese ma dell'intera collettività, rafforzando e integrando in via sussidiaria l'azione della Pubblica Amministrazione in ambito ispettivo.

⁶⁶⁶Baglioni, L. (2002), *Studi di settore: la tutela del contribuente: cosa fa scattare gli accertamenti, come ci si mette al riparo dagli accertamenti, la difesa dalle presunzioni degli studi, al sicuro con asseverazione e certificazione, il contraddittorio e l'accertamento con l'adesione*, Roma: Data ufficio.

⁶⁶⁷Caruso A. R., Rauser P. (2014), *ASSE.CO. al via: ma è vera asseverazione?*, in Bollettino ADAPT, n.5.

⁶⁶⁸Fanelli R. (2025), *Sanzioni Fiscali, previdenziali e societarie* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsa, Milano, 07/2025.

4.2. Antiriciclaggio e lotta all'abusivismo

Ad arricchire il variopinto quadro di nuovi doveri che sono stati recentemente attribuiti alla figura del CdL, concorre poi anche la dirimente funzione di lotta e contrasto al dilagante fenomeno del riciclaggio di denaro da parte degli agenti imprenditoriali⁶⁶⁹. Innovativa quanto nodale, tale essenziale funzione sintetizza la profonda metamorfosi che ha recentemente investito il tradizionale profilo professionale del CdL, portandolo ad indossare una nuova veste. Essa, infatti, traducendosi nell'oneroso dovere di svolgere un'attenta operazione di vigilanza sulle attività degli organismi aziendali — al fine di prevenire ed eliminare qualsiasi forma di abusivismo — ha di fatto trasformato il Consulente del Lavoro in una sentinella della legalità all'interno del tessuto imprenditoriale⁶⁷⁰. Elevato a presidio all'antiriciclaggio e al contrasto al finanziamento del terrorismo, il Consulente è ora chiamato ad accertare con perizia la regolarità in termini legali, fiscali e contributivi delle aziende, provvedendo così alla costante sicurezza dello Stato unitamente alla stabilità del sistema finanziario nazionale⁶⁷¹.

Più nello specifico, tale funzione affonda le sue radici nel D.lgs. 231/2007, norma che ha recepito, nell'ordinamento italiano, la Terza Direttiva europea in materia di prevenzione nell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo⁶⁷². Fortemente voluto dal sistema comunitario, esso risulta specificatamente finalizzato a promuovere la tracciabilità delle operazioni finanziarie, garantendo trasparenza e legalità in un ambito fortemente a rischio di abusi⁶⁷³. Ciò risulta chiaro già a partire dalle prime pagine del decreto, in cui all'Articolo 2 — dedicato all'illustrazione delle finalità e dei principi della disposizione normativa in essere — si afferma che « *le disposizioni di cui al presente decreto si applicano a fini di prevenzione e contrasto dell'uso del sistema economico e finanziario a scopo di riciclaggio e finanziamento del terrorismo* »⁶⁷⁴.

Per tradurre in pratica tale finalità difensiva e garantire un monitoraggio capillare del tessuto economico, il legislatore ha scelto di coinvolgere direttamente i professionisti che operano a contatto con le imprese. Proprio a tale scopo, la norma riconosce ad alcuni specifici soggetti la responsabilità di realizzare costantemente una precisa attività di controllo e vigilanza sulle aziende, così come su tutti gli organismi del mondo economico, al fine di verificare che non ci siano abusi, che vengano rispettate le leggi e viga il rispetto del diritto⁶⁷⁵. I soggetti incaricati di assumere questo ruolo sono elencati nell'Articolo 3, che fa riferimento a quest'ultimi specificatamente con l'etichetta di « *soggetti*

⁶⁶⁹Danovi, R. (2008), *La nuova normativa antiriciclaggio e i professionisti*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁷⁰Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S. (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.

⁶⁷¹Italo Borrello (2025), *Quaderni dell'antiriciclaggio: presidi, strumenti e modelli di prevenzione per la tutela della legalità nell'economia: una prospettiva integrata*, Banca d'Italia Eurosystem.

⁶⁷²Fisicaro, E. (2008), *Antiriciclaggio e terza direttiva UE*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁷³Ranieri, R. (2023), *Manuale di legislazione e prassi dell'antiriciclaggio*, Giappichelli - Linea Professionale.

⁶⁷⁴Cfr. Art.2, D.Lgs. 21 novembre 2007, n. 231, *Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo*.

⁶⁷⁵Bernasconi, C., Giunta F.B. (2011), *Riciclaggio di denaro e obblighi dei professionisti*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

*obbligati*⁶⁷⁶», intendendo con questa espressione: quelle categorie di operatori economici e professionisti (persone fisiche o giuridiche) che, in virtù della loro posizione strategica, sono tenute a prestare la cosiddetta “collaborazione attiva” alle autorità, svolgendo un ruolo di filtro preventivo volto a impedire l'immissione di capitali illeciti nel circuito legale. Ebbene, all'interno di questo novero è ricompresa anche la figura del Consulente del Lavoro⁶⁷⁷. Egli, infatti, come sancito dalla norma, è tenuto a operare come garante della salubrità del mercato e delle dinamiche economiche dell'impresa. La sua funzione principale è quella di monitorare la coerenza tra la capacità economica apparente dell'azienda e le operazioni poste in essere (es. assunzioni, flussi retributivi), impedendo che la struttura societaria venga utilizzata come mero veicolo per dissimulare la provenienza illecita di capitali. Agendo come garante della legalità, il CdL svolge funzioni fondamentali di prevenzione e vigilanza, al fine di garantire la conformità delle attività aziendali alle normative vigenti e prevenire eventuali situazioni di illegalità o irregolarità⁶⁷⁸.

Esempi concreti del suo operato sono: la rilevazione di flussi retributivi anomali (come rimborsi spese gonfiati o fuori mercato), il monitoraggio di operazioni di assunzione massiva in assenza di adeguata struttura produttiva, e l'accertamento dell'effettiva identità del Titolare Effettivo per evitare che l'impresa sia in realtà schermata da prestanome volti a celare i reali beneficiari dei flussi finanziari⁶⁷⁹.

Sul piano applicativo, tale mandato di garanzia è stato codificato dalla norma in un sistema di precisi obblighi formali. Numerosi sono infatti i doveri che — in virtù dell'eccellente svolgimento dell'attività assegnata — la norma assegna e riconosce al CdL⁶⁸⁰.

Tra i pilastri fondamentali del D.lgs. 231/2007 spicca, in primis, l'*obbligo di adeguata verifica della clientela*. Disciplinato dagli Articoli 17 e seguenti, tale istituto impone al Consulente del Lavoro di accertare con rigore l'identità del cliente e dell'eventuale Titolare Effettivo, andando oltre il mero dato formale per analizzare la sostanza del rapporto. Per fare ciò, il professionista acquisisce la necessaria documentazione e rielabora i dati raccolti, in modo tale da delineare un preciso profilo di rischio del soggetto, valutando la coerenza tra la capacità economica dichiarata e le prestazioni professionali richieste. Questo processo rappresenta il primo baluardo difensivo per scongiurare l'infiltrazione di capitali illeciti: esso garantisce che il soggetto interlocutore sia effettivamente chi dichiara di essere⁶⁸¹.

Tuttavia, l'adeguata verifica non è un adempimento standardizzato, bensì modulabile secondo il criterio del rischio. Come recita la norma, infatti, i soggetti obbligati devono adottare « *procedure oggettive e coerenti [...] per l'analisi e la valutazione dei rischi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo*⁶⁸²», tenendo conto di fattori specifici quali « *la tipologia di clientela, l'area geografica di operatività, i canali distributivi e i prodotti e i servizi offerti* »⁶⁸³. Ne consegue che l'intensità del controllo dovrà essere direttamente proporzionale al livello di rischio rilevato.

⁶⁷⁶Cfr. Art.3, D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231, *Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo*.

⁶⁷⁷AA.VV. (2019), *Antiriciclaggio*, Wolters Kluwer Italia.

⁶⁷⁸Krogh, M., Licini, C. (2009), *La normativa antiriciclaggio e antiterrorismo per i professionisti*, Ipsoa.

⁶⁷⁹Italo Borrello (2025), *Quaderni dell'antiriciclaggio: presidi, strumenti e modelli di prevenzione per la tutela della legalità nell'economia: una prospettiva integrata*, Banca d'Italia Eurosystem.

⁶⁸⁰AA.VV. (2012), *Obblighi antiriciclaggio per i professionisti*, Il Fisco.

⁶⁸¹Carbone, M. (2023), *Le nuove regole antiriciclaggio*, Ipsoa.

⁶⁸²Cfr. Art.15, D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231.

⁶⁸³Cfr. Art.15, D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231.

A completamento della fase di identificazione, interviene poi il cruciale “*obbligo di conservazione dei dati*” (Art. 31). Questa fase è essenziale per cristallizzare le evidenze raccolte: il legislatore impone al professionista di conservare copia di tutta la documentazione inerente all’adeguata verifica e le operazioni svolte (es. carta d’identità, visure camerali) per un arco temporale di dieci anni dalla cessazione del rapporto o dall’esecuzione della prestazione. La norma è estremamente rigida sulle modalità, asserendo che — sia avvenga in formato cartaceo oppure attraverso sistemi informatici — la conservazione deve garantire sempre l’integrità, la non alterabilità e l’immediata accessibilità dei dati. L’obiettivo è creare una solida pista di controllo (*audit trail*) che rimanga a disposizione delle autorità investigative⁶⁸⁴. Non è sufficiente, dunque, una conservazione disordinata: i dati devono essere organizzati in modo tale da permettere, in qualsiasi momento, una ricostruzione univoca e tempestiva della data, dell’importo e della causale di ogni operazione, nonché l’identificazione precisa dei soggetti coinvolti. In quest’ottica, l’archivio del Consulente del Lavoro diventa un ingranaggio fondamentale del sistema repressivo, permettendo all’Unità di Informazione Finanziaria (UIF) e agli organi di polizia giudiziaria di indagare su movimenti finanziari sospetti anche a distanza di anni dall’accaduto⁶⁸⁵.

Ancora, un ulteriore pilastro della funzione antiriciclaggio è rappresentato dall’“*obbligo di segnalazione delle operazioni sospette*”, come previsto dal Capo III (Art. 35 e seguenti) del D.lgs. 231/2007. In presenza di fondati dubbi o anomalie che potrebbero indicare operazioni di riciclaggio, il Consulente del Lavoro ha il dovere di inoltrare tempestivamente una segnalazione alla UIF, specificando i motivi del sospetto e fornendo tutte le informazioni disponibili⁶⁸⁶.

Questa attività richiede al professionista non solo una solida preparazione tecnica, ma anche una profonda sensibilità nell’analisi dei flussi finanziari e delle operazioni economiche che permetta di cogliere con prontezza eventuali segnali di irregolarità.

Qualora, effettivamente, le verifiche effettuate conducano all’emersione di anomalie nei flussi finanziari e/o di ambiguità nelle manovre economiche realizzate, il CdL sarà tassativamente tenuto ad ottemperare al suo inderogabile obbligo giuridico di segnalazione (SOS) all’Unità di Informazione Finanziaria (UIF), che prenderà gli adeguati provvedimenti a riguardo⁶⁸⁷.

Ad arricchire il cerchio normativo sui doveri di controllo, il Legislatore ha previsto poi anche una misura di tutela per l’integrità del sistema: l’“*obbligo di astensione*”, disciplinato dall’Art. 42 del D.lgs. 231/2007. Tale disposizione rappresenta il necessario corollario dell’obbligo di adeguata verifica: essa stabilisce, infatti, che qualora il Consulente del Lavoro si trovi nell’impossibilità oggettiva di rispettare le procedure di identificazione e verifica – a causa, ad esempio, della mancata collaborazione del cliente, della fornitura di dati palesemente inattendibili o dell’eccessiva opacità della struttura proprietaria – scatti un divieto assoluto di operare⁶⁸⁸. In tali circostanze, il professionista non ha alcuna discrezionalità: egli è tenuto imperativamente a non instaurare il rapporto di lavoro, a non eseguire l’operazione richiesta o, nel caso di un mandato già in corso, a interrompere immediatamente la prestazione professionale. La *ratio* di tale rigidità è evidente: la norma mira a

⁶⁸⁴Cocuzza, C. (2020), *Adempimenti antiriciclaggio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁸⁵Acerno, R., Murano, G. (2006), *Obblighi antiriciclaggio negli studi professionali*, Ipsoa.

⁶⁸⁶Sabatelli, R. (2014), *Antiriciclaggio. Gli indicatori di anomalia e gli schemi di comportamento anomalo nell’adeguata verifica della clientela*, Raccolta delle comunicazioni UIF, Ecra.

⁶⁸⁷Unità di Informazione Finanziaria (UIF), *Indicatori di anomalia per i professionisti*, Provvedimento della Banca d’Italia.

⁶⁸⁸Loconte, S. (2014), *Antiriciclaggio: obblighi, responsabilità e sanzioni*, Ipsoa.

impedire che il Consulente, pur di conservare il cliente, finisca per operare “al buio”, diventando inconsapevole strumento di manovre illecite.

L'obbligo di astensione, tuttavia, non si esaurisce nella mera interruzione del rapporto. Esso impone al professionista un ulteriore, delicato onere valutativo: il Consulente è chiamato a giudicare se l'impossibilità di adempiere alla verifica costituisca, di per sé, un elemento di sospetto. In caso affermativo, l'astensione deve essere immediatamente seguita da una Segnalazione di Operazione Sospetta (SOS) alla UIF⁶⁸⁹.

A completamento dell'analisi sugli obblighi spettanti al Consulente del Lavoro in materia di antiriciclaggio e lotta all'abusivismo, risulta infine doveroso menzionare gli Articoli 46 e 47 del medesimo D.lgs. 231/2007, relativi all'*obbligo di comunicazione*. Tali disposizioni introducono meccanismi di monitoraggio che prescindono dalla mera valutazione soggettiva del professionista, basandosi rispettivamente sul ruolo di vigilanza interna e su criteri oggettivi.

Nello specifico, l'Articolo 46 del decreto regola gli obblighi di comunicazione degli organi di controllo — quali il Collegio sindacale, il Consiglio di sorveglianza e il Comitato per il controllo sulla gestione — imponendo a tali soggetti un doppio binario comunicativo: da un lato, l'obbligo di informare « *senza ritardo*⁶⁹⁰» il legale rappresentante delle operazioni potenzialmente sospette; dall'altro, il dovere di segnalare direttamente alle autorità di vigilanza e al MEF i fatti che possono integrare « *violazioni gravi o ripetute o sistematiche o plurime*⁶⁹¹» delle disposizioni antiriciclaggio⁶⁹². Sebbene tale norma si rivolga ai componenti di tali organi, essa riveste un'importanza cruciale nel sistema di *governance* societaria con cui il Consulente del Lavoro si interfaccia quotidianamente. Il professionista, infatti, detenendo la gestione delle paghe e dei contributi, rappresenta una fonte informativa primaria: la trasparenza e la correttezza dei dati giuslavoristici elaborati dal CdL sono presupposti indispensabili affinché l'organo di controllo possa esercitare efficacemente la propria vigilanza e adempiere, di conseguenza, ai propri obblighi di segnalazione⁶⁹³.

Di portata generale e applicabile alla totalità dei soggetti obbligati è poi l'istituto delle Comunicazioni Oggettive, disciplinato dall'Articolo 47. Questa disposizione segna il passaggio da un approccio basato sul sospetto a uno basato sull'analisi del dato. La norma prevede che i soggetti obbligati trasmettano alla UIF, con cadenza periodica, dati e informazioni individuati in base a « *criteri oggettivi, concernenti operazioni a rischio di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo*⁶⁹⁴⁶⁹⁵». La *ratio* di tale strumento è squisitamente investigativa: le comunicazioni oggettive non richiedono al professionista di formulare un giudizio di valore sulla condotta del cliente, bensì di alimentare un database centralizzato utilizzato dalla UIF per « *l'analisi finanziaria e l'approfondimento investigativo*⁶⁹⁶⁶⁹⁷». Tali flussi informativi sono essenziali per l'analisi dei fenomeni di riciclaggio e vengono gestiti mediante protocolli di cooperazione tra la UIF, la Direzione Nazionale Antimafia, la

⁶⁸⁹Cappa, E., Morena, U (2008), *Normativa antiriciclaggio e segnalazione di operazioni sospette*, Il Mulino.

⁶⁹⁰Cfr. Art. 46, D.lgs 21 novembre 2007, n. 231.

⁶⁹¹Cfr. Art. 46, D.lgs 21 novembre 2007, n. 231.

⁶⁹²Ruggiero, C. (2008), *La nuova disciplina dell'antiriciclaggio*, Utet Giuridica.

⁶⁹³Cappa, E., Cerqua, L.D. (2012), *Il riciclaggio di denaro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁶⁹⁴Cfr. Art. 47, D.lgs 21 novembre 2007, n. 231.

⁶⁹⁵Bolis, S., Tosi, L. (2024), *Formulario degli adempimenti antiriciclaggio*, La Tribuna.

⁶⁹⁶Cfr. Art. 47, D.lgs 21 novembre 2007, n. 231.

⁶⁹⁷Cappa, E., Morena, U (2008), *Normativa antiriciclaggio e segnalazione di operazioni sospette*, Il Mulino.

Guardia di Finanza e la DIA, garantendo così un monitoraggio sistemico dei flussi finanziari a rischio, indipendentemente dalla percezione soggettiva del singolo operatore.

Alla luce di quanto esposto, appare dunque evidente come questi compiti, pur rappresentando un onere significativo, sottolineino il ruolo cruciale del Consulente del Lavoro nel sistema di controllo e prevenzione dei reati finanziari⁶⁹⁸. La sua posizione di prossimità rispetto agli organi decisionali delle imprese, unita alla sua preparazione sulle dinamiche aziendali e normative, gli consente di monitorare con attenzione l'operato imprenditoriale, garantendo un filtro essenziale contro le infiltrazioni illecite. Questo tipo di intervento, inoltre, colloca il professionista in una posizione intermedia tra il privato e il pubblico, confermandolo come interlocutore privilegiato tra le aziende e le autorità statali preposte alla vigilanza.

Ancora una volta, dunque, è possibile osservare come — all'interno di questo specifico frangente operativo — la caratterizzazione del Consulente del Lavoro così come classicamente concepita, appaia profondamente rivisitata e, addirittura, perfezionata. Con l'introduzione di tali obblighi, il D.lgs. 231/2007 ha infatti impresso una trasformazione sostanziale al profilo del Consulente del Lavoro, ampliandone notevolmente le competenze e riconoscendone la centralità nella salvaguardia del sistema economico. La funzione di lotta all'antiriciclaggio rappresenta oggi uno degli aspetti più significativi della nuova identità di questo professionista, che si configura non solo come supporto strategico per le imprese, ma come custode della legalità, in grado di contribuire attivamente alla difesa della collettività dall'infiltrazione di capitali di dubbia provenienza nel tessuto socioeconomico.

4.3. Apposizione del Visto di Conformità

L'attribuzione della facoltà di apporre il visto di conformità sulle dichiarazioni fiscali (come il Modello 770 o le dichiarazioni IVA) completa il profilo del Consulente del Lavoro alla stregua di fondamentale e poliedrico agente dell'odierno tessuto lavorativo⁶⁹⁹. La suddetta facoltà — attribuita dalla legge esclusivamente a professionisti iscritti negli albi — rappresenta, infatti, una critica e delicata attività che ritrae il CdL alla stregua di qualificato garante della fedeltà fiscale, investito della responsabilità di certificare la correttezza dei dati nei confronti dell'Erario e di agire come primo filtro di legalità tra il contribuente e l'Amministrazione Finanziaria⁷⁰⁰.

Entrando nel merito tecnico, quando si parla di apposizione del visto di conformità, si fa espresso riferimento a una peculiare e avanzata forma di assistenza fiscale che investe il professionista di un ruolo di controllo preventivo. Mediante tale attività, il professionista si impegna a certificare e attestare che i crediti d'imposta compensati dall'impresa o i dati esposti nei modelli dichiarativi siano coerenti con le scritture contabili, così come conformi alle norme tributarie⁷⁰¹. Non si tratta, dunque, semplicemente di compilare una dichiarazione, ma di attestarne la fedeltà fiscale: il Consulente deve asseverare la perfetta corrispondenza tra quanto dichiarato nel Modello (es. 770 o IVA) e le risultanze

⁶⁹⁸Spranzetti, D. (2015), *Antiriciclaggio, monitoraggio fiscale e voluntary disclosure*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

⁶⁹⁹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁷⁰⁰Quattrocchio, L.M. (2022), *Il visto di conformità e il visto di congruità sull'informativa finanziaria*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, Giappichelli Editore.

⁷⁰¹Bargagli, M. (2019), *Visto di conformità e responsabilità del professionista nella frode Fiscale*, in *Euroconference: l'informazione quotidiana da professionista a professionista*, 08/2019.

delle scritture contabili e della documentazione di supporto (fatture, F24, registri). Il rilascio del visto di conformità significa che i dati contabili e fiscali dell'impresa hanno superato positivamente un vaglio sostanziale di correttezza. Apponendo la firma, il Consulente certifica all'Erario che la posizione fiscale dell'impresa è perfettamente regolare e che, di conseguenza, sussistono tutti i presupposti di legge affinché tale credito possa essere legittimamente utilizzato in compensazione per il pagamento di debiti e contributi⁷⁰².

Questa funzione diviene cruciale soprattutto in materia di compensazione dei crediti tributari: lo Stato, per prevenire il fenomeno delle compensazioni indebite, richiede infatti il 'timbro' di un professionista abilitato per sbloccare l'utilizzo di crediti rilevanti, apponendo il visto il Consulente certifica che quel credito esiste, è legittimo e correttamente calcolato⁷⁰³.

Il dispositivo normativo di riferimento, per quanto concerne tale ambito di azione, è rappresentato dal Decreto Legislativo n. 241 del 9 luglio 1997, che rappresenta una pietra miliare della legislazione fiscale italiana, introducendo un sistema di controllo preventivo finalizzato a garantire la correttezza, la veridicità e la trasparenza delle informazioni fornite dai contribuenti all'Amministrazione Finanziaria. Tale disposizione normativa si inserisce nel più ampio contesto delle riforme orientate a modernizzare il sistema fiscale nazionale, ponendo al centro della vigilanza tributaria il ruolo dei professionisti abilitati, tra cui i Consulenti del Lavoro⁷⁰⁴. L'impianto normativo del D.lgs. 241/1997 affida infatti ai Consulenti del Lavoro — e agli altri professionisti abilitati — una funzione proattiva nella filiera del controllo tributario, attribuendo loro un ruolo da protagonisti nel garantire la correttezza del rapporto tra fisco e contribuenti⁷⁰⁵.

Nello specifico, la legittimazione giuridica di tale ruolo si fonda sull'Articolo 35, comma 1, in cui si stabilisce che i soggetti abilitati alla trasmissione telematica rilasciano, su richiesta del contribuente, un visto di conformità dei dati delle dichiarazioni, attestando che i medesimi corrispondono alle risultanze della relativa documentazione e delle scritture contabili. E tra questi soggetti abilitati figura proprio il Consulente del Lavoro⁷⁰⁶.

La normativa riconosce e istituzionalizza, dunque, la figura del Consulente del Lavoro come essenziale non solo per supportare le imprese nel corretto adempimento degli obblighi fiscali, ma anche per mediare tra le esigenze aziendali e quelle di trasparenza e legittimità imposte dal sistema tributario italiano.

Tuttavia, al fine di ricostruire la piena legittimazione del Consulente del Lavoro all'apposizione del visto di conformità, risulta necessario effettuare un passaggio ermeneutico ulteriore rispetto al solo richiamo del D.lgs. 241/1997. Tale norma, infatti, va necessariamente letta in combinato disposto con l'Art. 3, comma 3, lett. a) del D.P.R. 322/1998. È proprio questo regolamento, infatti, a definire il perimetro soggettivo degli abilitati, parificando il CdL alle altre professioni economico-contabili. In esso si afferma esplicitamente che sono abilitati alla trasmissione telematica delle dichiarazioni — e conseguentemente al rilascio del visto — gli iscritti « *negli albi dei dottori commercialisti, dei*

⁷⁰²Napolitano, G. (2005), *Contributi e crediti d'imposta*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁰³Falsitta, G. (2012), *Manuale di diritto tributario*, Cedam.

⁷⁰⁴Paparella, F. (2025), *Lezioni di diritto tributario*, Cedam.

⁷⁰⁵Di Monte, R. (2024), *I visti di conformità nella revisione aziendale*, Tesi di laurea.

⁷⁰⁶D.Lgs. 9 luglio 1997, n. 241, *Norme di semplificazione degli adempimenti dei contribuenti in sede di dichiarazione dei redditi e dell'imposta sul valore aggiunto, nonché di modernizzazione del sistema di gestione delle dichiarazioni*.

*ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro*⁷⁰⁷». In sostanza, dunque, attraverso tale disposto normativo, il legislatore ha inteso formalizzare il riconoscimento di una professionalità fiscale autonoma e compiuta in capo al Consulente del Lavoro. Tale investitura rende il professionista pienamente idoneo a governare l'intero ciclo degli adempimenti tributari aziendali, assumendo il delicato ruolo di garante della fede pubblica nei confronti dell'Erario⁷⁰⁸.

Ciò posto, è necessario specificare che il mero riconoscimento giuridico della qualifica non abilita automaticamente all'esercizio della funzione: sul piano operativo, infatti, l'attività di apposizione del visto è subordinata al soddisfacimento di due condizioni preliminari e cumulative⁷⁰⁹.

In primo luogo, il professionista deve possedere l'abilitazione alla trasmissione telematica delle dichiarazioni tramite il canale Entratel; in secondo luogo, deve risultare formalmente iscritto nell'apposito elenco dei professionisti abilitati, tenuto dalla Direzione Regionale dell'Agenzia delle Entrate competente per territorio⁷¹⁰. Per ottenere tale iscrizione, il Consulente del Lavoro deve inoltrare una comunicazione preventiva alla Direzione Regionale competente in base al proprio domicilio fiscale. È rilevante notare che, come specificato dalla Circolare n. 21/E del 4 maggio 2009, l'amministrazione non invia alcuna conferma formale: l'iscrizione diviene efficace a seguito della verifica dei requisiti, ma la sua validità decorre giuridicamente dalla data di presentazione della richiesta.

Sotto il profilo contenutistico, la comunicazione – redatta in carta libera – deve necessariamente riportare i dati anagrafici del professionista, il codice fiscale, la partita IVA e il domicilio fiscale, oltre all'indicazione della specifica categoria professionale di appartenenza. È altresì indispensabile che l'istanza contenga la richiesta esplicita di inserimento nell'elenco dei soggetti abilitati al visto e, aspetto cruciale per il mantenimento dei requisiti, l'impegno a notificare eventuali variazioni dei dati entro il termine di 30 giorni⁷¹¹. Una volta trasmessa l'istanza completa di tali elementi e verificata la sussistenza dei requisiti, l'iscrizione viene effettuata d'ufficio, abilitando il Consulente all'esercizio dell'attività di apposizione del visto di conformità⁷¹².

Tale legittimazione apre al professionista un perimetro operativo estremamente vasto, che copre l'intera platea dei contribuenti senza alcuna esclusione soggettiva. La norma, infatti, consente di rilasciare il visto sia ai soggetti non titolari di reddito d'impresa o lavoro autonomo (c.d. privati, ex Art. 35, c.2, lett. a del D.lgs. 241/1997), sia ai titolari di Partita IVA (ex Art. 35, c.1, lett. a)⁷¹³.

Sotto il profilo operativo, i controlli da effettuare si differenziano proprio in base alla tipologia del contribuente. Per quanto concerne i primi, la verifica verte sulla correttezza formale e sostanziale degli oneri deducibili e detraibili, dei crediti d'imposta, delle ritenute scomutate e degli acconti. In

⁷⁰⁷Cfr. Art. 3, comma 3, lett. a), D.P.R. 322/1998, *Regolamento recante modalità per la presentazione delle dichiarazioni relative alle imposte sui redditi, all'imposta regionale sulle attività produttive e all'imposta sul valore aggiunto*.

⁷⁰⁸Bargagli, M. (2019), *Visto di conformità e responsabilità del professionista nella frode Fiscale*, in Euroconference: l'informazione quotidiana da professionista a professionista, 08/2019.

⁷⁰⁹Quattrocchio, L.M. (2022), *Il visto di conformità e il visto di congruità sull'informativa finanziaria*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, Giappichelli Editore.

⁷¹⁰Agenzie delle Entrate, *Visto di conformità: Memorandum ad uso dei professionisti*, febbraio 2021.

⁷¹¹Tesauro, F. (2025), *Compendio di diritto tributario*, Utet Giuridica.

⁷¹²Versiglini, M. (2001), *Accordo e disposizione nel diritto tributario. Contributo allo studio dell'accertamento con adesione e della conciliazione giudiziale*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

⁷¹³Agenzia delle Entrate, *Visto di Conformità, il rilascio da parte dei professionisti*, I venerdì con l'Agenzia delle Entrate: pillole di fiscalità, Roma 13 aprile 2012.

quest'ambito è altresì prescritto l'esame della dichiarazione dell'anno precedente (per validare le eccedenze) e il controllo reiterato sulle spese pluriennali. Diversamente, per i titolari di reddito d'impresa, l'Art. 35, c.1, lett. a) impone una verifica di natura contabile, che include: « *la verifica della regolare tenuta e conservazione delle scritture contabili obbligatorie ai fini delle imposte sui redditi e dell'IVA; la verifica della corrispondenza dei dati esposti nella dichiarazione alle risultanze delle scritture contabili e di queste ultime alla relativa documentazione l'attestazione della congruità dell'ammontare dei ricavi dichiarati a quelli determinati sulla base degli studi di settore, ovvero l'attestazione di eventuali cause che giustificano lo scostamento*⁷¹⁴».

In sostanza, l'analisi della disciplina sul visto di conformità restituisce l'immagine di un Consulente del Lavoro che ha definitivamente trasceso i confini della mera consulenza gestionale per approdare a una funzione di sussidiarietà orizzontale. Attraverso i rigorosi controlli documentali e contabili imposti dall'Art. 35 del D.lgs. 241/1997, il professionista non si limita ad assistere il contribuente, ma diviene un vero e proprio presidio di legalità delegata. In questo delicato equilibrio, il visto di conformità rappresenta il punto di sintesi tra l'interesse privato dell'impresa (allo sblocco dei crediti e alla certezza dei rapporti tributari) e l'interesse pubblico dell'Erario (al contrasto dell'evasione). L'assunzione di tale responsabilità, supportata dai necessari requisiti assicurativi e procedurali, conferma la piena maturità della categoria quale interlocutore privilegiato e indispensabile nel moderno sistema tributario italiano⁷¹⁵.

5. Sintesi del profilo professionale: da tecnico a ‘Giuslavorista di prossimità’

Alla luce di quanto esposto, appare dunque evidente come l'analisi delle molteplici attribuzioni in capo al Consulente del Lavoro restituisca l'immagine di una figura professionale estremamente poliedrica e in continua evoluzione. La marcata eterogeneità delle funzioni esaminate – che spaziano dalla rigorosa amministrazione del personale alla delicata mediazione nelle relazioni industriali, fino alla consulenza strategica d'impresa – dimostra come questo professionista abbia ormai superato la tradizionale veste di mero tecnico contabile. Il bagaglio di competenze trasversali che egli è chiamato a gestire ne fa, oggi, un interlocutore essenziale, capace di governare la complessità del mercato del lavoro integrando saperi giuridici, economici e gestionali⁷¹⁶.

Del resto, ciò risulta confermato anche da quanto sancito dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, la quale nei suoi testi programmatici definisce la professione come: « *un'attività che si esplica in una gamma eterogenea di prestazioni intellettuali che vanno dalla tenuta dei libri e documenti obbligatori alla consulenza aziendale strategica, dalla mediazione dei conflitti sociali alla certificazione di legalità per conto dello Stato*⁷¹⁷».

Tuttavia, ciò che è importante sottolineare, è che la strutturale eterogeneità che conforma l'organismo del Consulente del Lavoro non è da leggersi alla stregua di un dannoso difetto di identità; quanto piuttosto come una critica caratteristica qualificante. Incisiva ed efficace, essa si traduce nella

⁷¹⁴Cfr. Agenzia delle Entrate, *Visto di Conformità, il rilascio da parte dei professionisti*, I venerdì con l'Agenzia delle Entrate: pillole di fiscalità, Roma 13 aprile 2012.

⁷¹⁵Consulente 2023, *nelle radici il nostro futuro*, ANCL, ed. 4/2023.

⁷¹⁶Falsone, M. (2021). *Il consulente del lavoro: una figura da valorizzare nell'interesse del sistema lavoristico?* (recensione a Pigliararmi, *La funzione del consulente del lavoro*, Bergamo, Adapt University Press, 2020, XIII – 246).

⁷¹⁷Cfr. Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. *Studi e ricerche sull'evoluzione della professione*.

prodigiosa risposta adattiva di una professione intellettuale alle sfide di un mercato del lavoro liquido, instabile e magmatico. Costretto a dipanarsi all'interno di mutevole scenario economico caratterizzato da fluidità normativa e costanti trasformazioni, la figura del Consulente del Lavoro è stata abilmente in grado di rinnovarsi, adeguarsi e perfezionarsi a livello operativo. Il professionista ha trascorso la sua tradizionale funzione amministrativa, per abbracciare e introiettare un ampio panorama di compiti, attività e doveri poliedrici e diffusi tra loro.

Ciò lo ha portato a governare la complessità dell'odierno tessuto economico - lavorativo, assumendo un ruolo di preminenza. Infatti, proprio grazie alla sua professionalità interdisciplinare, egli risulta in grado di tenere uniti i lembi di mercato del lavoro sempre più frammentato, che necessita di una ibrida che si muova simultaneamente su più fronti.

L'eterogeneità delle funzioni attribuite al Consulente del lavoro ne evidenzia, dunque, lo spiccato valore strategico, elevando tale attore lavorativo a pilastro del sistema economico.

CAPITOLO III

IO, CONSULENTE DEL LAVORO: LA MIA ESPERIENZA DI PRATICANTATO

1. Dalla teoria alla prassi: l'analisi empirica della professione

Nei capitoli precedenti si è delineato e tracciato il profilo del Consulente del Lavoro, definendone i contorni attraverso l'analisi della letteratura esistente e la consultazione del complesso *corpus* normativo vigente. Tale indagine preliminare ha permesso di ricostruire con chiarezza la figura di un professionista poliedrico che, inserito nell'attuale contesto economico-lavorativo, assume responsabilità molteplici e complesse. Attraverso il contestuale esame delle fonti normative e della produzione dottrinale in materia giuslavoristica, si è infatti potuto constatare come il Consulente del Lavoro si configuri come un soggetto centrale nel panorama delle professioni regolamentate, capace di intervenire su molteplici fronti operativi e di fornire supporto tecnico-giuridico qualificato a imprese, lavoratori e istituzioni. Il quadro emerso ha delineato il profilo di un professionista dotato di competenze trasversali e multidisciplinari, che si muove con disinvoltura tra dimensione giuridica, fiscale, previdenziale e amministrativa, offrendo risposte puntuali e tecnicamente solide alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più dinamico e regolamentato.

Tuttavia, se fino ad ora la natura eterogenea del Consulente è stata esaminata esclusivamente sotto il profilo teorico e dottrinale — limitando l'analisi al solo studio di norme, principi, orientamenti giurisprudenziali e interpretazioni di esperti — appare ora necessario estendere l'indagine alla dimensione operativa e concreta. Soltanto attraverso un'analisi di tipo empirico, fondata sull'osservazione diretta e sull'interazione con il contesto lavorativo effettivo, sarà infatti possibile cogliere in maniera autentica e sostanziale la vera essenza della professione e verificare se la poliedricità teorizzata trovi effettivo riscontro nei fatti quotidiani della pratica professionale. L'osservazione diretta delle dinamiche quotidiane, l'analisi delle attività svolte sul campo e il confronto con le esperienze concrete degli operatori permetteranno di comprendere aspetti fondamentali e sfumature qualificanti della professione consulenziale che lo studio astratto delle fonti normative e della letteratura — per quanto rigoroso e approfondito — non è in grado di rivelare in modo esaustivo. La realtà pratica, d'altronde, presenta spesso complessità, imprevisti e sfide che la mera lettura delle norme non può anticipare né rappresentare compiutamente. È proprio nella quotidianità dell'esercizio professionale che emergono le complessità latenti, le contingenze straordinarie e le sfide imprevedibili che il diritto, nella sua forma astratta, non sempre riesce a intercettare. Si tratta di situazioni che permettono di far emergere le competenze relazionali, gestionali e tecniche del Consulente, mettendo in luce il ruolo strategico da lui ricoperto all'interno del tessuto aziendale.

Ecco allora che l'obiettivo primario del presente capitolo sarà quello di completare ed arricchire l'analisi condotta nelle sezioni precedenti, affiancando alla prospettiva giuridico-normativa un approfondimento di natura empirica, in modo tale da offrire una visione organica, compiuta e integrata della figura professionale del Consulente del Lavoro. Nelle pagine che seguono si abbandonerà la prospettiva concettuale, astratta e generalista che ha caratterizzato i capitoli precedenti, per discendere empiricamente nel particolare ed evidenziare come la polifunzionalità del

Consulente non rimanga confinata in una mera astrazione teorica, ma si traduca in un ventaglio di attività quotidiane caratterizzate da un'elevata densità specialistica. Tale approccio metodologico — che integra lo studio teorico con l'indagine sul campo — consentirà dunque di verificare se e in che misura la poliedricità del CdL si manifesti nella pratica quotidiana. Attraverso l'analisi di casi concreti, situazioni operative e attività svolte durante il praticantato, sarà possibile entrare nel merito delle funzioni effettivamente esercitate dal Consulente del Lavoro, analizzando come le competenze trasversali, interdisciplinari e specialistiche del professionista vengano quotidianamente sollecitate, messe alla prova e applicate in un tessuto imprenditoriale caratterizzato da un costante movimento e da esigenze sempre nuove e diversificate.

In sintesi, si tenterà di verificare se e come la “fotografia” teorica scattata nella prima parte dell'elaborato trovi una sua fedele sovrapposizione e una sua robusta corrispondenza con la realtà operativa concreta, o se invece la prassi lavorativa imponga sfumature, adattamenti, deviazioni o integrazioni non previste dal legislatore né contemplate dalla dottrina. Si tratta di verificare se il modello ideale del Consulente del Lavoro delineato dalle fonti normative e dalla letteratura trovi effettivo riscontro nella realtà degli studi professionali, oppure se l'esercizio della In questo senso, pertanto, l'esperienza di praticantato diventa non solo un momento formativo personale, ma anche uno strumento di indagine scientifica, capace di fornire dati e osservazioni utili a validare, integrare o eventualmente ridiscutere le conclusioni emerse dall'analisi teorica.

Al fine di perseguire compiutamente tale finalità di ricerca, lo strumento metodologico preferenziale che verrà principalmente impiegato, sarà rappresentato dall'esperienza di praticantato che ho e sto tuttora svolgendo. A far data dal 1° settembre 2025 ho, infatti, avviato il mio personale percorso formativo e professionalizzante come aspirante Consulente del Lavoro presso uno Studio di professionisti del settore: lo Studio MC Borghi.

Dinamico e pulsante, tale contesto operativo mi sta offrendo la preziosa opportunità di analizzare, da una prospettiva privilegiata e interna, le complesse logiche che governano la consulenza del lavoro. Attraverso una quotidiana e profonda immersione all'interno degli spazi intestini dell'organizzazione, sto avendo modo di assistere in tempo reale alla gestione delle intricate trame relazionali che intercorrono tra professionisti, aziende e dipendenti, osservando come il duttile agire professionale del CdL si rimoduli con costanza e con agilità sulle specifiche esigenze di ogni caso concreto. La vivace realtà dello studio professionale, infatti, mette ininterrottamente alla prova le competenze del Consulente, lo espone a casi concreti che richiedono soluzioni personalizzate e tempestive, e lo pone in relazione con soggetti portatori di eterogenee istanze, rendendo evidente l'importanza di una preparazione multidisciplinare, solida e aggiornata.

Ebbene, è proprio in virtù di tale ricchezza osservativa e operativa, che l'esperienza di praticantato costituisce il mezzo più efficace, a mia disposizione, per conferire alla presente analisi una solida base empirica che trascenda la mera speculazione teorica. Il vissuto professionale — con le sue sfide quotidiane, le sue dinamiche relazionali e le sue complessità operative — rappresenta una risorsa fondamentale per integrare e sostanziare la dimensione puramente teorica esaminata nei capitoli precedenti. Attraverso il racconto e l'analisi dell'attività sul campo, lo studio normativo viene “vivificato” e supportato dall'inserimento di vicende reali, situazioni concrete e dinamiche autentiche che riflettono la varietà e la multiformità dell'attività lavorativa del CdL. Ciò permette di superare l'astrazione del dato legislativo per cogliere la professione nella sua piena articolazione, nella sua dimensione umana e relazionale, nonché nel suo reale svolgimento quotidiano.

In tal senso, il praticantato consentirà di verificare sul campo gli assunti dottrinali e legislativi precedentemente esposti, offrendo un quadro fedele e tridimensionale della professione, capace di coglierne la reale natura.

2. Motivazioni personali e inclinazioni individuali: perché ho deciso di intraprendere questo percorso?

La mia decisione di avviare il percorso di praticantato parallelamente all'ultimo anno di università non è stata casuale, ma ha rappresentato l'esito di una ponderata riflessione personale, maturata gradualmente nel tempo. Prima di approcciare questa complessa realtà professionale, infatti, ho sottoposto a un attento vaglio critico molteplici fattori, valutando con cura le implicazioni e le opportunità che tale percorso avrebbe comportato per la mia crescita formativa nonché per il mio futuro lavorativo.

Un primo elemento che mi ha orientata in maniera determinante verso la decisione di intraprendere tale esperienza è stato, senza dubbio, il profondo interesse nutrito verso le discipline giuridiche. Nel corso degli anni di studio e, in particolar modo, durante la carriera universitaria, ho maturato la consapevolezza di come tale materia, nelle sue molteplici sfumature e articolazioni, fosse in grado di stimolare in me una viva curiosità. Una spiccata attrazione, quest'ultima, che si è manifestata con particolare vigore in riferimento alla specifica declinazione in chiave giuslavoristica della disciplina. In questa prospettiva, infatti, il diritto ha cessato di palesarsi ai miei occhi come un asettico *corpus* di regole da memorizzare, rivelandosi piuttosto come un dinamico strumento di regolazione sociale: un ambito in cui la rigidità della norma è chiamata a dialogare costantemente con la fluidità e l'imprevedibilità delle relazioni umane che, quotidianamente, si intrecciano all'interno dello spazio lavorativo. Nella dimensione giuslavoristica, la norma giuridica non vive mai in un vuoto pneumatico, bensì è costretta a misurarsi costantemente e direttamente con le esigenze concrete delle persone, con le loro aspettative, con i loro bisogni economici e sociali, nonché con le dinamiche organizzative delle imprese. Si tratta di un diritto che non può rimanere ancorato a formulazioni astratte o a interpretazioni rigidamente formalistiche, ma che deve necessariamente adattarsi alla realtà operativa, tenendo conto delle peculiarità delle richieste avanzate, delle specificità di ciascun contesto aziendale, nonché delle trasformazioni del mercato del lavoro. Proprio il desiderio di comprendere come governare questa complessità e come gestire l'applicazione della norma rispetto alla realtà fattuale ha funto da decisivo impulso per l'avvio del mio percorso professionale.

A questo primo fattore si aggiunge poi, in modo complementare, la mia personale inclinazione verso la sfera delle relazioni umane. Da sempre, infatti, avverto un vivo interesse per quelle attività che implicano un contatto diretto con l'individuo, trovando nell'interazione e nel confronto un terreno di naturale elezione. In tal senso, la professione del Consulente del Lavoro costituisce l'ambito ideale per mettere a frutto tale propensione. Tale figura, per antonomasia, opera in una dimensione di costante e inesauribile dialettica con una pluralità di differenti interlocutori: dal singolo dipendente, all'impresa, fino agli enti istituzionali. Con ognuno di questi attori, il CdL è chiamato a rapportarsi quotidianamente, non limitandosi a una semplice attività di trasmissione passiva di informazioni tecniche, ma agendo in modo tale da instaurare ed intessere un rapporto più profondo. Spesso, infatti,

soprattutto nel confronto con la clientela, al Consulente è richiesta in maniera imprescindibile la capacità di recepire le richieste avanzate, di intuire i fabbisogni inespressi e di elaborare soluzioni concrete che coniughino l'efficacia gestionale con l'inderogabile rispetto delle norme. L'impegno relazionale richiesto è notevole: si tratta di una continua opera di interazione, confronto e mediazione che il professionista deve costantemente realizzare nei riguardi dei soggetti con cui si deve interfacciare durante lo svolgimento della sua attività. Un'operazione che richiede sensibilità nel comprendere esigenze diverse, flessibilità nell'adattarsi a necessità inattese e prontezza nel fornire risposte efficaci e giuridicamente sostenibili.

Ebbene, è stata proprio questa centralità del fattore umano a rendere ai miei occhi la professione del Consulente così attrattiva, confermando la volontà di intraprendere il percorso di praticantato.

Infine, ad aver rafforzato la mia determinazione nel cimentarmi in questa esperienza formativa e lavorativa è stata la consapevolezza della preponderante trasversalità che appartiene alla figura professionale del Consulente del Lavoro. Come già evidenziato nei capitoli precedenti, il CdL si caratterizza per possedere una fisionomia pervasa da una irriducibile eterogeneità interna. Forte di un ricco capitale di competenze, egli è incaricato dello svolgimento di funzioni che trascendono il perimetro di un unico campo disciplinare, portandolo ad operare in ambienti anche molto differenti tra loro. Ebbene, proprio l'allettante prospettiva di non dover limitare il mio agire ad un unico settore di competenza, ma di poter spaziare tra difformi dimensioni operazionali e plurimi panorami d'interesse, ha contribuito enormemente a sospingermi verso la decisione di percorrere la via della consulenza del lavoro. La marcata dinamicità che connota tale professione ha risposto perfettamente alla mia aspirazione di calarmi entro le fitte maglie di un'attività intellettualmente stimolante e mai monotona. L'idea di dover sviluppare una *forma mentis* elastica, pronta a reagire ai repentini mutamenti legislativi e alle eterogenee richieste della clientela, ha trasformato quello che poteva sembrare un timore iniziale in una potente leva motivazionale. L'attrattiva principale della professione risiede, infatti, proprio nella sua intrinseca multidisciplinarietà: essa offre l'opportunità di gestire una pluralità di funzioni eterogenee, che spaziano dall'analisi dei costi aziendali alla gestione del *welfare*, dalla contrattualistica pura fino alla consulenza strategica per lo sviluppo d'impresa ecc. Tale ibridazione strutturale di competenze, incarichi e mansioni mi è apparsa effettivamente come una enorme ricchezza, che ha concorso a fungere da ulteriore e potente catalizzatore nella scelta di immergermi nel mondo della consulenza.

Sulla scorta di tali premesse motivazionali e in considerazione delle sopra elencate riflessioni personali, il praticantato come aspirante Consulente del Lavoro ha dunque rappresentato per me un'opportunità irrinunciabile e una scelta quasi logica. Essa ha rappresentato l'occasione per dare concretezza alle mie aspirazioni e, al contempo, per iniziare a costruire sul campo la mia futura identità lavorativa. Per tali motivazioni, mi sono addentrata nell'attività di praticantato.

3. Il paradigma normativo del praticantato: integrazione tra disciplina ordinistica, convenzioni e attività di studio

Passare dallo studio dei codici alla gestione delle problematiche aziendali rappresenta il momento cruciale nella formazione del Consulente del Lavoro. È in questo passaggio che la norma cessa di essere un concetto astratto per diventare uno strumento operativo, capace di orientare scelte concrete e di fornire risposte efficaci alle esigenze quotidiane delle imprese e dei lavoratori.

Tale transizione trova la sua formalizzazione giuridica ed esperienziale nell'istituto del praticantato, che si traduce in un periodo di tirocinio obbligatorio e professionalizzante, dotato di una precisa funzione formativa e di un chiaro valore pedagogico⁷¹⁸. È in questa fase, infatti, che l'aspirante professionista, sotto la guida attenta e la supervisione costante di un *dominus* — ossia di un Consulente del Lavoro iscritto all'Albo da almeno cinque anni e in possesso dei requisiti di esperienza e affidabilità previsti dal Consiglio Nazionale dell'Ordine — apprende non solo le nozioni tecniche, le procedure amministrative e le modalità operative, ma anche la deontologia professionale, i principi etici e la prassi quotidiana indispensabili per l'esercizio della professione⁷¹⁹.

Coinvolgente e sfidante, il praticantato non si estrinseca semplicemente in una esperienza di osservazione passiva, ma si concretizza, piuttosto, in un *iter* formativo attivo e partecipativo, durante il quale il praticante viene gradualmente coinvolto nelle attività dello Studio, con un livello crescente di autonomia e responsabilità⁷²⁰. Attraverso il confronto diretto con casi concreti, la redazione di documentazione giuridica e fiscale, la partecipazione a incontri con i clienti e la gestione di adempimenti amministrativi e previdenziali, il tirocinante sviluppa quelle competenze pratiche e operative che completano e arricchiscono la preparazione teorica acquisita durante il percorso universitario, portandolo a maturare una piena consapevolezza del ruolo e ad acquisire la necessaria sensibilità per muoversi con sicurezza nel complesso mondo del lavoro⁷²¹. Infatti, sebbene la formazione universitaria fornisca l'imprescindibile sostrato dottrinale di partenza, essa da sola non appare sufficiente a garantire la piena operatività del professionista, che richiede di essere invece supportata da un "saper fare" pragmatico.

Tuttavia, affinché tale percorso possa assolvere alla sua funzione "vivificatrice" e abilitante, deve necessariamente innestarsi su un rigoroso quadro normativo che ne definisca i confini e le modalità di svolgimento. Sotto questo profilo, l'architettura legale che disciplina l'accesso alla professione individua il proprio cardine imprescindibile nella Legge n. 12/1979⁷²². Tale provvedimento non rappresenta soltanto l'atto fondativo dell'ordinamento professionale dei Consulenti del Lavoro, ma costituisce il dispositivo che ne delinea i requisiti di accesso (Art. 3), sancendo l'obbligatorietà del tirocinio come passaggio propedeutico e insostituibile per l'abilitazione dello studente alla professione di Cdl.⁷²³ La Legge 1979, infatti, con riferimento all'accesso alla professione (Art.3), dispone che l'esercizio dell'attività è subordinato all'iscrizione in appositi albi provinciali, il cui

⁷¹⁸Come si diventa consulenti del lavoro, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁷¹⁹Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

⁷²⁰Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.

⁷²¹Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

⁷²²Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁷²³*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

presupposto indefettibile — oltre al possesso dei titoli accademici previsti — è proprio il compimento di un periodo di praticantato obbligatorio⁷²⁴. Secondo il dettato legislativo, tale tirocinio si delinea in un *iter* formativo a contenuto specialistico, della durata di diciotto mesi, volto a garantire l'acquisizione delle competenze tecniche, deontologiche e professionali necessarie per sostenere l'esame di Stato abilitante⁷²⁵.

La legge affida la vigilanza e il controllo su tale percorso ai Consigli Provinciali dell'Ordine, i quali hanno il compito di verificare che il tirocinio sia svolto con assiduità e diligenza sotto la guida di un professionista abilitato, iscritto all'albo da almeno due anni, che assume la funzione di *dominus* e mentore⁷²⁶. In questa cornice, il praticante non è un semplice spettatore, ma un soggetto attivo che, attraverso l'osservazione e la partecipazione assistita alle dinamiche di studio, apprende a declinare il rigore della norma nella varietà dei casi concreti, maturando quella sensibilità interpretativa che rappresenta il vero valore aggiunto della professione consulenziale⁷²⁷.

A completamento delle disposizioni contenute nell'Art. 3 della Legge n. 12/1979 in materia di praticantato, interviene poi anche il *Regolamento sul Tirocinio Obbligatorio*, fonte di dettaglio imprescindibile⁷²⁸. Emanato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine (CNO), esso si traduce in un fondamentale atto regolamentare disciplinare le modalità pratiche di svolgimento del tirocinio, definendo con rigore i requisiti per l'iscrizione al registro dei praticanti, la durata del percorso e gli obblighi di frequenza. È, in particolare, ai sensi dell'Art. 2, rubricato '*Accesso al periodo di tirocinio e modalità di svolgimento*', che si ribadisce con rigore l'inderogabilità dello svolgimento del percorso di tirocinio per l'accesso alla professione di CdL, evidenziando come la sua durata sia fissata tassativamente in diciotto mesi⁷²⁹. Inoltre, tale norma, assume un rilievo strategico e formativo ancor più significativo laddove contempla la facoltà di anticipare il percorso professionalizzante⁷³⁰. La disposizione stabilisce che il tirocinio « *può essere svolto per i primi sei mesi in concomitanza con l'ultimo anno del corso di studio per il conseguimento della laurea necessaria per l'accesso alla professione di Consulente del Lavoro*⁷³¹ ». Ciò significa, sotto il profilo pratico, che il futuro professionista ha la possibilità di ottimizzare le tempistiche del proprio percorso formativo, anticipando l'ingresso nel mondo del lavoro e riducendo sensibilmente l'intervallo temporale che separa il conseguimento del titolo accademico dall'accesso all'Esame di Stato.

È precisamente in questo solco normativo che si è inserito il mio personale percorso di abilitazione alla professione di CdL. In virtù di questa concessione organizzativa, ho infatti potuto avviare il mio percorso di praticantato anticipatamente, facendolo coincidere con il semestre conclusivo della mia carriera universitaria. Tale impostazione di fondo ha reso il mio ingresso nella dimensione lavorativa — e, più specificatamente, nel settore della consulenza — una transizione fluida e controllata, scongiurando il rischio di un impatto eccessivamente brusco o irruento. La possibilità di approcciarsi

⁷²⁴Come si diventa consulenti del lavoro, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁷²⁵Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷²⁶*Il consulente* (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.

⁷²⁷Casotti, A., Gheido, M.R., (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Indicalia.

⁷²⁸*Il consulente* (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.

⁷²⁹Come si diventa consulenti del lavoro, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁷³⁰Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

⁷³¹Cfr. Regolamento sul tirocinio obbligatorio per l'accesso alla professione di consulente del lavoro, approvato dal Consiglio Nazionale con Delibera n. 327 del 23 ottobre 2014, con parere favorevole del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 3 ottobre 2014, previa intesa con il Ministero della Giustizia.

alle complessità dello Studio con una progressione graduale mi ha permesso di metabolizzare i ritmi e le responsabilità dell'ufficio senza compromettere la qualità del traguardo accademico, trasformando così quello poteva essere un distacco netto in un'evoluzione naturale del mio percorso di crescita. Inoltre, la proficua sovrapposizione tra vita accademica e attività lavorativa mi ha consentito di dare immediata concretezza operativa alle nozioni teoriche che, nello stesso periodo, stavo approfondendo nel mio percorso accademico. Tale dinamica, mi ha permesso di maturare una solida consapevolezza operativa: vedere la norma “in azione” — tra scadenze uni-mensili, gestione dei flussi documentali e relazioni con gli istituti — ha trasformato concetti astratti di diritto del lavoro e della previdenza in strumenti di lavoro vivi e tangibili.

Un disegno ideale e normativo, quest'ultimo, che — affinché potesse tradursi in un impegno concreto e legalmente riconosciuto — ha necessitato di una specifica e indispensabile formalizzazione contrattuale. Non risulta infatti sufficiente limitarsi al, pur dirimente, quadro tracciato dalla Legge n. 12/1979 e dal relativo Regolamento per comprendere le modalità con cui il praticantato trova attuazione. Al fine di delineare il perimetro operativo entro cui l'esperienza si materializza, occorre richiamare altri due fondamentali strumenti: la *Convenzione di Tirocinio* e il *Patto Formativo*.

La *Convenzione di Tirocinio* rappresenta l'atto formale di raccordo tra l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e l'Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro. Sotto il profilo giuridico, essa costituisce la cornice istituzionale che legittima l'anticipazione del praticantato, garantendo la coerenza tra il piano di studi accademico e l'esperienza professionale⁷³².

Attraverso questo protocollo d'intesa, l'Ateneo e l'Ordine si impegnano a cooperare per assicurare che il tirocinio non sia vissuto come una mera attività sussidiaria, ma come un'estensione del percorso didattico, volta a integrare la formazione universitaria con l'acquisizione di competenze pratiche di alto profilo⁷³³. L'obiettivo è assicurare che il futuro Consulente del Lavoro inizi a maturare la propria *forma mentis* professionale in un ambiente protetto e vigilato, dove la teoria appresa sui manuali trovi una validazione immediata e critica nella realtà quotidiana dell'impresa e delle relazioni industriali⁷³⁴. In definitiva, la *Convenzione di Tirocinio* funge da ponte strutturale e funzionale tra l'astrazione della dogmatica giuridica e la pragmatica del mercato del lavoro. Essa non si limita a regolare un accesso anticipato alla professione, ma istituzionalizza un modello di apprendimento “circolare”, dove l'Università fornisce le coordinate teoriche e lo Studio professionale offre il terreno per la loro sperimentazione clinica.

Il *Patto Formativo* costituisce, invece, la dimensione negoziale e individuale del percorso. Sottoscritto tra il praticante e il Consulente del Lavoro ospitante, tale documento definisce analiticamente gli obiettivi formativi e le modalità di attuazione del tirocinio, calandoli nella realtà specifica della struttura professionale⁷³⁵. Ma non solo: esso è funzionale anche a individuare, con assoluta univocità, gli attori protagonisti del percorso di praticantato, operando una doverosa distinzione tra la figura del Soggetto Ospitante e quella del Tirocinante. Per entrambi, il Patto realizza una vera e propria dichiarazione di intenti e di responsabilità reciproca, trasformando l'impegno formativo in un vincolo concreto e condiviso⁷³⁶. Attraverso di esso, infatti, il professionista abilitato

⁷³²Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *Professione Consulente Del Lavoro: Guida All'attività e All'esame Di Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

⁷³³Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

⁷³⁴Pagliero, C., (2005), *Manuale del consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Milano, Ipsoa.

⁷³⁵Rausei, P. (2021), *Consulente del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer Italia.

⁷³⁶Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.

assume formalmente il ruolo di *dominus* e mentore, impegnandosi a trasmettere non solo il *know-how* tecnico e le prassi operative, ma anche l'integrità deontologica e il rigore comportamentale che informano l'identità stessa della categoria⁷³⁷. Il *dominus*, in questa veste, si fa garante della crescita del praticante, guidandolo nell'acquisizione di quella sensibilità interpretativa necessaria per districarsi tra le pieghe di una normativa giuslavoristica in costante mutamento. L'impegno assunto mira a forgiare una figura capace di coniugare l'efficienza della consulenza con l'etica della responsabilità, assicurando che l'agire professionale sia sempre improntato ai principi di correttezza, trasparenza e indipendenza di giudizio⁷³⁸.

Dal canto suo, il tirocinante si obbliga a un impegno che trascende la semplice presenza in studio, sottoscrivendo un vincolo di assiduità, riservatezza e diligenza⁷³⁹. Egli è chiamato a partecipare attivamente alla vita dello Studio, collaborando alla gestione degli adempimenti e alla risoluzione delle casistiche con un approccio critico e propositivo. In questo senso, il *Patto Formativo* diviene il fulcro di un rapporto fiduciario e didattico, garantendo che il periodo di praticantato non si risolva in una mera osservazione passiva, ma evolva in un percorso di crescita progressiva e consapevole.

In definitiva, se la *Convenzione di Tirocinio* rappresenta l'impalcatura formale del rapporto con l'Ordine; il *Patto Formativo* ne costituisce l'anima esperienziale⁷⁴⁰.

Nell'ambito della mia esperienza di praticantato, il ruolo di Soggetto Ospitante è stato assunto dallo Studio Borghi e, nello specifico, dal Dott. Matteo Pilati, titolare dello studio e coordinatore della divisione MC Paghe. In piena conformità con l'Art. 3 del *Regolamento*, il Dott. Pilati — in possesso dei requisiti di iscrizione all'Albo e della necessaria anzianità professionale — ha assunto infatti la responsabilità giuridica, deontologica e didattica del mio percorso, agendo quale figura cardine del progetto formativo ed ergendosi a punto di riferimento della mia attività.

A lui è stato attribuito il delicato e oneroso ruolo di *dominus*: una funzione che trascende la mera vigilanza sulla condotta del praticante per tradursi in una rigorosa operazione di indirizzamento pratico, metodologico e cognitivo, finalizzata al trasferimento di quel patrimonio di competenze esperienziali e sensibilità professionale che costituiscono la base fondamentale per essere un Consulente del Lavoro di qualità⁷⁴¹. Proprio in virtù di tale impostazione, l'attività del *dominus* si configura, a livello pratico, in un costante esercizio di *mentoring* strategico e professionale, volto a guidare il praticante verso una graduale ma solida autonomia decisionale. Tale opera di supervisione trova la sua prima e fondamentale espressione nell'assistenza costante sul piano procedurale: il *dominus* accompagna i primi passi del tirocinante nell'universo degli adempimenti tecnici, insegnandogli a padroneggiare le sequenze operative, la tempistica delle scadenze e la corretta gestione dei flussi documentali verso gli Enti. Questa guida pratica è essenziale per acquisire la necessaria dimestichezza con gli strumenti quotidiani della professione, trasformando la teoria dei manuali in una prassi lavorativa ordinata e rigorosa⁷⁴².

Tuttavia, è importante sottolineare, che l'insegnamento del *dominus* non si esaurisce nella mera correzione dell'atto materiale, ma si eleva verso la trasmissione di un vero e proprio metodo di indagine. In un settore caratterizzato da una stratificazione normativa incessante e da una prassi

⁷³⁷Rausei, P. (2021), *Consulente del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer Italia.

⁷³⁸Patto formativo tra il professionista e il consulente del lavoro, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁷³⁹Lupi, P., Puppo, P. (2006), *Corso per il consulente del lavoro*, Roma, Buffetti.

⁷⁴⁰Patto formativo tra il professionista e il consulente del lavoro, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁷⁴¹Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁷⁴²Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

amministrativa spesso frammentata, la sua guida risulta determinante per imparare a navigare con spirito critico tra le fonti. La sua funzione è quella di aiutare il praticante a capire come discernere l'attendibilità dei documenti, a interpretare con rigore i dubbi dottrinali e a decodificare le indicazioni degli Istituti, fornendo le chiavi di lettura necessarie per tradurre l'astrattezza della norma in soluzioni gestionali efficienti, conformi e, soprattutto, sostenibili per l'impresa⁷⁴³.

Se la funzione di Soggetto Ospitante è stata assunta dallo Studio Borghi, la qualifica di Tirocinante è stata invece rivestita dalla sottoscritta, la quale ha inteso interpretare tale ruolo con piena consapevolezza e profondo senso di responsabilità. Essere praticante significa, infatti, assumere un impegno che va ben oltre il semplice affiancamento operativo. Tale ruolo implica la volontà di farsi recipiente attivo di un sapere complesso, coniugando il necessario rigore metodologico con una costante proattività nella ricerca e nell'approfondimento⁷⁴⁴. Tale principio trova esplicito riscontro nel medesimo *Regolamento sul Tirocinio Obbligatorio*, nel quale si afferma che l'assunzione della qualifica di praticante non comporta meramente la presenza fisica in studio; ma richiede necessariamente il pieno inserimento in un percorso di coinvolgimento personale, fatto di assidua partecipazione, costante impegno intellettuale, proattiva dedizione pratica e spiccata attitudine all'apprendimento⁷⁴⁵. Si tratta di assumere una *forma mentis* e un *modus operandi* improntati alla ferma volontà di partecipare attivamente alla vita professionale dello Studio, accettando di misurarsi in prima persona con la concretezza delle pratiche lavorative per cercare di assimilare e apprendere da esse il più possibile⁷⁴⁶. In questa prospettiva, l'attività del praticante non si limita alla sola osservazione degli adempimenti, ma si estende a una responsabile interazione con la casistica quotidiana. Ogni dossier, ogni quesito normativo e ogni elaborazione documentale sono approcciati come un campo di prova per testare la solidità delle basi teoriche possedute e per affinare la capacità di analisi. Questo coinvolgimento diretto permette di trasformare il tirocinio in un vero e proprio strumento di formazione professionale, dove la teoria del diritto del lavoro incontra la complessità tecnica della sua gestione amministrativa⁷⁴⁷.

Il rigore con cui il praticante è chiamato a interpretare il proprio ruolo trova, d'altronde, un'ulteriore ed emblematica esemplificazione nei canoni comportamentali che è tenuto ad osservare durante lo svolgimento del suo percorso professionale⁷⁴⁸. Tale onere, lungi dal configurarsi come un mero ossequio formale, rappresenta la diretta declinazione pratica dei principi sanciti dal Codice Deontologico dei Consulenti del Lavoro, e il suo rispetto costituisce il presupposto essenziale per garantire il decoro e la correttezza dell'agire professionale sin dalla fase del tirocinio. Il praticante, infatti, pur agendo sotto la vigilanza del proprio *dominus*, entra quotidianamente in contatto con interessi costituzionalmente protetti — come il diritto al lavoro, la tutela previdenziale e la stabilità aziendale — e deve pertanto dimostrare una condotta che rispecchi l'autorevolezza della figura che aspira a diventare⁷⁴⁹. Tra i doveri che il tirocinante risulta tenuto ad osservare con perizia e attenzione emerge, primo fra tutti, il dovere di riservatezza e il segreto professionale (Art. 8 del Codice

⁷⁴³Lupi, P., Puppo, P. (2006), *Corso per il consulente del lavoro*, Roma, Buffetti.

⁷⁴⁴Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Consulenza del Lavoro - Manuale Pratico* (2025), Teleconsul Editore.

⁷⁴⁵Regolamento sul tirocinio obbligatorio per l'accesso alla professione di consulente del lavoro, approvato dal Consiglio Nazionale con Delibera n. 327 del 23 ottobre 2014, con parere favorevole del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 3 ottobre 2014, previa intesa con il Ministero della Giustizia.

⁷⁴⁶Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁷⁴⁷Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: Tariffa, Ordinamento, Praticantato, Previdenza*, Roma, Buffetti.

⁷⁴⁸Rausei, P. (2022), *Diritto del lavoro - consulente del lavoro*, Ipsoa.

⁷⁴⁹Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

Deontologico e Art. 622 del Codice penale): nel gestire dati sensibili, dinamiche aziendali riservate e informazioni personali dei lavoratori, la discrezione non è solo un obbligo giuridico, ma il fondamento del rapporto di fiducia tra il Consulente e il cliente. Tale riserbo deve tradursi in una gestione scrupolosa della documentazione e in una comunicazione prudente, consapevole della delicatezza delle materie trattate⁷⁵⁰. A ciò si aggiungono i doveri di lealtà e probità (Art. 5 e 13 Cod. Deont.), che devono informare non solo i rapporti con i colleghi e il proprio *dominus*, ma anche le relazioni con gli Istituti e la Pubblica Amministrazione. Agire con lealtà significa operare con trasparenza e onestà intellettuale, rifuggendo da condotte che possano ledere l'immagine della categoria o compromettere l'interesse generale della tutela del lavoro⁷⁵¹. Infine, l'impegno deontologico si manifesta nel dovere di competenza e di aggiornamento (Art. 9 Cod. Deont.): la consapevolezza dei propri limiti e la tensione verso un costante miglioramento delle proprie conoscenze sono esse stesse espressioni di etica professionale⁷⁵². In sostanza, l'osservanza dei precetti etici funge da garanzia di affidabilità: essa serve a forgiare una coscienza professionale matura, capace di resistere alle pressioni esterne e di orientarsi con equilibrio nelle zone d'ombra della prassi. Solo attraverso questo precoce allineamento ai valori di probità e dignità, il tirocinio può assolvere alla sua funzione più alta: quella di trasformare un laureato in un professionista capace di essere, in ogni circostanza, un presidio di legalità.

Alla luce di quanto esposto, dunque, risulta evidente come l'intero apparato normativo e regolamentare descritto non si esaurisca in una mera stratificazione di obblighi, ma delinea l'architettura necessaria affinché il praticantato sia un'autentica transizione di valore. Attraverso il rigore della Legge 12/1979, la specificità del *Regolamento* e la concretezza del *Patto Formativo*, il percorso di tirocinio si qualifica come l'unico alveo giuridico capace di garantire che l'accesso alla professione non sia dettato dall'improvvisazione, bensì da una preparazione tecnica e deontologica certificata. È proprio in questo perimetro di legalità e competenza che l'aspirante Consulente del Lavoro matura quella consapevolezza necessaria per farsi interprete dei complessi equilibri tra impresa, lavoratore e Istituzioni.

⁷⁵⁰Rausei P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro (Guida per la preparazione all'Esame di Consulente del lavoro. Legislazione sociale, ordinamento professionale e deontologia)* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 05/2022.

⁷⁵¹Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

⁷⁵²Bertello, F. (1990), *Vademecum per il consulente del lavoro e per il responsabile del personale*, Ipsoa.

4. Analisi del contesto operativo: la realtà dello Studio Borghi

Avviato ufficialmente il 1° settembre 2025, il mio percorso di tirocinio professionale ha trovato e trova tutt'ora la sua collocazione operativa presso lo Studio MC Borghi, una dinamica realtà professionale specializzata nella consulenza del lavoro e nell'amministrazione del personale, con sede in provincia di Modena. Come precedentemente delineato, è proprio tale struttura ad aver assunto il ruolo di Soggetto Ospitante all'interno della cornice normativa del praticantato, offrendo il contesto operativo ideale per la mia crescita professionale.

Sebbene oggi, a sei mesi dall'inizio del percorso, la mia presenza in Studio sia ormai consolidata e io riesca a muovermi con crescente disinvoltura tra le dinamiche quotidiane, l'ingresso in questa realtà non è stato immediato. L'effettivo inizio del tirocinio è stato infatti preceduto da un *iter* di selezione e valutazione particolarmente articolato, necessario per inquadrare correttamente le mie attitudini all'interno della divisione MC Paghe, così come all'interno di altre realtà professionali. La determinazione della struttura ideale presso la quale svolgere il praticantato non si è tradotta in una scelta né agevole né immediata, configurandosi piuttosto come l'esito finale di un tortuoso percorso, caratterizzato da una serie di colloqui svoltisi dinanzi a differenti studi professionali e da un successivo vaglio critico delle proposte ricevute.

Nel corso di questa fase esplorativa, ho avuto l'opportunità di confrontarmi con un ampio ventaglio di realtà imprenditoriali, distribuite sia tra il tessuto produttivo di Modena sia tra quello di Reggio Emilia. Il confronto ha coinvolto interlocutori eterogenei: dai grandi gruppi industriali strutturati alle realtà locali di dimensioni più contenute; contesti caratterizzati da culture aziendali profondamente diverse, che spaziavano da approcci rigidamente formali a modalità relazionali più distese ed empatiche. Anche sotto il profilo operativo, le proposte ricevute delineavano prospettive formative differenti: alcune focalizzate prettamente sulle attività tecniche di *payroll* e amministrazione pura, altre orientate verso il ruolo gestionale di *HR Business Partner*, altre ancora dedicate specificamente ai processi di *Talent Acquisition*, sviluppo organizzativo e formazione del capitale umano.

A orientarmi in questo fitto reticolo di opzioni professionali, sono stati diversi fattori determinanti. In primo luogo, le mie inclinazioni e predisposizioni personali: l'attrattiva per il mondo giuslavoristico unitamente alla curiosità per le dinamiche relazionali. Secondariamente, la specifica predilezione per la libera professione di Consulente del Lavoro, intesa nella sua purezza tecnica e distinta dalle logiche più generaliste del mondo HR aziendale. Infine, a guidare la mia scelta è stata anche la profonda convinzione che lo Studio del Consulente del Lavoro non costituisse un semplice spazio fisico e lavorativo, bensì rappresentasse quel crocevia fondamentale dove la norma si incontra (e si scontra) con il cangiante bisogno del cliente. È all'interno di questo perimetro che il professionista è chiamato a esplicitare la sua natura polivalente e multidisciplinare, dedicandosi ogni giorno allo svolgimento di un denso ed articolato insieme di mansioni.

Sulla base di tali coordinate, e ricercando una realtà capace di incarnare appieno questa complessità operativa, ho individuato proprio nello Studio Borghi il contesto d'elezione per il mio percorso di praticantato.

Profondamente radicato nel tessuto produttivo della provincia di Modena e, nello specifico, nella piccola località di San Damaso, lo Studio MC Borghi si concretizza in una consolidata struttura professionale, specializzata nello svolgimento della complessa e poliedrica attività di consulenza del

lavoro. Affermatosi negli anni come presidio autorevole nella dimensione dell'assistenza giuslavoristica, esso rappresenta oggi una intraprendente architettura imprenditoriale che — investita da un incessante processo di crescita, sviluppo ed espansione — si propone di offrire alla clientela un pacchetto di servizi variegati, multiformi e altamente mirati.

Come espressamente enunciato sulla pagina web ufficiale, infatti, il medesimo Studio Borghi si definisce come « *uno studio professionale indipendente, specializzato in consulenza fiscale, tributaria e societaria per le imprese, a cui offre soluzioni innovative, personalizzate, efficaci*⁷⁵³». Icastica ed incisiva, tale eloquente descrizione contribuisce proficuamente a ritrarre l'identità professionale dello Studio, fotografandolo come un *hub* di competenze integrate, vocato al superamento della staticità amministrativa in favore di un approccio consulenziale moderno, dinamico e orientato alla risoluzione globale delle problematiche aziendali.

Coerentemente con tale visione, lo Studio Borghi si presenta alla stregua di una realtà dal taglio sartoriale, in cui l'elevata competenza tecnica non rimane fine a sé stessa, ma diviene strumento per l'elaborazione di risposte concrete, modellate sulle specifiche necessità del singolo cliente. In tale contesto, la *mission* finale diviene superare la tradizionale parcellizzazione del sapere tecnico per offrire all'impresa un supporto olistico, capace di integrare le competenze fiscali e societarie con una visione strategica d'insieme. L'obiettivo non è limitarsi alla mera gestione degli adempimenti burocratici, bensì costruire risposte "su misura" che sappiano adattarsi con flessibilità alle mutevoli esigenze del *business*.

Operativamente, ciò si traduce in una costante sinergia tra le diverse aree di competenza dello Studio: la consulenza del lavoro non viaggia su binari paralleli rispetto a quella fiscale o societaria, ma si intreccia con esse in un dialogo continuo. Forte del possesso di un organico di collaboratori altamente eterogeneo e internamente diversificato — che ricomprende strategiche figure professionali che vanno dai commercialisti ai revisori contabili, dai Consulenti del Lavoro agli avvocati — la filosofia operativa dello Studio si fonda sull'adozione di un approccio di matrice spiccatamente interdisciplinare, volto alla risoluzione di pressoché l'intera moltitudine di complesse problematiche che investono l'odierno agire imprenditoriale. È proprio grazie a questa osmosi di saperi che lo Studio riesce a garantire quella visione d'insieme indispensabile per tutelare l'azienda a 360 gradi, prevenendo rischi che una visione compartimentata non saprebbe intercettare. In un mercato saturo di risposte frammentarie e/o standardizzate, lo Studio MC Borghi si propone cioè — in maniera moderna e all'avanguardia — di confezionare per il cliente una prestazione assistenziale completa e personalizzata, scrupolosamente modellata sulle sue esigenze e sapientemente cucita sulle sue caratteristiche.

La conseguenza diretta di tale impostazione di ampio respiro è un radicale ripensamento del rapporto professionista-cliente: lo Studio Borghi non si pone come un'entità esterna e distaccata, ma come un vero e proprio *partner* strategico che affianca l'imprenditore nelle scelte decisionali quotidiane. Si instaura così una relazione fiduciaria di lungo periodo, dove la consulenza diviene proattiva e non solo reattiva, accompagnando l'azienda in ogni fase del suo ciclo di vita. Tale approccio si traduce in una costante disponibilità al dialogo e in una profonda conoscenza della storia imprenditoriale del cliente, elementi che permettono allo Studio di offrire risposte non standardizzate, bensì calibrate sulla specifica cultura aziendale dell'assistito. Non si tratta semplicemente di applicare una norma, ma di interpretarla alla luce degli obiettivi strategici dell'impresa. Proprio questo aspetto rende lo

⁷⁵³Cfr. pagina web Studio MC Borghi.

Studio MC Borghi un laboratorio d'eccellenza, capace di incarnare perfettamente quella figura di 'Consulente d'Impresa' che il mercato odierno richiede con sempre maggiore insistenza.

4.1. L'architettura dei servizi e la strutturazione interna

Altamente qualificato e professionalmente all'avanguardia, lo Studio MC Borghi si profila ad oggi, dunque, come un compatto organismo imprenditoriale che — dotato di un efficiente apparato funzionale, così come di un polimorfo sistema operativo — rappresenta un presidio consulenziale d'eccellenza. Meritevole di aver travalicato la tradizionale — e ormai obsoleta — logica della specializzazione monolitica per adottare un *modus operandi* poliedrico e multidisciplinare, lo Studio risulta capace di presidiare con autorevolezza e abilità una vasta gamma di aree funzionali, configurandosi come un polo di competenze integrate dove l'imprenditore può trovare risposte certe a sfide trasversali.

Ciò risulta espressamente confermato e avvalorato dall'articolata offerta consulenziale che la realtà aziendale in questione garantisce con cura alla propria clientela. Vasta, composita ed eterogenea, quest'ultima si traduce in pacchetto di servizi meticolosamente progettati al fine di soddisfare in maniera globale e attenta tutte le multiformi esigenze dell'impresa moderna. Le attività svolte e le competenze introdotte delineano un mosaico operativo fortemente interdisciplinare, capace di presidiare dimensioni d'intervento che coprono uno spazio estremamente ampio e difforme. Lo Studio non si limita alla risoluzione delle criticità ordinarie, ma si spinge verso attività ad alto contenuto specialistico — quali l'assistenza contrattuale, le perizie tecniche, le dichiarazioni di successione e il rilascio del visto di conformità — assicurando che ogni pratica sia trattata con il rigore richiesto dalle normative vigenti. Questa poliedricità funzionale permette al Gruppo Borghi di porsi quale fondamentale alleato strategico dell'impresa, assumendo la responsabilità di una gestione multidisciplinare in grado di affrontare ogni situazione della vita aziendale, neutralizzare le criticità che spesso emergono, ed elaborare risposte risolutive calibrate sulle specifiche peculiarità di ogni cliente.

Tale precisa prerogativa d'azione viene, per altro, profondamente rafforzata anche da quanto enunciato sul sito internet dello Studio, in cui viene proclamato che: « *lo Studio Borghi si distingue per il suo approccio interdisciplinare alla soluzione delle varie problematiche che possono interessare l'impresa, la sua storia ed il suo settore. Il nostro team raccoglie diverse figure professionali (commercialisti, revisori contabili, consulenti del lavoro, avvocati, consulenti aziendali) in grado di fornire sempre una risposta concreta, su misura, altamente qualificata*⁷⁵⁴». Lungi dal tradursi in un semplice e vacuo elenco di prestazioni, tale incisivo enunciato risulta funzionale al fine di fotografare con chiarezza un'architettura di servizi complessa e multiforme, volta a fronteggiare in maniera ottimale le costanti e inattese richieste provenienti dal mercato.

La filosofia che ispira l'agire dello Studio MC Borghi è, infatti, quella del *full-service*: accompagnare l'imprenditore in ogni fase della vita aziendale, aiutandolo, sostenendolo e assistendolo in ogni momento. Si tratta di una metodologia d'affiancamento globale che supera la frammentazione delle

⁷⁵⁴Cfr. pagina web Studio MC Borghi.

singole prestazioni per offrire una sintesi unitaria. In questo scenario, lo Studio non agisce come un mero esecutore di compiti, ma come una presenza costante e proattiva, capace di seguire l'impresa lungo l'intero arco del suo sviluppo: dalla fase embrionale della costituzione societaria, passando per la quotidiana gestione della sua attività, fino a giungere al finale momento della sua cessazione. La logica del *full-service* trasforma l'assistenza professionale in un percorso condiviso, dove lo Studio Borghi & Partners si configura come un presidio di sicurezza permanente: una cabina di regia che monitora ogni variabile — sia essa di natura contrattuale, tributaria o organizzativa — sollevando l'imprenditore dall'onere di coordinare professionisti diversi e assicurando una gestione fluida delle complessità quotidiane

La traduzione di una visione così ambiziosa in un'operatività d'eccellenza richiede, necessariamente, il supporto di un capitale umano di alto profilo. Per questa ragione, lo Studio ha scelto di avvalersi di un gruppo di collaboratori caratterizzato da una spiccata eterogeneità accademica nonché da un'elevata diversificazione professionale. L'ecosistema dei professionisti che anima la realtà operativa dell'azienda, infatti, si configura come un'armonica sintesi di competenze multiformi, dove la diversità dei profili rappresenta il vero valore aggiunto della struttura. Al suo interno, convivono, interagiscono e collaborano figure professionali dai percorsi specialistici profondamente distanti ma complementari: commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro, revisori contabili ecc. Ciascuno portatore di un bagaglio tecnico e di un'esperienza sul campo unica, questi professionisti non si limitano a condividere uno spazio fisico, ma integrano i rispettivi saperi in un dialogo costante, trasformando la specializzazione individuale in una forza risolutiva collettiva. In questa struttura, la pluralità delle figure coinvolte non si traduce mai in una sovrabbondanza fine a sé stessa o in un intralcio operativo; al contrario, essa rappresenta il vero motore della macchina aziendale. Ogni professionista agisce come un tassello fondamentale di un mosaico interdisciplinare, dove il confronto costante tra saperi differenti permette di analizzare ogni problematica da molteplici prospettive.

Tale sinergia interdisciplinare costituisce, di fatto, la condizione imprescindibile per presidiare con rigore ogni sfumatura del diritto e dell'economia, permettendo allo Studio di rispondere in maniera ottimale alle variegate e complesse esigenze delle aziende. Queste ultime, infatti, per governare la densità della loro attività quotidiana, necessitano di un supporto esterno che sia per natura eterogeneo: una pluralità di competenze che difficilmente può concentrarsi in una singola figura professionale, data la vastità delle aree di intervento e la velocità del mutamento normativo. Al fine di razionalizzare questa mole di saperi e garantire risposte che siano al contempo rapide e impeccabili, il Gruppo MC ha strutturato un assetto organizzativo di assoluto rilievo. In un'unica sede, professionisti diversi collaborano in modo sinergico per un obiettivo comune: la tutela del cliente. Questa architettura permette all'imprenditore di non doversi disperdere tra molteplici interlocutori esterni, trovando in un unico luogo un presidio di eccellenza capace di farsi carico di ogni istanza aziendale. È proprio questa la filosofia e la carta vincente dello Studio Borghi: trasformare la frammentarietà delle consulenze in un servizio unico, integrato e di alto profilo.

Con l'obiettivo di canalizzare questa ricchezza di competenze in un servizio fluido e puntuale, lo Studio MC Borghi ha adottato un'architettura organizzativa razionale, volta a trasformare la ricchezza dei saperi in efficacia operativa. Per gestire con precisione chirurgica una mole di adempimenti e consulenze sempre più stratificata, il Gruppo ha strutturato il proprio organico in due macro-aree strategiche, tra loro indipendenti per specializzazione, ma costantemente interconnesse per visione e obiettivi: MC Consulenza e MC Paghe.

La prima dimensione organizzativa in cui risulta internamente scissa la struttura dello Studio Borghi — MC Consulenza — si configura in un'area specificamente dedicata alla consulenza fiscale, tributaria e strategica rivolta alle imprese clienti. È in questo ambito che vengono realizzate e gestite le operazioni di matrice più spiccatamente economico-finanziaria, richiedenti competenze approfondite in ambito contabile, fiscale e di pianificazione aziendale.

Tra le principali attività svolte all'interno di questa divisione si annoverano: l'elaborazione di *business plan* dettagliati e prospettici, utili per supportare le scelte strategiche delle imprese; l'accesso al credito bancario o la valutazione di progetti di investimento; l'amministrazione della contabilità aziendale, comprensiva della tenuta dei libri contabili obbligatori, della registrazione delle operazioni economiche e della predisposizione dei bilanci d'esercizio; la preparazione e l'emissione delle parcelle professionali, con relativa gestione degli aspetti fiscali e amministrativi connessi alla fatturazione; nonché la consulenza tributaria ordinaria e straordinaria, che spazia dalla redazione delle dichiarazioni fiscali (Modello Redditi, Modello IVA, Modello 770) alla pianificazione fiscale delle operazioni societarie, fino all'assistenza in caso di accertamenti, verifiche o contenziosi con l'Agenzia delle Entrate. Inoltre, il dipartimento MC Consulenza si occupa della gestione degli adempimenti fiscali periodici, assicurando il rispetto delle scadenze imposte dalla normativa tributaria e prevenendo l'insorgenza di sanzioni o irregolarità. Essa offre altresì supporto nelle operazioni straordinarie d'impresa, quali fusioni, scissioni, cessioni d'azienda o di rami d'azienda, conferimenti, trasformazioni societarie e liquidazioni, fornendo assistenza sia sul piano contabile che su quello fiscale e valutativo. In sostanza, tale dimensione operativa rappresenta l'articolazione interna dello Studio Borghi deputata al presidio, al controllo e alla gestione integrata della sfera contabile e fiscale di ogni realtà aziendale con cui si interfaccia il Gruppo MC. La sua funzione principale è quella di governare con precisione ogni variabile della gestione fiscale e societaria, ottimizzando i flussi amministrativi, garantendo all'imprenditore una visione chiara e prospettica dell'andamento economico-finanziario e assicurando la massima aderenza alle evoluzioni del sistema tributario.

La presenza di questa divisione specializzata all'interno dello Studio testimonia la volontà di offrire un servizio integrato e completo al cliente, capace di rispondere non solo alle esigenze giuslavoristiche delle imprese, ma anche a quelle di natura economica, finanziaria e tributaria, garantendo così una visione d'insieme coerente e strategica.

Il secondo comparto in cui si articola e si declina la composita architettura dello Studio MC Borghi è poi rappresentato dal dipartimento MC Paghe. Nevralgica e altamente specializzata, tale comparto si esplica in un critico organismo operativo deputato al governo integrale, efficiente e rigoroso di ogni aspetto che attiene alla dimensione lavorativa delle aziende clienti. MC Paghe, infatti — a discapito di quanto potrebbe far presagire il nome che lo connota — non si concretizza in un tradizionale ufficio limitato allo svolgimento della mera attività di elaborazione dei cedolini. Al contrario, dinamico e proattivo, esso si profila in un'area operativa incentrata sulla consulenza del lavoro, sull'amministrazione del personale e sull'elaborazione dei flussi retributivi. Governata da una chiara impostazione di matrice polifunzionale, la divisione MC Paghe risulta contraddistinta dallo svolgimento di attività plurime ed eterogenee, che interessano aree di intervento estremamente diversificate tra loro. La sua operatività, lungi dall'essere piatta, monolitica o monofunzionale — e dunque relegata a un unico, ristretto ambito d'azione — si rivela, al contrario, poliedrica, multiforme e cangiante. Essa rifugge la staticità del mero adempimento tecnico per abbracciare una dinamicità

consulenziale molto più ampia, che abbraccia operazioni complesse e diversificate, in grado di incidere sull'assetto organizzativo ed economico delle aziende clienti sotto diversi punti di vista.

Questa vocazione alla eterogeneità funzionale trova la sua espressione più concreta e tangibile nel dinamismo delle attività quotidiane svolte all'interno di MC Paghe. Esse spaziano dall'elaborazione mensile delle buste paga — che richiede una conoscenza approfondita delle normative retributive, fiscali e contributive — alla gestione amministrativa dell'intero ciclo di vita del rapporto di lavoro. Ogni fase, dalle assunzioni alle cessazioni, passando per le trasformazioni e le proroghe contrattuali, viene presidiata con rigore, assicurando la perfetta conformità di ciascun atto non solo alle disposizioni di legge vigenti, ma anche alle specificità dei contratti collettivi applicabili. L'operatività del dipartimento si estende poi al presidio dell'intero apparato dichiarativo e comunicativo verso le istituzioni. MC Paghe si occupa, infatti, anche della compilazione e trasmissione telematica delle comunicazioni obbligatorie al Centro per l'Impiego (Unilav, Vardatori, Unimare, ecc.), della predisposizione e invio delle denunce contributive mensili (flussi UniEmens per INPS, autoliquidazione INAIL), nonché della gestione delle certificazioni uniche (CU) e dei modelli fiscali legati ai redditi da lavoro dipendente e assimilati. Tuttavia, è fondamentale sottolineare come l'azione di MC Paghe non si esaurisca nella, seppur dirimente, dimensione amministrativa.

Alla precedente attività, il dipartimento somma e integra un ruolo cruciale di consulenza strategica e preventiva nei confronti delle imprese, agendo come un vero ed esperto *partner* aziendale capace di affiancare il *management* nelle scelte più delicate. Tale affiancamento si concretizza, nello specifico, in un'attività di supporto costante volta alla corretta interpretazione e alla puntuale applicazione delle complesse normative giuslavoristiche, ponendo particolare enfasi sulla *governance* di scenari critici. Lo Studio interviene infatti con autorevolezza nella gestione di situazioni ad alto tasso di complessità, quali le procedure di licenziamento, la risoluzione di contenziosi con i dipendenti, i processi di ristrutturazione aziendale e l'attivazione di ammortizzatori sociali, dalla cassa integrazione alle procedure di mobilità. Allo stesso modo, la consulenza di MC Paghe si rivela determinante nella fase di ingegneria contrattuale, presidiando la predisposizione e la redazione di contratti di lavoro in tutte le loro molteplici e moderne tipologie: dalle forme standard a tempo determinato e indeterminato, alle configurazioni più specialistiche come l'apprendistato, la somministrazione, il lavoro a chiamata e il *part-time*, fino alle evoluzioni legate allo *smart working* e al distacco. In questo contesto, l'abilità del dipartimento risiede nella capacità di blindare ogni singola clausola negoziale, garantendo che l'assetto contrattuale sia costantemente allineato alla legge e agli accordi collettivi di settore, mitigando così alla radice ogni potenziale rischio di conflittualità.

Oltre alle attività di carattere consulenziale e amministrativo, MC Paghe assicura inoltre un presidio costante e altamente qualificato nell'ambito delle relazioni sindacali, assistendo le imprese nelle trattative con le rappresentanze dei lavoratori, nella redazione di accordi aziendali e integrativi, e nella gestione delle procedure previste dalla normativa in materia di riduzione del personale, trasferimenti d'azienda o modifiche delle condizioni di lavoro. Tale funzione di mediazione strategica assume un rilievo cruciale nel moderno scenario economico, dove la gestione delle relazioni industriali richiede una sintesi sofisticata tra rigore giuridico, visione d'insieme e spiccate capacità di negoziazione e comunicazione proattiva; doti fondamentali per favorire un dialogo costruttivo tra le parti e prevenire l'insorgere di conflittualità paralizzanti per il *business*.

In sostanza, lungi dal configurarsi come un mero centro di elaborazione dati, MC Paghe si qualifica alla stregua di un efficiente centro di convergenza strategica per la gestione delle complesse dinamiche, avvenimenti ed eventi che si realizzano nelle realtà aziendali. Attraverso la sintesi sinergica di competenze tecniche, normative e relazionali, questo articolato dipartimento rappresenta lo spazio ideale in cui il governo delle risorse umane si fonde organicamente con la rigorosa applicazione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL), mescolandosi armoniosamente con la consulenza giuslavoristica di alto livello e con la gestione puntuale e precisa degli adempimenti previdenziali, assistenziali e assicurativi nei confronti degli enti competenti (INPS, INAIL e Fondi di previdenza complementare). Tale efficienza consulenziale non è il frutto di una gestione estemporanea, bensì l'esito di una meticolosa ingegneria organizzativa. Per garantire i massimi standard di efficienza e precisione in un ambito d'azione intrinsecamente delicato, il dipartimento MC Paghe adotta infatti una rigorosa articolazione interna, strutturata secondo un assetto di matrice gerarchico-funzionale volto all'ottimizzazione dei processi. Questa architettura, chiaramente delineata nell'organigramma istituzionale dello Studio — consultabile *online* — si esplica visivamente in un modello ramificato in cui ogni funzione è strettamente interconnessa, pur mantenendo una precisa autonomia specialistica.

Al vertice di questo ecosistema professionale si colloca il Dott. Matteo Pilati, Consulente del Lavoro, titolare dello Studio e soggetto con il quale ho formalmente sottoscritto la *Convenzione di Tirocinio*. Egli non rappresenta solo la figura apicale, ma il vero e proprio garante della qualità e della visione strategica dell'intero organismo operativo.

Da questa guida magistrale si dipanano poi, a cascata, i differenti livelli di responsabilità, lungo i quali si posizionano i vari professionisti e collaboratori secondo una logica di competenza incrementale. Si trattano di figure dai profili distinti, quali: consulenti abilitati, specialisti *senior*, figure tecniche e risorse *junior*, che coesistono, collaborano e lavorano in un clima di costante interazione e coordinamento. Questa diversificazione funzionale consente allo Studio di parcellizzare la complessità della materia lavoristica, affidando ogni singolo segmento dell'attività — dalla gestione presenze alla consulenza contrattuale pura — alla figura professionale più idonea, garantendo così che ogni pratica venga evasa con la massima competenza specifica, pur rimanendo sotto la costante supervisione unitaria del titolare.

Ebbene, è stato proprio nel cuore pulsante di questa fitta e densa architettura operativa che ha trovato il suo naturale alveo la mia personale esperienza di praticantato: MC Paghe ha rappresentato, e rappresenta ancora, la dimensione specialistica e privilegiata dell'intero Studio, entro la quale stata accolta per lo svolgimento del mio praticantato.

4.2. Dalla teoria alla pratica: l'inserimento nel contesto organizzativo e l'alfabetizzazione teorica

Sin dal principio, il mio inserimento nel contesto professionale dello Studio Borghi — e, più specificamente, all'interno della dinamica realtà operativa di MC Paghe — è stato fortemente connotato da un clima di profonda inclusività, vivo coinvolgimento e intensa partecipazione. A differenza di quanto, talvolta, accade in strutture marcatamente gerarchiche — dove l'inserimento di profili *junior* rischia di essere vissuto come un onere formativo o un rallentamento dei processi produttivi — ho trovato in MC Paghe una dimensione lavorativa improntata alla disponibilità e al supporto. Questo approccio disteso e aperto al confronto ha permesso di trasformare la mia presenza in un'esperienza di partecipazione attiva, favorendo un'integrazione immediata ed efficace nelle dinamiche dello Studio. Tale accoglienza non si è esaurita in una mera cortesia relazionale, ma si è configurata come una vera e propria scelta metodologica e formativa. Essere considerata sin da subito una risorsa su cui investire, anziché un elemento estraneo da istruire nei ritagli di tempo, ha agito da potente catalizzatore per la mia crescita professionale. La certezza di poter contare su un supporto costante e sulla guida autorevole di professionisti esperti mi ha infatti consentito di approcciare le attività di Studio con maggiore slancio e determinazione, massimizzando le mie potenzialità di crescita. In particolare, la consapevolezza che ogni errore potesse tradursi in un'acquisizione definitiva di competenze ha consolidato in me la sicurezza necessaria per muovere i primi passi verso una reale autonomia professionale.

Questo paradigma di condivisione, basato su logiche di apertura e orizzontalità, peraltro, discende direttamente dal vertice per poi permeare ogni componente della squadra professionale, a prescindere dalla specifica collocazione nell'architettura dell'organigramma di Studio. La figura del Responsabile, Matteo Pilati, si discosta infatti nettamente dall'archetipo del dirigente distaccato o autoritario; egli si pone, al contrario, come il principale promotore di un tessuto relazionale fondato sulla cooperazione e sul mutuo supporto. È prassi consolidata vedere i consulenti abbandonare temporaneamente la "solitudine" delle proprie scrivanie per recarsi da altri colleghi, innescando momenti di confronto spontaneo e di scambio intellettuale. In questi frangenti, il dubbio del singolo viene risolto dalla competenza del gruppo, in un dialogo fluido dove la conversazione informale convive armoniosamente con la risoluzione di complesse questioni tecniche. Questa gestione partecipativa non solo favorisce un clima di benessere organizzativo, ma si traduce anche in una costante condivisione delle competenze, permettendo anche ai profili in formazione di sentirsi parte integrante e proattiva dei processi consulenziali. Io stessa, nel corso della mia permanenza, ho potuto beneficiare quotidianamente di questa impostazione metodologica e di questo approccio formativo.

Fin dal primo giorno, mi è stato esplicitamente comunicato che, qualora avessi incontrato difficoltà, avuto dubbi operativi o non fossi riuscita a portare a termine autonomamente un'attività, avrei dovuto senza esitazione rivolgermi ai colleghi per chiedere supporto e chiarimenti. Tale indicazione, lungi dall'essere una formula di cortesia, si è tradotta in una prassi concreta e costante: ogni mia richiesta di aiuto è stata sempre accolta con disponibilità, pazienza e spirito collaborativo, creando un clima di fiducia e serenità che ha reso il mio apprendimento più rapido, efficace e consapevole. Coerentemente con questa impostazione, anche il rapporto instaurato con il mio referente, il Dott. Pilati, non si è mai limitato a una fredda e impersonale assegnazione di compiti da svolgere meccanicamente, ma si è sempre concretizzato in un dialogo vivace, partecipato e costruttivo, in cui ogni attività veniva accuratamente spiegata nei suoi obiettivi, nelle sue modalità operative e nelle sue

implicazioni normative. Il Dott. Pilati ha costantemente curato il mio coinvolgimento attivo, assicurandosi che non mi limitassi a eseguire operazioni in modo automatico, ma che comprendessi il senso e la finalità di ciascuna azione, sviluppando una consapevolezza critica e operativa delle attività svolte.

4.3. L'itinerario formativo: dall'approfondimento dottrinale all'osservazione pratica

In linea con tale approccio di matrice umana — fondato sulla disponibilità interpersonale e sul supporto reciproco — anche il mio inserimento nelle pragmatiche attività dello Studio è stato guidato da una simile filosofia. Il mio coinvolgimento professionale ha seguito, infatti, un percorso di reale e sostanziale immersione nei flussi di lavoro, caratterizzato però da un attento equilibrio: una gradualità didattica nel trasmettere le nozioni da un lato, e una progressività pratica nell'affidamento delle mansioni dall'altro. L'inserimento della mia persona nelle turbinose dinamiche lavorative di MC Paghe non si è tradotto in un repentino e traumatico evento, quanto più in un ponderato, controllato e volutamente incrementale processo. Nella assoluta consapevolezza di un necessario periodo di acclimatazione iniziale per assimilare le quotidiane prassi operative del dipartimento, nonché di una fondamentale fase di apprendimento per introiettare le consolidate abitudini interne, le prime mansioni che mi sono state affidate sono state totalmente connotate da un contenuto a bassa complessità funzionale e da un profilo a scarsa competenza tecnica. Con l'obiettivo prioritario di garantirmi una solida ‘alfabetizzazione strumentale e teorica’ e di farmi acquisire dimestichezza con il flusso di lavoro dello Studio, i primi mesi del mio praticantato sono stati impostati sull'assegnazione di un carico di lavoro ridotto, parametrato sulle mie conoscenze ancora acerbe e sulle mie capacità ancora da sviluppare. Prima di approdare all'autonomo svolgimento di complesse pratiche comunemente attribuite al CdL, le attività di cui sono stata resa protagonista si sono concentrate principalmente su momenti di affiancamento, fasi di studio e periodi di osservazione dei comportamenti e delle attività messe in atto dai colleghi più esperti.

Inizialmente, durante le prime settimane di inserimento in studio, l'attività alla quale sono stata preposta si è tradotta principalmente nello studio individuale, nell'assimilazione dei concetti cardine della materia e nell'osservazione critica delle dinamiche professionali. Tale fase è risultata propedeutica e necessaria per comprendere l'effettiva traduzione delle norme teoriche nelle prassi operative proprie della realtà aziendale. Consapevole che la pratica senza teoria è del tutto inutile, il Dott. Pilati mi ha destinata ad un esercizio di approfondimento dottrinale, volto a interiorizzare l'architettura normativa che governa il mercato del lavoro, così come i principi che governano l'agire del Consulente del Lavoro. In questo frangente, ho dedicato particolare attenzione allo studio della complessa materia contrattualistica, riprendendo e approfondendo istituti giuridici già affrontati nel percorso accademico, ma che nella dimensione professionale assumono sfumature di estrema concretezza. Ad esempio, ho esaminato le diverse cornici legislative che regolano l'instaurazione e la gestione delle tipologie contrattuali più diffuse; ho dedicato attenzione all'analisi della contrattazione collettiva, concentrandomi sull'esame dei principali CCNL applicati dalla clientela dello Studio; ho visionato le circolari applicative emanate dai principali istituti previdenziali (INPS) e assicurativi (INAIL), nonché le note operative dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL). Particolarmente significativo, in tale ottica, è stata poi la possibilità concessami di consultare la vasta documentazione di Studio, che abbraccia e ricomprende pressoché qualsiasi evento possa materializzarsi nell'ambito

del rapporto di lavoro e nella dimensione dell'agire dell'azienda: dalle anagrafiche dei dipendenti, alla contrattualistica individuale, passando per le lettere di contestazione disciplinare, fino alle visure camerali e ai modelli F24 per il versamento dei contributi previdenziali e assistenziali.

L'aver ottenuto libero accesso a tale rilevante archivio è stato fondamentale per comprendere la traduzione pratica delle dinamiche lavoristiche, fornendomi i modelli di riferimento necessari per poter approcciare, in un prossimo futuro e con la dovuta autonomia, la gestione in prima persona di tali pratiche.

Tale percorso di apprendimento ha trovato poi la sua massima espressione nell'attività di tutoraggio diretto svolta al fianco del Dott. Matteo Pilati. Parallelamente allo studio individuale condotto su manuali e documenti di Studio, ho avuto infatti l'opportunità di analizzare e gestire casistiche reali riguardanti aziende clienti a fianco del mio *tutor*. Posizionata strategicamente al fianco della sua scrivania, sono stata attivamente coinvolta nella complessa dinamica quotidiana del Consulente del Lavoro. Questa vicinanza mi ha permesso di osservare la pluralità di responsabilità e adempimenti che caratterizzano l'esercizio della professione, interfacciandomi con una vasta gamma di attività operative e consulenziali, quali: accoglimenti di richieste di assunzione, predisposizione di provvedimenti disciplinari, gestione dei contenziosi, preparazione di pratiche previdenziali e assicurative (incluse l'apertura delle posizioni INAIL e INPS), amministrazione di adempimenti periodici e scadenze fiscali (elaborazione dei flussi retributivi, versamento dei contributi tramite modelli F24, gestione dell'Autoliquidazione INAIL, predisposizione delle Certificazioni Uniche (CU).

Tal affiancamento al mio *tutor*, mi ha permesso di muovermi sotto una duplice veste: da un lato, quella di osservatrice privilegiata delle dinamiche decisionali e consulenziali; dall'altro, quella di collaboratrice attiva, chiamata a fornire un primo, seppur limitato, supporto operativo alle attività del titolare. Il Dott. Matteo Pilati ha infatti, sin da subito, adottato un approccio metodologico improntato alla massima condivisione: ogni fattispecie o caso critico veniva sottoposto a una disamina congiunta, durante la quale mi venivano illustrati dettagliatamente l'antefatto, la cornice normativa di riferimento e le sottese implicazioni giuridiche. Questo percorso di analisi non si esauriva in una spiegazione unidirezionale, ma si trasformava in un momento di confronto dialettico. Il mio referente era solito discutere con me le possibili strategie d'azione, sollecitando la mia opinione e offrendo spunti di riflessione critici sulle diverse opzioni di manovra percorribili. Venivo così spronata a ragionare con la *forma mentis* del professionista, ipotizzando soluzioni per governare al meglio la situazione in essere e imparando a ponderare i rischi e le opportunità di ogni scelta consulenziale con capacità critica e interpretativa.

L'adozione di questa metodologia partecipativa si è effettivamente rivelata fondamentale per la mia crescita. Grazie a questo approccio fortemente operativo e partecipativo, ho potuto misurarmi con la complessità della professione, godendo di una visione tangibile delle diverse responsabilità e della versatilità richieste oggi a un Consulente del Lavoro.

4.4. Il cuore della professione: la gestione della consulenza ordinaria

Nel vasto spettro delle casistiche analizzate al fianco del mio *tutor*, una parte considerevole è stata riservata alla consulenza ordinaria. Questo ambito, inscritto nell'essenza stessa della professione, si declina in quella fitta serie di attività ricorrenti che rappresentano la struttura portante e imprescindibile dell'operato del Consulente del Lavoro⁷⁵⁵. Cruciali ed essenziali, esse costituiscono il vero cuore pulsante dell'attività di studio, rappresentando quel flusso costante di adempimenti che garantisce la corretta gestione del rapporto di lavoro in ogni sua fase. Non si tratta di una mera esecuzione burocratica, bensì di una funzione cardinale e imprescindibile: è in questo ambito che la competenza del Consulente si fonde con la quotidianità dell'impresa, assicurando la certezza del diritto e la regolarità contributiva e retributiva, e traducendo al contempo la complessità delle norme in soluzioni applicative dirette e concrete⁷⁵⁶.

Molteplici sono le mansioni che afferiscono a questa intrinseca e fondamentale sfera funzionale. Tra queste, assume un rilievo primario la gestione delle procedure di assunzione⁷⁵⁷.

A tal proposito, supportata dal Dottor Matteo Pilati, ho avuto modo di analizzare l'intero *iter* costitutivo del rapporto di lavoro: dalla raccolta della documentazione anagrafica del futuro dipendente, all'accertamento dei requisiti di assoggettabilità, passando per la definizione dell'inquadramento contrattuale più coerente con il CCNL di riferimento e le esigenze del cliente, fino alla valutazione dell'applicabilità di eventuali incentivi occupazionali e regimi di decontribuzione, volti a ottimizzare il costo del lavoro sin dalla fase d'ingresso⁷⁵⁸. Ho poi collaborato alla redazione delle lettere di assunzione, focalizzandomi sull'importanza della definizione e della personalizzazione di elementi chiave, quali: il trattamento retributivo, la determinazione della durata del periodo di prova, l'articolazione dell'orario di lavoro e l'inserimento di eventuali *benefit* e sistemi di *welfare* aziendale. Ho, infine, partecipato alla gestione delle comunicazioni obbligatorie telematiche (Unilav), acquisendo piena consapevolezza della delicatezza della tempistica procedurale⁷⁵⁹: il rispetto rigoroso dei termini di invio (antecedenti l'instaurazione del rapporto) non rappresenta solo un obbligo formale, ma è la condizione *sine qua non* per garantire la regolarità della posizione lavorativa e, soprattutto, per non pregiudicare l'accesso dell'azienda ai benefici normativi e contributivi precedentemente individuati⁷⁶⁰.

Oltre alla fase genetica del rapporto di lavoro, ho dedicato una parte significativa del mio percorso all'amministrazione delle variazioni contrattuali, ovvero a quegli interventi necessari per adattare il legame giuridico alle mutabili esigenze dell'impresa e del lavoratore⁷⁶¹. In tale contesto, ho approfondito la procedura relativa alle modifiche dell'articolazione dell'orario di lavoro (passaggi da *full-time* a *part-time* e viceversa) e alle trasformazioni della tipologia contrattuale (da tempo determinato a indeterminato). Sono, inoltre, stata coinvolta nel delicato meccanismo di proroga dei contratti a termine, analizzando con estrema cura i limiti di durata e le condizioni di legittimità poste dal legislatore⁷⁶². Un esempio emblematico di questa attività consulenziale ha riguardato la gestione

⁷⁵⁵ *Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁷⁵⁶ Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Consulenza del Lavoro - Manuale Pratico* (2025), Teleconsul Editore.

⁷⁵⁷ *Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁷⁵⁸ Rausei P. (2017), *Amministrazione del personale*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2017.

⁷⁵⁹ Alessi, C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁶⁰ Brisciani M. (2024), *Adempimenti per l'assunzione*, *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2024.

⁷⁶¹ Panefort S. (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova.

⁷⁶² Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

del personale di un'azienda del settore ristorazione. In quell'occasione, ho osservato come il mio referente, il Dottor Matteo Pilati, abbia indirizzato il titolare verso una scelta strategica prudentiale: la decisione di prorogare un contratto a tempo determinato — già in essere da sei mesi — per ulteriori sei, al fine di non superare la soglia critica dei dodici mesi complessivi. Tale manovra, tecnicamente mirata a evitare l'obbligo di inserimento delle causali previste dal Decreto Dignità, ha permesso all'azienda di beneficiare di un ulteriore periodo di valutazione della *performance* professionale della risorsa prima di procedere, eventualmente, alla sua stabilizzazione a tempo indeterminato⁷⁶³.

Un'ulteriore attività di rilievo all'interno della quale sono stata coinvolta e che ha arricchito il mio percorso, è stata poi la partecipazione agli incontri di consulenza finalizzati all'acquisizione di nuovi mandati. Grazie all'affiancamento al Dott. Pilati, ho infatti avuto la possibilità di presenziare ai colloqui preliminari con potenziali clienti, osservando da una prospettiva privilegiata la complessa dinamica che intercorre tra il professionista e l'imprenditore⁷⁶⁴.

In questo contesto, ho compreso che l'efficacia della figura del CdL non risiede soltanto nella padronanza tecnica, ma soprattutto nell'ascolto attivo e nella capacità di sintesi tecnica⁷⁶⁵. Il Consulente del Lavoro deve saper decodificare le necessità del cliente, offrendo soluzioni che coniughino l'efficienza operativa con il rigoroso rispetto della legalità⁷⁶⁶.

A tal proposito, risulta significativo citare il caso del titolare di un'azienda di trasporti che si era rivolto allo Studio sia per valutare l'instaurazione di un mandato professionale, sia per ricevere un consulto immediato. La problematica riguardava un lavoratore intermittente (a chiamata) che aveva espresso il desiderio di ricevere il compenso immediatamente dopo ogni prestazione, senza attendere l'elaborazione del cedolino a fine mese. Per assecondare tale richiesta, il titolare aveva inizialmente optato di pagarlo “cash” volta per volta, corrispondendogli “in nero” la retribuzione spettante al termine di ogni attività. In quell'occasione, ho osservato come il mio *tutor* abbia esercitato con fermezza il proprio ruolo di garante della legge: egli ha chiarito con estrema trasparenza i rischi e le gravi sanzioni derivanti da tali pratiche irregolari, sottolineando l'assoluta scorrettezza dell'operato proposto. Al contempo, il Dott. Pilati ha però cercato di soddisfare le esigenze del cliente, prospettando una soluzione alternativa e pienamente conforme: la corresponsione di acconti tracciabili dopo ogni prestazione, da congruare poi regolarmente all'interno del cedolino paga mensile.

Questo episodio è stato per me fondamentale per comprendere come il Consulente del Lavoro sia chiamato a muoversi in una posizione interstiziale, operando un costante e delicato bilanciamento tra il rigore della norma, le necessità organizzative dell'impresa e la tutela dei diritti del lavoratore⁷⁶⁷.

⁷⁶³Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 07/2021.

⁷⁶⁴*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁷⁶⁵Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

⁷⁶⁶Campanile, G. (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

⁷⁶⁷Rausei P., Barbizzi M. (2020), *Fare impresa* in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 10/2020.

4.5. La dimensione patologica del rapporto: strategie difensive e negoziazione sindacale

Durante l'iniziale fase di orientamento svolta al fianco del *dominus* Matteo Pilati, sono stata dunque coinvolta in molteplici attività di consulenza ordinaria. Tuttavia, l'esperienza formativa in essere non si è esaurita all'interno del mero perimetro della *routine* amministrativa; al contrario, l'affiancamento si è spinto ben oltre la semplice gestione delle quotidiane attività del CdL, consentendomi di indagare la complessa e stimolante trattazione delle casistiche di matrice patologica⁷⁶⁸. Queste fattispecie, per loro natura critiche e ostiche, si configurano come situazioni caratterizzate da una densità procedurale e tecnica elevata. In tale ambito, il Consulente del Lavoro non è più chiamato a svolgere un mero compito di monitoraggio e adempimento; bensì è costretto a operare come un vero e proprio stratega del diritto⁷⁶⁹. Le dinamiche patologiche — che spaziano dalla gestione dei procedimenti disciplinari alla risoluzione dei contenziosi, fino alla gestione delle crisi aziendali — richiedono infatti l'abbandono di ogni approccio standardizzato⁷⁷⁰. Ciò vuol dire che ogni intervento deve essere rigorosamente sartoriale: una risposta calibrata con precisione sulla specificità del cliente e sulla contingenza del momento. Ogni crisi o contenzioso porta con sé sfumature situazionali uniche che richiedono una valutazione ponderata dei rischi e una visione d'insieme che vada oltre il singolo adempimento, puntando alla risoluzione del conflitto e alla salvaguardia degli equilibri aziendali.

Un'esemplificazione tangibile di tale approccio è ravvisabile nel mio coinvolgimento diretto avvenuto nella gestione di una grave crisi aziendale che ha interessato un cliente del settore ristorativo della frazione modenese di Formigine. L'azienda, a seguito di un accertamento ispettivo della Guardia di Finanza, era stata sanzionata per l'impiego irregolare di sei lavoratori non dichiarati. In quel frangente, ho potuto assistere alla reazione professionale di fronte all'emergenza: ho osservato il Dott. Pilati analizzare il verbale ispettivo — che recava una maxisanzione di circa 15.000 euro — e approfondire la normativa per delineare la strategia difensiva più efficace. L'obiettivo prioritario non era esclusivamente la gestione del debito sanzionatorio, ma la revoca immediata del provvedimento di sospensione dell'attività imprenditoriale; una misura che, se confermata, avrebbe decretato il definitivo collasso dell'azienda. Alla luce di ciò, la strada operativa che il professionista ha deciso di perseguire è stata quella della regolarizzazione immediata delle posizioni lavorative, quale presupposto indefettibile per la revoca della sospensione. Il Dott. Pilati ha quindi proceduto alla tempestiva instaurazione dei rapporti di lavoro per i sei dipendenti coinvolti, provvedendo all'invio delle Comunicazioni Obbligatorie (Unilav) e alla successiva consegna della documentazione agli organi ispettivi. Tale adempimento, unito al pagamento di una prima quota della sanzione (pari a 2.500 euro per la revoca della sospensione, oltre a una parte della maxisanzione), ha permesso di dimostrare l'avvenuta rimozione delle cause di irregolarità⁷⁷¹. Grazie a questa strategia, lo Studio è riuscito a ottenere il provvedimento di revoca della sospensione in tempi record, scongiurando la chiusura dei locali e garantendo la continuità aziendale.

Successivamente, l'attività del *tutor* si è concentrata sulla gestione del debito sanzionatorio residuo, avvalendosi della procedura di *diffida ora per allora* (Art. 13, D.lgs. n. 124/2004), che ha consentito

⁷⁶⁸Il consulente (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.

⁷⁶⁹Bonetti, P., Scaini, F. (2022), *Rapporti di lavoro nel codice della crisi*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 12/2022.

⁷⁷⁰Bertoli, L., Perotta, R. (2015), *Le operazioni straordinarie*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁷¹Bianchi, A. (2010), *Crisi d'impresa e risanamento*, Ipsoa.

al cliente di beneficiare della sanzione in misura minima edittale, trasformando una situazione di potenziale fallimento in un percorso di rientro alla piena legalità operativa⁷⁷²⁷⁷³.

Tale esperienza sul campo ha certamente esemplificato con chiarezza come la professione del Consulente del Lavoro non sia un mestiere standardizzato e prevedibile, governabile tramite automatismi burocratici. Al contrario, essa si configura come un'attività sartoriale e strategica: ogni situazione è un *unicum* che richiede un'analisi critica delle circostanze e la capacità di elaborare soluzioni spersonalizzate, adattando la norma alla realtà fattuale per tutelare al meglio gli interessi del cliente, anche nelle situazioni più compromesse.

Un'ulteriore e paradigmatica rappresentazione della complessità gestionale tipica delle casistiche patologiche si è poi materializzata in una delicata procedura disciplinare — successivamente sfociata in un articolato negoziato sindacale — che ho affrontato in costante affiancamento con il Dott. Pilati. La vicenda ha interessato una società cliente operante nel settore della logistica alimentare, coinvolta in una spinosa controversia innescata dalle gravi inadempienze di un dipendente. Nello specifico, la fattispecie ha avuto origine dalla condotta illecita di un autista, al quale l'azienda ha dovuto contestare violazioni di particolare gravità: non solo l'aver cagionato ingenti danni patrimoniali al veicolo aziendale per evidente imperizia, ma anche l'aver violato i fondamentali doveri di correttezza e buona fede⁷⁷⁴. Il lavoratore, infatti, aveva tenuto comportamenti lesivi dell'immagine aziendale, rivolgendosi con toni ingiuriosi e atteggiamenti aggressivi ai clienti destinatari delle consegne, compromettendo così irrimediabilmente il vincolo fiduciario con il datore di lavoro⁷⁷⁵. Di fronte a tale quadro, la volontà imprenditoriale si era fermamente orientata verso la sanzione espulsiva: il datore di lavoro chiedeva al Dottor Pilati — in qualità di suo CdL di riferimento — di percorrere, nel più breve tempo possibile, la strada del licenziamento per giusta causa (Art. 2119 del Codice civile).

Tuttavia, l'instaurazione del contraddittorio — atto dovuto ex Art. 7 della L. 300/1970 — aveva fatto emergere criticità procedurali non trascurabili, disvelando insidie non previste e rendendo impraticabile il ricorso all'istituto del licenziamento. Il dipendente infatti — rivoltosi tempestivamente e prontamente al suo Sindacato di riferimento — aveva presentato una lettera di giustificazioni di carattere difensivo e dal tenore marcatamente oppositivo. Tramite questo scritto, il lavoratore non si limitava a contestare radicalmente la ricostruzione datoriale, ma ampliava il perimetro del confronto articolando una vigorosa controffensiva, basata su presunte irregolarità e gravi vizi nella gestione del rapporto di lavoro, spostando così il baricentro della controversia su un piano di potenziale rischio per l'azienda stessa. Il punto critico sollevato dalla difesa sindacale verteva sulla presunta illecita organizzazione dei turni da parte del datore: il lavoratore denunciava l'uso sistematico di canali impropri e a-tecnici per la comunicazione delle fasce di lavoro (*WhatsApp*), a discapito di qualsiasi formalizzazione o congruo preavviso. Tale contestazione, seppur non del tutto fondata nel merito, delineava per l'azienda un rischio legale altamente oneroso. In un eventuale giudizio, tale "opacità" organizzativa avrebbe potuto trasformarsi in una letale arma: la magistratura avrebbe potuto valorizzare tale disorganizzazione non solo per inficiare la legittimità del recesso, ma

⁷⁷²Di Stasi, A., Giubboni, S., Pinto, V. (2022), *Lezioni di diritto del lavoro*, Il Mulino.

⁷⁷³Filippini, A. (2023), *Compendio di Diritto del Lavoro, Sindacale e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁷⁴Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁷⁵Del Punta, R. (2021), *Diritto del lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

anche per condannare l'azienda al pagamento di differenze retributive e straordinari, difficilmente contestabili stante l'assenza di una tracciabilità formale delle presenze all'interno di registri ufficiali⁷⁷⁶.

A fronte di un quadro situazionale così complesso, il mio *tutor* ha scelto di agire con lungimiranza strategica, abbandonando l'ipotesi del licenziamento per giusta causa a favore di una gestione più prudentiale. Attraverso un'attenta analisi costi-benefici legata ai rischi del giudizio, il Dott. Pilati ha individuato nel componimento bonario la strada più idonea⁷⁷⁷. Questo approccio ha permesso di perseguire l'obiettivo del cliente — ovvero l'allontanamento della risorsa — minimizzando al contempo l'esposizione sanzionatoria e patrimoniale dell'impresa. Procedere con il licenziamento avrebbe infatti significato innescare un contenzioso giudiziale dall'esito incerto, lungo e costoso, con l'alta probabilità di impugnazione dell'atto di licenziamento da parte del dipendente, forte delle irregolarità organizzative contestate. Nell'ottica di preservare l'interesse aziendale — elemento che costituisce la bussola orientativa di ogni decisione del consulente — il CdL Matteo Pilato ha, dunque, deciso di optare per una risoluzione stragiudiziale della controversia, avviando le trattative per un verbale di conciliazione in sede protetta (ai sensi degli Artt. 410 e 411 c.p.c.)⁷⁷⁸. L'utilizzo strategico di tale istituto — impiegato con la specifica finalità di neutralizzare i rischi processuali ed evitare l'incognita del giudizio — ha così condotto alla sottoscrizione di una transazione generale novativa (nel gergo pratico definita “tombale”)⁷⁷⁹. Attraverso tale accordo, il lavoratore ha accettato la risoluzione consensuale del rapporto e ha rinunciato a qualsiasi futura pretesa, a fronte di un importo economico concordato⁷⁸⁰. In questo modo, si è sancita la definitiva cessazione del rapporto di lavoro, tombando di fatto ogni possibile rivendicazione.

Tale esperienza è stata illuminante per permettermi di comprendere come l'efficacia del Consulente risieda nella sua capacità di analisi tattica e nella sua strategia di lungo periodo. Il professionista è chiamato a muoversi con lungimiranza, anticipando gli scenari più convenienti per il cliente e individuando la soluzione che massimizza il beneficio per l'azienda. Ebbene ciò può comportare, in determinate fattispecie, la scelta di “arretrare” e rinunciare a una posizione di forza iniziale, senza che ciò costituisca una sconfitta. Al contrario, in contesti patologici incerti, il componimento bonario si rivela spesso la mossa più proficua per tutelare l'integrità aziendale e garantire un beneficio concreto e definitivo.

⁷⁷⁶Barraco E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2023.

⁷⁷⁷Di Rocco, M., Santi, A. (2011), *Codice della Mediazione e Conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁷⁸Belsito, A. (2023), *Il Contenzioso Stragiudiziale di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁷⁹De Marco, L. (2012), *La conciliazione. Strumenti di deflazione del contenzioso giudiziario in materia di lavoro, civile e commerciale*, Edizioni del faro.

⁷⁸⁰Cosmai, P., Iovino, R. (2016), *La gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale*, Ipsoa.

4.6. Nel vivo della professione: l'assunzione di responsabilità e la gestione autonoma degli adempimenti

Esaurita la fase embrionale del praticantato — un primo periodo di circa due settimane dedicato all'affiancamento del mio responsabile, al consolidamento delle basi teoriche e all'assimilazione dei processi aziendali interni — il mio percorso si è poi evoluto verso una dimensione più marcatamente operativa. Superata la necessaria fase di inserimento, infatti, sono approdata a un momento di maggiore responsabilizzazione, venendo chiamata a gestire autonomamente le prime mansioni tecniche. L'ingresso nel vivo dell'attività professionale mi ha permesso di trasformare le nozioni teoriche acquisite in precedenza — sia durante il mio percorso di studi sia durante le settimane di approfondimento dottrinale in Studio — in operatività concreta, consentendomi di fornire un contributo attivo ed effettivo alla gestione delle pratiche di Studio. Questo passaggio ha segnato l'inizio della mia tangibile autonomia funzionale, creando le condizioni ideali affinché potessi iniziare a confrontarmi in prima persona con le scadenze, i clienti e le complessità quotidiane della consulenza del lavoro.

Naturalmente, nonostante l'acquisita indipendenza operativa, il mio percorso non ha comunque cessato di beneficiare di un supporto costante fornito da colleghi e CdL abilitati, garantendo che la responsabilizzazione operativa fosse sempre bilanciata da una supervisione attenta e discreta. Sebbene sia stata posta nella condizione di gestire i miei compiti con estrema libertà — operando in un clima di fiducia, privo di pressioni e di un controllo asfissiante — ho mantenuto la consapevolezza di poter sempre contare su un confronto diretto in caso di necessità. La mia operatività si è infatti sviluppata all'interno di una cornice di assistenza continua, che ha evitato qualsiasi forma di isolamento professionale sia nelle fasi più ordinarie dell'operato quotidiano, sia nelle fasi più critiche e insidiose. Tale assetto ha rappresentato e rappresenta ancora oggi la sintesi perfetta tra un controllo pervasivo — che rischierebbe di inibire l'iniziativa personale — e un'assoluta mancanza di guida che rischierebbe, invece, di compromettere in maniera inevitabile la qualità dell'assistenza fornita alla committenza. La metodologia operativa e formativa adottata — alla quale il Dott. Pilati ha sempre riservato particolare attenzione — nasce dalla convinzione che solo attraverso l'esperienza diretta e il confronto concreto con le pratiche sia possibile maturare un apprendimento autentico. Tuttavia, in questo contesto, l'autonomia non esclude in alcun modo la supervisione: il mio operato è e sarà sempre costantemente monitorato, nella consapevolezza che l'errore è non solo possibile, ma rappresenta un passaggio fisiologico del percorso di crescita. Proprio in virtù di questa filosofia formativa, ho potuto così iniziare a operare concretamente, approcciando le dinamiche di Studio e le cruciali mansioni richieste dalla professione.

Nell'ottica di favorire la mia piena integrazione operativa e promuovere una crescente autonomia funzionale, per prima cosa, mi è stata assegnata una casella di posta elettronica istituzionale dello Studio. Tale strumento è risultato fondamentale sotto un duplice profilo: da un lato, mi ha permesso di essere inserita nei flussi di comunicazione interna dell'intero comparto dello Studio Borghi, garantendomi una visione d'insieme sulle circolari e sulle direttive d'ufficio; dall'altro, mi ha consentito di entrare in possesso del canale ufficiale attraverso il quale gestire l'interlocuzione diretta con la clientela che mi sarebbe stata affidata.

L'assegnazione di un indirizzo e-mail personalizzato ha sancito, in sostanza, un passaggio simbolico e operativo cruciale nel mio percorso lavorativo, segnando il mio riconoscimento formale come

collaboratrice e spalancando le porte alla possibilità di approcciare i rapporti esterni con la professionalità e l'autorevolezza richieste dalla struttura.

In linea con il crescente grado di autonomia affidatomi, lo Studio ha proceduto alla mia implementazione operativa sugli applicativi tecnologici. L'ottenimento delle credenziali per i gestionali di MC Paghe — nello specifico il *software* JOB (Sistemi) — ha segnato un passaggio fondamentale, permettendomi di padroneggiare strumenti avanzati che costituiscono l'architettura portante di ogni adempimento professionale. In questa fase, sono stata guidata dai miei colleghi in un vero e proprio percorso di addestramento tecnico, durante il quale mi sono state illustrate non solo le modalità di avvio e i protocolli di sicurezza per l'accesso ai dati, ma soprattutto l'architettura funzionale degli stessi. Ho avuto modo di esplorare le diverse aree dei programmi, comprendendo come ogni singola procedura — dalla gestione delle anagrafiche alla generazione dei flussi retributivi — sia interconnessa all'interno di un sistema integrato.

L'apprendimento delle basilari prassi operative e della navigazione tra i vari moduli è stato essenziale per acquisire quella rapidità ed efficienza necessarie per gestire, in futuro, autonomamente ed ottimamente le pratiche richieste, garantendo al contempo l'integrità e la riservatezza dei dati trattati.

4.7. L'instaurazione del rapporto di lavoro: l'analisi multidimensionale delle assunzioni

Dopo aver ricevuto in dotazione l'intera strumentazione — sia tecnologica che operativa — necessaria per agire con efficacia all'interno del dipartimento MC Paghe, e aver seguito un'accurata formazione sul loro funzionamento, sono poi finalmente passata alla fase di esecuzione dei primi incarichi diretti.

L'assegnazione delle mansioni non è stata casuale, ma attentamente strutturata secondo una logica di crescente complessità, calibrata di pari passo con il consolidamento delle mie competenze teoriche, con l'acquisizione di esperienza maturata sul campo e con la progressiva padronanza delle procedure interne. La *ratio* sottesa a questa scelta deriva — come precedentemente sottolineato — dalla volontà di garantirmi una formazione di qualità, finalizzata a maturare le competenze di un Consulente del Lavoro d'eccellenza, consapevole del valore e delle implicazioni di ogni singola azione. L'obiettivo, del resto, non è mai stato il semplice assolvimento di carichi di lavoro, quanto piuttosto quello di guidarmi con efficacia attraverso un percorso di crescita strutturato, dove la qualità dell'apprendimento prevale sulla mera esecuzione materiale delle mansioni. Per questo motivo, l'attribuzione delle mansioni ha seguito, e segue tutt'ora, una scala di incrementale responsabilità, pensata per consentirmi di assimilare con rigore le basi della professione e di acquisire, progressivamente, la piena padronanza tecnica necessaria per la gestione autonoma degli adempimenti.

Nel solco di tale perimetro operativo e sotto l'egida di questa filosofia professionale, le prime attività che ho gestito in autonomia hanno dunque riguardato compiti di contenuta complessità tecnica, ma non per questo prive di rilievo strategico. Si è trattato di adempimenti propedeutici che, sebbene caratterizzati da una natura prettamente esecutiva, costituiscono le fondamenta imprescindibili di ogni processo consulenziale. In questo ambito, la mia operatività si è concentrata dunque sulla gestione

delle procedure di assunzione per la clientela dello Studio. Infatti, sebbene questa attività possa apparire come un'operazione puramente meccanica e semplice, cela in realtà molteplici insidie, richiedendo una visione analitica profonda. Effettuare un'assunzione non significa limitarsi a compilare un modulo, ma ragionare attentamente su una serie di variabili critiche⁷⁸¹.

Nello specifico, durante lo svolgimento di tale delicata procedura, è fondamentale prima di tutto verificare il rigore dei dati anagrafici e la validità dei documenti d'identità forniti, assicurandosi che siano ufficiali e in corso di validità⁷⁸². Successivamente, l'analisi deve spostarsi sulla compatibilità tra il lavoratore e la mansione richiesta dal cliente, attraverso la realizzazione di una valutazione che si articola lungo due direttrici principali: la verifica dei requisiti oggettivi e di quelli soggettivi, entrambi essenziali per garantire la legittimità della pratica e l'ottimizzazione dei costi per l'azienda⁷⁸³.

Sul piano oggettivo, la fase preliminare all'instaurazione del rapporto di lavoro impone una verifica rigorosa circa il possesso delle abilitazioni tecniche e dei titoli di studio richiesti dalla normativa vigente per lo specifico profilo professionale; un accertamento che si rivela fondamentale per garantire la legittimità dell'impiego e la sicurezza operativa aziendale⁷⁸⁴. Tale processo richiede, innanzitutto, di stabilire una perfetta coerenza tra le mansioni che il lavoratore andrà effettivamente a svolgere e la classificazione prevista dal CCNL applicato dal datore di lavoro, operando una corretta sussunzione della fattispecie concreta all'interno delle declaratorie contrattuali⁷⁸⁵. È proprio in questo passaggio che si verifica se la qualifica e il livello di inquadramento riflettano fedelmente la complessità e le responsabilità del ruolo affidato, prevenendo così il rischio di futuri contenziosi legati a differenze retributive o rivendicazioni per mansioni superiori⁷⁸⁶.

L'analisi si estende poi al controllo dei titoli abilitanti imprescindibili, che spaziano dalle lauree e iscrizioni ad albi per le professioni protette, fino alle abilitazioni tecniche specifiche per le figure operative, come il patentino per la conduzione di mezzi di sollevamento o le certificazioni HACCP per il settore alimentare⁷⁸⁷. In questo contesto, un esempio emblematico è rappresentato dall'apprendistato professionalizzante. Ai sensi dell'Art. 44 del D.lgs. 81/2015, è infatti fondamentale accertarsi che il lavoratore non abbia già svolto, con il medesimo inquadramento contrattuale e per un periodo superiore a quello minimo, l'attività rivolta all'acquisizione della qualifica prevista dal nuovo piano formativo. Un precedente rapporto di apprendistato per la stessa qualifica, infatti, pregiudicherebbe la finalità addestrativa e la natura stessa del contratto, esponendo l'azienda a gravi rischi di riqualificazione del rapporto in un ordinario contratto a tempo indeterminato sin dalla sua origine⁷⁸⁸. Soltanto attraverso questo scrupoloso esame dei requisiti oggettivi è possibile blindare l'assunzione, assicurando che la risorsa sia non solo idonea alla mansione sotto il profilo delle competenze, ma pienamente conforme agli standard normativi e contrattuali che disciplinano il mercato del lavoro.

⁷⁸¹ *Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁷⁸² Cruciani, G. (2025), *Assunzioni e agevolazioni. Condizioni per accedere e nuove opportunità*, Teleconsul.

⁷⁸³ Brisciani M. (2024), *Adempimenti per l'assunzione*, Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2024.

⁷⁸⁴ Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 07/2021.

⁷⁸⁵ Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 08/2015.

⁷⁸⁶ *Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

⁷⁸⁷ Rauser P. (2017), *Amministrazione del personale*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 06/2017.

⁷⁸⁸ Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

Spostando l'analisi sul piano soggettivo, l'indagine si concentra invece sulle caratteristiche specifiche del lavoratore, a partire dalla verifica dei requisiti anagrafici, in quanto elementi determinanti per l'applicabilità di particolari fattispecie contrattuali o regimi agevolativi⁷⁸⁹.

Un esempio cardine è rappresentato dal lavoro intermittente — disciplinato dall'Art. 13 del D.lgs. 81/2015 — dove la validità dell'assunzione è strettamente legata all'età del candidato: è possibile ricorrere a tale istituto esclusivamente con soggetti che abbiano meno di 24 anni — purché le prestazioni siano rese entro il venticinquesimo anno — o più di 55 anni. In questo caso, l'errore nel calcolo dell'età o il mancato monitoraggio del compimento dei 25 anni comporterebbe il rischio di riqualificazione del rapporto in un contratto ordinario⁷⁹⁰.

In seconda istanza, l'esame si estende alla posizione previdenziale e alla storia contributiva del soggetto: un passaggio decisivo per la consulenza strategica volta all'ottimizzazione del costo del lavoro⁷⁹¹. Tale verifica permette di accertare se il lavoratore sia in possesso dei requisiti per l'accesso a esoneri e incentivi, come quelli previsti per l'occupazione giovanile o per le donne in condizioni di svantaggio ai sensi della Legge 92/2012⁷⁹². In questa fase, risulta essenziale interrogare i sistemi previdenziali o richiedere dichiarazioni sostitutive per confermare, ad esempio, che il giovane non abbia avuto precedenti rapporti a tempo indeterminato, condizione spesso necessaria per beneficiare degli sgravi strutturali⁷⁹³. Infine, la valutazione soggettiva deve rilevare eventuali vincoli derivanti da rapporti pregressi, come il patto di non concorrenza (Art. 2125 c.c.), che potrebbe limitare la libertà contrattuale della risorsa e del nuovo datore di lavoro⁷⁹⁴.

Solo attraverso questa duplice analisi, anagrafica e previdenziale, è possibile trasformare l'assunzione in una scelta consapevole che tuteli legalmente lo Studio e garantisca un concreto risparmio economico alla committenza.

Come osservabile, in sostanza, comprendere questa fitta rete di norme significa elevare l'attività oltre la mera compilazione tecnica di un'anagrafica sul gestionale o di un modello UNILAV, approdando alla reale gestione della risorsa umana e garantendo che l'assunzione sia non solo formalmente corretta, ma anche strategicamente vantaggiosa e sicura sotto il profilo legale e contributivo.

Per tale ragione, un adempimento che per un professionista abilitato rientra nella consuetudine operativa ha rappresentato per me, inizialmente, una sfida complessa. Il rigore richiesto in ogni fase — dal riscontro dei dati anagrafici alla valutazione dei presupposti per i regimi agevolativi — mi imponeva tempi di esecuzione fisiologicamente dilatati, che potevano attestarsi anche sull'ora per singola pratica. Questa tempistica non era che il riflesso della natura articolata del processo, scandito da verifiche incrociate e da una soglia di attenzione elevatissima, requisiti indispensabili per mitigare il rischio di errori a danno dello Studio o della clientela.

Ad oggi, a distanza di circa sei mesi dall'inizio del mio percorso, posso affermare di aver pienamente interiorizzato tale meccanismo procedurale. Grazie agli insegnamenti dei miei colleghi unitamente a una quotidiana operatività sul campo, ho acquisito una maggiore consapevolezza tecnica e una migliore padronanza operativa di tale procedura, che mi consente di gestire l'adempimento con tempestività ed efficacia. Quella che a primo acchito appariva come una sfida complessa, si è ormai consolidata per me in una sicura e consueta prassi. Ogni nuova assunzione si delinea infatti, nella mia

⁷⁸⁹Costa, G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, ed. Utet, Torino.

⁷⁹⁰Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁷⁹¹Ricchezza, V. (2026), *Compendio di diritto del lavoro, sindacale e della previdenza sociale 2026*, Neldiritto Editore.

⁷⁹²Cruciani, G. (2025), *Assunzioni e agevolazioni. Condizioni per accedere e nuove opportunità*, Teleconsul.

⁷⁹³Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁷⁹⁴AA.VV. (2009), *Lavoro: la tutela del lavoratore*, Utet Giuridica.

testa, come un meccanismo procedurale chiaro e strutturato, caratterizzato da una sequenza di passaggi che si susseguono secondo una rigorosa logica cronologica e normativa:

1. *Fase istruttoria e raccolta dati*: il processo di assunzione prende avvio con il contatto diretto con l'azienda cliente — via mail o telefonicamente — volto a reperire le informazioni essenziali per l'instaurazione del rapporto, in ottemperanza agli obblighi di informazione previsti dal D.lgs. 104/2022 (c.d. Decreto Trasparenza). In questa fase provvedo alla raccolta dei dati anagrafici e personali del lavoratore e acquisisco dal datore di lavoro le direttive circa l'assetto del futuro rapporto: la mansione e il relativo inquadramento contrattuale secondo le declaratorie del CCNL applicato, il trattamento economico concordato, l'articolazione dell'orario di lavoro nel rispetto dei limiti del D.lgs. 66/2003 e la tipologia contrattuale — tra quelle disciplinate dal D.lgs. 81/2015 — entro la quale far ricadere il rapporto di lavoro in oggetto.
2. *Verifica di fattibilità e analisi normativa*: successivamente, procedo alla verifica dell'effettiva “assumibilità” del candidato. Attraverso la consultazione del Percorso Lavoratore e l'analisi della normativa di riferimento, valuto la sussistenza dei requisiti oggettivi e soggettivi all'assunzione. Tale preventiva attività di *screening* è fondamentale per accertare di poter proseguire legittimamente con l'assunzione e per individuare incentivi all'occupazione previsti dalle recenti Leggi di Bilancio o sgravi strutturali (come quelli per donne e giovani ex L. 92/2012), garantendo al cliente il miglior assetto costi-benefici.
3. *Gestione informatizzata tramite software JOB*: una volta confermata la fattibilità, procedo con l'inserimento della risorsa all'interno del gestionale di Studio, JOB (Sistemi). L'utilizzo di questo *software* all'avanguardia è indispensabile per mappare l'intero ciclo di vita del rapporto di lavoro: al suo interno vengono registrati minuziosamente sia i dati anagrafici del dipendente sia le variabili contrattuali che ne disciplineranno l'attività.
Ovviamente, durante questa operazione viene sempre garantita la corretta gestione dei flussi documentali e dei dati sensibili, in piena conformità con il Regolamento UE 2016/679 (GDPR) in materia di protezione dei dati personali.
4. *Adempimenti telematici e comunicazione obbligatoria*: una volta caricata l'anagrafica del dipendente sul gestionale, il processo di assunzione prosegue con la redazione e l'invio telematico del modello UNILAV agli enti competenti (Ministero del Lavoro, INPS e INAIL), in stretta osservanza rispetto a quanto disposto dalla Legge 296/2006.
In questa sede, uno dei principi cardine che deve sempre governare e guidare l'attività del Consulente del Lavoro è quello della comunicazione preventiva, previsto dall'Art. 9-bis, comma 2, del D.L. 510/1996 (come modificato dalla Legge 296/2006): l'assunzione deve essere formalizzata obbligatoriamente entro le ore 24 del giorno precedente l'instaurazione del rapporto. Tale rigore cronologico non è solo un adempimento formale, ma una misura essenziale per garantire la piena tutela del datore di lavoro, scongiurando il rischio di sanzioni per lavoro irregolare e assicurando la validità della copertura assicurativa e previdenziale sin dal primo istante della prestazione.

5. *Redazione della lettera di assunzione e personalizzazione contrattuale*: proseguendo nello svolgimento della procedura di inserimento di una nuova risorsa, mi appresto poi alla stesura del contratto individuale di lavoro; attività che richiede un'estrema precisione metodologica e normativa. Sebbene lo Studio disponga di modelli standardizzati per le diverse tipologie contrattuali (*part-time*, intermittente, tempo determinato, apprendistato), è infatti compito di ogni Consulente — e dunque anche mio, in quanto praticante — personalizzare e adattare ogni documento relativo all'assunzione in base alle specificità del rapporto, dell'azienda e del dipendente. Molteplici sono i profili giuridici che nella redazione del contratto individuale di lavoro richiedono una vigilanza costante.

Tra questi, assume un rilievo critico il periodo di prova, la cui durata e corretta parametrizzazione deve tassativamente rispettare un delicato equilibrio tra le previsioni dei singoli CCNL e le specificità della tipologia contrattuale scelta. Ho appreso, infatti, che la durata della prova non è sempre fissa, ma può essere soggetta a criteri di proporzionalità o a regole settoriali molto stringenti. Nel settore dei Pubblici Esercizi (CCNL Confcommercio/FIPE), ad esempio, per i contratti a tempo determinato, vige un principio di calcolo in base al quale vengono presi in considerazione due giorni di effettivo lavoro per ogni quindici giorni di durata del contratto, entro i limiti massimi stabiliti dalla contrattazione collettiva. Tale meccanismo richiede un calcolo preventivo estremamente preciso per evitare che un periodo di prova eccessivo porti alla nullità della clausola stessa. Nel lavoro intermittente (o a chiamata), la questione si fa ancora più tecnica. Sebbene la normativa generale (D.lgs. 81/2015) non definisca un termine specifico, la prassi e l'orientamento giurisprudenziale prevalente tendono a individuare una durata fissa per il periodo di prova, spesso quantificata in dieci giorni di effettiva prestazione lavorativa, indipendentemente dal settore merceologico di appartenenza. Questa particolarità deriva dalla necessità di valutare il lavoratore non in base ai giorni di calendario (in cui la chiamata potrebbe non avvenire), ma sulla base dei giorni di reale impiego.

Ancora, nell'ambito della redazione del contratto di lavoro individuale, grande cura deve essere posta nella definizione del trattamento economico, che non può limitarsi alla mera indicazione della paga base. È infatti essenziale procedere a una verifica puntuale del numero di mensilità previste dal CCNL applicato (13^a ed eventualmente 14^a), poiché tale dato incide direttamente sulla determinazione della Retribuzione Annua Lorda (RAL) e, di riflesso, sul calcolo del costo del lavoro per l'azienda. Un'imprecisione in questa fase non solo comporterebbe errori nella successiva redazione dei cedolini paga, ma potrebbe alterare le proiezioni di *budget* fornite al cliente, minando la fiducia nel rapporto consulenziale.

Altrettanto cruciale è poi la puntuale determinazione dell'articolazione dell'orario di lavoro, che deve riflettere fedelmente l'accordo intercorso tra le parti e risultare coerente con l'assetto organizzativo aziendale. La complessità di tale gestione si accentua sensibilmente in relazione alla specifica tipologia contrattuale adottata. Ad esempio, nell'ambito del lavoro a tempo parziale (Artt. 4-12 d.lgs. 81/2015), la definizione dell'orario si fa più difficoltosa, a causa della ricomprensione delle clausole elastiche e flessibili: le prime preordinate alla variazione della collocazione temporale della prestazione, le seconde volte a consentirne l'estensione della durata. Tali elementi devono essere necessariamente cristallizzati nella lettera di

assunzione, al fine di garantire la legittimità dell'esercizio dello *ius variandi* datoriale e prevenire potenziali profili di contestazione.

Ulteriori profili di rilievo sono poi individuabili nella corretta indicazione della sede legale dell'azienda e nell'esatta individuazione del luogo della prestazione. Tali elementi risultano infatti determinanti per l'individuazione del foro competente ai sensi dell'Art. 413 c.p.c., che individua il giudice del lavoro nella circoscrizione in cui è sorto il rapporto o dove si trova l'azienda (o una sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore).

Definire con assoluta precisione questi aspetti sin dalla lettera di assunzione significa prevenire incertezze sulla giurisdizione e blindare la procedura in caso di eventuali controversie giudiziali.

In definitiva, la suddetta meticolosa attività di redazione e personalizzazione della lettera di assunzione si configura come un'operazione delicata e complessa che trascende la semplice formalità burocratica. Essa rappresenta il momento di sintesi tra le esigenze organizzative dell'impresa e il rigido perimetro tracciato dalle norme di legge e dalla contrattazione collettiva. Assicurare la piena coerenza di ogni clausola — dal periodo di prova, alla retribuzione, alle clausole elastiche fino alle sedi di lavoro — significa dotare il rapporto di una solida impalcatura giuridica, capace di resistere a eventuali verifiche ispettive o contenziosi futuri.

6. *Finalizzazione del fascicolo documentale e adempimenti informativi*: una volta perfezionata la lettera di assunzione, la procedura prosegue con la trasmissione al cliente del fascicolo documentale completo relativo all'assunzione. Tale passaggio è fondamentale per garantire che il datore di lavoro assolva correttamente agli obblighi di informazione previsti dal D.lgs. 104/2022 (Decreto Trasparenza). L'invio comprende: la scheda riassuntiva del CCNL applicato in azienda, affinché il lavoratore possa avere piena cognizione dei propri diritti e dei doveri legati alla specifica disciplina di settore; la copia della Comunicazione Obbligatoria di Assunzione (UNILAV), che certifica la regolarità dell'assunzione dinanzi agli organi ispettivi; la lettera di assunzione del dipendente; e gli Allegati, tra cui spicca il modulo per la scelta della destinazione del Trattamento di Fine Rapporto (modello TFR1/TFR2), come disposto dal D.lgs. 252/2005 in materia di previdenza complementare.

7. *Chiusura amministrativa e rendicontazione dell'attività*: l'ultimo step, di natura prettamente gestionale, ma di vitale importanza per l'equilibrio dello Studio, consiste infine nella rendicontazione e fatturazione della prestazione professionale.

Tale fase corona e conclude il processo di assunzione, trasformando un adempimento tecnico in una prestazione intellettuale compiuta e garantendo al cliente la certezza di aver operato in un quadro di totale regolarità e sicurezza legale.

Questo rappresenta, in sintesi, l'articolato meccanismo che si innesca ogniqualvolta un'azienda cliente avanza la richiesta di una nuova assunzione. Si tratta di un processo dinamico e profondamente interconnesso, che trascende la mera esecuzione amministrativa per abbracciare fasi tecniche, analisi giuridiche e rigorosi adempimenti telematici⁷⁹⁵. In questo scenario, la superficialità non è ammessa:

⁷⁹⁵Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

a ciascuno di questi passaggi è necessario dedicare il massimo rigore analitico, poiché nella professione di Consulente nulla può essere dato per scontato. Garantire la legittimità e la stabilità del rapporto di lavoro sin dal suo esordio significa, infatti, tutelare il patrimonio aziendale da potenziali contenziosi e assicurare al lavoratore un quadro contrattuale certo e trasparente⁷⁹⁶. Ogni verifica sui requisiti, ogni calcolo sul periodo di prova e ogni invio telematico rappresentano tasselli fondamentali di una consulenza che mira alla conformità formale e alla qualità professionale.

4.8. Dalla genesi amministrativa alla regolarità: impianto aziendale e DURC

Come evidenziato in precedenza, il mio percorso all'interno dello Studio è stato caratterizzato da una costante e intensa progressione funzionale. In ragione di ciò, una volta acquisita la necessaria dimestichezza con il *software* gestionale, sviluppata una sicura autonomia nella gestione degli adempimenti quotidiani e consolidato un patrimonio di nozioni tecnico-giuridiche essenziali per la professione, le mansioni a me affidate hanno iniziato ad assumere un carattere di crescente complessità e un grado di più elevata responsabilità. In particolare, è stato al termine del primo mese di inserimento presso MC Paghe, che il mio percorso formativo ha registrato una determinante evoluzione: mi è stata infatti affidata la gestione diretta di un portafoglio clienti, con l'obiettivo di instaurare e consolidare un rapporto di vera e propria consulenza costante. Tale passaggio ha segnato la transizione verso una fase di maggiore responsabilità, in cui la cura della relazione professionale è divenuta parte integrante della mia operatività quotidiana. Proprio come un professionista abilitato del dipartimento paghe, ho ricevuto la responsabilità personale della gestione di specifiche realtà aziendali, per le quali sono stata nominata il principale referente e il sostanziale punto di riferimento all'interno dello Studio.

Naturalmente, tale affidamento ha riguardato organismi aziendali la cui complessità lavorativa risultava commisurata alle mie competenze ancora in fase di consolidamento, in modo tale da consentirmi una gestione agevole, accurata e soprattutto efficace delle loro richieste.

Nello specifico, la scelta è ricaduta su aziende di nuova costituzione: la mancanza di una storia pregressa ha rappresentato il terreno ideale per un apprendimento graduale, ma metodologicamente completo. Si è trattato, nel dettaglio, di diversi organismi operanti nel settore del terziario e dei servizi — un bar, una pizzeria, un ristorante e un'impresa di trasporti sanitari — per le quali ho operato con dedizione e rigore professionale; un incarico che continuo tutt'ora a ricoprire con piena responsabilità, seguendo l'evoluzione di ogni loro singola posizione.

Il mio intervento, nei riguardi di tali aziende, ha avuto inizio sin dalla loro genesi amministrativa, ovvero dalla delicata fase di impianto assicurativo e previdenziale. Tale attività costituisce l'operazione prodromica e indispensabile per la regolare instaurazione di qualsiasi rapporto di lavoro subordinato, garantendo la necessaria cornice di legalità per l'operatività aziendale⁷⁹⁷. In particolare, la procedura si è concretizzata nell'apertura e nella configurazione delle posizioni presso gli Istituti competenti: l'INPS, ai sensi della Legge n. 88/1989 (relativa alla ristrutturazione degli enti

⁷⁹⁶*Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.

⁷⁹⁷Filippini, A. (2023), *Compendio di Diritto del Lavoro, Sindacale e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis & Taylor.

previdenziali), e l'INAIL, in ottemperanza al D.P.R. n. 1124/1965 (Testo Unico per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro)⁷⁹⁸.

Prioritariamente, ho proceduto all'apertura della posizione assicurativa presso l'INAIL. Tale adempimento risulta, infatti, connotato da un carattere di assoluta preventività rispetto all'inizio dell'attività aziendale, in quanto finalizzato ad assolvere l'obbligo di assicurazione sociale contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dei dipendenti⁷⁹⁹.

L'iter di apertura della posizione assicurativa si articola attraverso la presentazione telematica della denuncia di esercizio, una cruciale operazione che vede nel Consulente del Lavoro il soggetto abilitato a trasporre la realtà operativa aziendale nel perimetro tecnico-giuridico richiesto dall'Istituto⁸⁰⁰. In questa fase, il professionista svolge un ruolo di analisi e garanzia, esaminando minuziosamente il ciclo produttivo, i macchinari impiegati e le mansioni che verranno affidate ai prestatori di lavoro. Tale indagine è finalizzata alla corretta individuazione delle Voci di Tariffa, come stabilito dal D.M. 27 febbraio 2019, che disciplina le tariffe dei premi per l'assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali⁸⁰¹. La responsabilità del Consulente è dunque quella di operare la cosiddetta "sussunzione" del rischio, ovvero l'abbinamento tra l'attività concretamente svolta e la corrispondente previsione tabellare del Ministero, determinando così il tasso di premio applicabile alle retribuzioni⁸⁰².

Una volta inoltrata la denuncia, l'INAIL procede all'assegnazione della Posizione Assicurativa Territoriale (P.A.T.): un codice identificativo che individua l'azienda in relazione al territorio e alla rischiosità delle lavorazioni⁸⁰³. Per il datore di lavoro, questo passaggio comporta l'immediato inserimento nel sistema degli obblighi previsti dal D.lgs. n. 81/2008 in materia di salute e sicurezza, oltre all'onere finanziario connesso al pagamento del premio assicurativo⁸⁰⁴. Quest'ultimo viene gestito attraverso il meccanismo dell'Autoliquidazione, che obbliga l'azienda a corrispondere annualmente un premio basato sulla regolazione dei salari effettivi e sulla rata di quelli presunti.

Dal punto di vista della tutela, l'attivazione della P.A.T. libera l'azienda dalla responsabilità civile per gli infortuni occorsi ai dipendenti, operando quella che l'Art. 10 del D.P.R. n. 1124/1965 definisce come "esonero del datore di lavoro", a condizione che la classificazione sia corretta e veritiera⁸⁰⁵.

La precisione nell'individuazione del rischio assicurativo è, inoltre, determinante non solo per la validità della copertura, ma anche per la stabilità finanziaria dell'impresa, poiché una classificazione errata potrebbe generare significativi recuperi contributivi e sanzioni in sede ispettiva⁸⁰⁶.

L'intera procedura si conclude con l'allineamento delle posizioni presso gli enti preposti, rendendo l'azienda idonea a trasmettere le Comunicazioni Obbligatorie di Assunzione⁸⁰⁷. In tal modo, il Consulente del Lavoro funge da raccordo tra le disposizioni dell'Art. 12 del D.P.R. n. 1124/1965, che

⁷⁹⁸Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁷⁹⁹Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁰⁰Ferrante, V., Tranquillo, T. (2019), *Nozioni di diritto della previdenza sociale*, Cedam.

⁸⁰¹Centro Studi normativa del lavoro (2025), *INAIL. Assicurazione e prestazioni*, Seac.

⁸⁰²*Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.

⁸⁰³Centro Studi normativa del lavoro (2025), *INAIL. Assicurazione e prestazioni*, Seac.

⁸⁰⁴Corsalini, G. (2020), *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela dell'INAIL. Disciplina degli infortuni e delle malattie professionali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁰⁵Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

⁸⁰⁶Corsalini, G. (2020), *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela dell'INAIL. Disciplina degli infortuni e delle malattie professionali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁰⁷*Guida pratica INPS e INAIL* (2024), Il Sole 24 Ore.

impone la denuncia preventiva per ogni nuova attività comportante l'impiego di personale, e l'esigenza aziendale di operare in un quadro di totale certezza normativa e protezione previdenziale.

In stretta correlazione con l'assetto assicurativo, l'*iter* di impianto aziendale prosegue con l'accensione della posizione previdenziale presso l'INPS. Tale adempimento determina per l'impresa l'assunzione della qualifica di sostituto d'imposta e il conseguente obbligo di assolvere regolarmente al versamento della contribuzione previdenziale e assistenziale⁸⁰⁸. Si tratta di un passaggio cardine, preordinato non solo alla maturazione dei trattamenti pensionistici dei lavoratori, ma anche alla garanzia di accesso alle tutele del *welfare* e alle prestazioni a sostegno del reddito, quali le indennità di malattia, maternità e disoccupazione (Naspi)⁸⁰⁹.

Il quadro normativo di riferimento è tracciato dalla Legge n. 88/1989, la quale governa l'assetto e le funzioni dell'INPS, definendone anche le specificità. Infatti, la peculiarità di tale atto risiede nella sua dimensione cronologica: diversamente dall'impianto assicurativo, l'iscrizione previdenziale si perfeziona contestualmente o successivamente all'inizio dell'attività con dipendenti. Essa presuppone, infatti, l'avvenuta instaurazione di almeno un rapporto di lavoro subordinato, configurandosi come l'attivazione di un apparato contributivo legato a un'effettiva forza lavoro in organico⁸¹⁰.

In questa fase, il ruolo del Consulente del Lavoro si sostanzia in un'articolata attività di analisi tecnico-giuridica, volta a definire l'esatto inquadramento dell'azienda nel sistema previdenziale⁸¹¹.

La procedura prende le mosse dall'invio telematico dell'istanza di iscrizione, finalizzata al rilascio della matricola aziendale, il codice identificativo univoco necessario per la gestione dei flussi contributivi e per la denuncia delle retribuzioni mensili dei lavoratori⁸¹². Il fulcro di questa operazione risiede, nell'individuazione del C.S.C. (Codice Statistico Contributivo), un parametro che, ai sensi dell'Art. 49 della Legge n. 88/1989, classifica l'azienda in base all'attività effettivamente esercitata, distinguendo tra settori quali l'industria, il terziario, l'artigianato o l'agricoltura. La corretta attribuzione del C.S.C. è determinante per l'azienda, poiché stabilisce l'aliquota contributiva complessiva dovuta all'Istituto e definisce l'obbligo di versamento verso i diversi fondi, inclusi quelli destinati agli ammortizzatori sociali (come la CIGO, CIGS o FIS)⁸¹³.

Al Consulente del Lavoro spetta, inoltre, il compito di richiedere e verificare l'attribuzione dei necessari C.A. (Codici di Autorizzazione), i quali permettono all'azienda di accedere a regimi contributivi particolari, beneficiando di sgravi, incentivi o agevolazioni previste dalla normativa vigente o dalle periodiche Leggi di Bilancio⁸¹⁴.

In ultima analisi, la supervisione realizzata dal professionista in tale contesto assicura che l'inquadramento iniziale sia coerente con l'oggetto sociale e l'operatività reale del cliente, prevenendo futuri recuperi contributivi derivanti da inquadramenti errati e garantendo la regolarità contributiva dell'azienda, attestata dal DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva), requisito ormai essenziale per l'esercizio dell'attività d'impresa in ambito pubblico e privato⁸¹⁵.

⁸⁰⁸Cataldo, A. (2014), *Guida pratica INPS, La bussola previdenziale dalla A alla Z*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁰⁹Tridico, P., Marro, E., (2023), *Il lavoro di oggi la pensione di domani. Perché il futuro del Paese passa dall'Inps*, Solferino.

⁸¹⁰Favalli, G. (2016), *Lavoro*, Ipsoa.

⁸¹¹*Guida pratica INPS e INAIL* (2024), Il Sole 24 Ore.

⁸¹²Ricchezza, V. (2026), *Compendio di diritto del lavoro, sindacale e della previdenza sociale 2026*, Neldiritto Editore.

⁸¹³Tridico, P., Marro, E., (2023), *Il lavoro di oggi la pensione di domani. Perché il futuro del Paese passa dall'Inps*, Solferino.

⁸¹⁴Cataldo, A. (2014), *Guida pratica INPS, La bussola previdenziale dalla A alla Z*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸¹⁵Lippolis V. (2011), *DURC - documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa Indicalia.

Dopo l'apertura delle posizioni INPS e INAIL mi sono poi occupata, per le aziende affidatemi, della richiesta e della predisposizione, appunto, proprio del DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva). Il processo di regolarizzazione e monitoraggio aziendale trova infatti il suo culmine proprio nella richiesta e nell'analisi di tale documento, che consiste in un'attestazione telematica che certifica contestualmente la regolarità di un'impresa nei pagamenti dei contributi previdenziali all'INPS, dei premi assicurativi all'INAIL e, ove previsto, dei versamenti alle Casse Edili⁸¹⁶.

La gestione di questo adempimento riveste un'importanza strategica, in quanto la natura giuridica del DURC non è quella di un semplice attestato amministrativo, ma di un vero e proprio requisito di legittimità: ai sensi dell'Art. 1, commi 1175 e 1176, della Legge n. 296/2006, la regolarità contributiva è infatti la condizione *sine qua non* per la fruizione di benefici normativi e contributivi, oltre che per il mantenimento di rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione⁸¹⁷. La mancanza di un DURC regolare, inibisce la possibilità per il datore di lavoro di godere degli sgravi previsti per le nuove assunzioni, rendendo l'attività di monitoraggio e richiesta del documento un passaggio essenziale per la tutela economica e la conformità legale della clientela dello Studio⁸¹⁸.

Nel mio ruolo di Consulente del Lavoro, ho gestito il rilascio del DURC attraverso la procedura telematica di "Durc On Line", introdotta dal D.M. 30 gennaio 2015 in attuazione del D.L. n. 34/2014. Nell'esercizio di tale attività, il professionista accede ai portali istituzionali e inoltra la richiesta inserendo unicamente il codice fiscale del soggetto da verificare⁸¹⁹. In questa fase, il sistema interroga in tempo reale le banche dati degli istituti per verificare che, alla data della richiesta (o a una data specifica nel passato), non sussistano inadempienze o debiti pendenti. Qualora la verifica dia esito positivo, il sistema genera un documento in formato PDF con validità di 120 giorni, che attesta la regolarità dell'azienda⁸²⁰.

Una volta ottenuto il DURC, l'azienda può ritenersi formalmente abilitata a operare nel pieno della propria capacità giuridica e operativa. Nello specifico, l'attestazione di regolarità funge da *nulla osta* per il completamento dell'*iter* di assunzione, permettendo allo Studio di applicare con sicurezza le agevolazioni contributive eventualmente spettanti e garantendo al cliente la necessaria protezione nei confronti di potenziali contenziosi o preclusioni amministrative⁸²¹. Questo passaggio chiude, dunque, idealmente il cerchio dell'impianto aziendale: se l'apertura delle posizioni presso gli Istituti ne costituisce la nascita burocratica, il DURC ne rappresenta il certificato di "buona salute", ponendo le basi per una gestione del personale che sia non solo efficiente, ma rigorosamente conforme ai parametri di legalità richiesti dal mercato e dalle istituzioni.

In ultima analisi, l'attivazione della posizione INPS, l'apertura della posizione assicurativa INAIL e l'ottenimento del DURC formano un trinomio procedurale imprescindibile. Tali attività costituiscono l'architrave degli obblighi inderogabili previsti dall'ordinamento per ogni nuova realtà imprenditoriale, configurandosi come il presupposto giuridico necessario per l'operatività dell'impresa e la sua regolare instaurazione di qualsivoglia rapporto di lavoro.

⁸¹⁶Lippolis V. (2011), *DURC - documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa Indicalia.

⁸¹⁷Di Stasi, A., Giubboni, S., Pinto, V. (2022), *Lezioni di diritto del lavoro*, Il Mulino.

⁸¹⁸Rausei, P. (2014), *DURC - Documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa.

⁸¹⁹Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸²⁰*Il DURC dopo il Decreto lavoro* (2014), Fisco e Tasse.

⁸²¹Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

4.9. Il ciclo mensile del *payroll*: dall'elaborazione dei dati alle denunce UniEmens

Consolidato l'assetto amministrativo e burocratico iniziale, la mia attività si è poi evoluta e orientata verso una successiva fase di interlocuzione diretta con i referenti aziendali, finalizzata a tradurre le esigenze datoriali in soluzioni operative. Attraverso un confronto proattivo, ho curato personalmente l'instaurazione dei primi rapporti di lavoro, garantendo la perfetta aderenza tra i profili ricercati, le mansioni individuate e i limiti di *budget* definiti. Ho gestito tempestivamente diverse criticità, quali la rimodulazione degli orari di lavoro e la risoluzione di rapporti contrattuali dovuti a inidoneità o assenteismo. Fornendo costante assistenza su dubbi normativi e procedurali, ho agito come supporto decisionale per il cliente, concludendo infine il ciclo operativo con l'elaborazione e la produzione dei cedolini paga. Infatti, tra le mie responsabilità primarie — in quanto aspirante Consulente del Lavoro — rientra proprio la gestione del ciclo paghe⁸²². Con cadenza mensile, gestisco attentamente la preparazione e la trasmissione dei cedolini alle aziende clienti, rispettando rigorosamente le scadenze prefissate. Data la complessità della materia e l'alto grado di responsabilità che l'elaborazione degli stipendi comporta, non sono ovviamente mai lasciata completamente sola nello svolgimento di tale delicata operazione. Al contrario, opero in costante sinergia con i consulenti e i colleghi *senior* dello Studio, i quali supervisionano ogni fase dell'elaborazione prima dell'invio definitivo.

Tale metodologia assicura l'assoluta precisione dei dati, necessaria a fronte della moltitudine delle variabili mensili che intervengono nella determinazione del netto in busta. Il riferimento è a elementi dinamici quali straordinari, premi *una tantum*, assenze ingiustificate, eventi di malattia, ferie, permessi, liquidazione delle competenze residue e del TFR. Questi elementi non costituiscono semplici variazioni quantitative, ma rappresentano fattori determinanti in grado di modificare profondamente l'esito del calcolo retributivo⁸²³. La loro incidenza, in particolare, si manifesta direttamente sulla struttura del cedolino attraverso tre direttrici principali.

La prima è la rimodulazione dell'imponibile: ogni variabile interviene sulla base imponibile, sia fiscale che previdenziale, alterando così il calcolo delle ritenute IRPEF e dei contributi previdenziali a carico del lavoratore⁸²⁴. A questa si affianca la riconfigurazione di competenze e trattenute, processo in base al quale l'inserimento di tali voci ridefinisce l'equilibrio tra somme spettanti e deduzioni applicate, variando il divario tra lordo e netto in funzione delle specifiche aliquote e dei massimali vigenti⁸²⁵. Tali fattori, infine, sono in grado di generare un effetto domino sui ratei, per cui eventi come la malattia o le assenze non giustificate influenzano non solo la paga del mese, ma anche la maturazione di tredicesima, quattordicesima e delle ferie stesse, richiedendo un ricalcolo di precisione per garantire la piena conformità normativa⁸²⁶.

In sintesi, la corretta gestione di tali variabili esige una valutazione puntuale e un inserimento estremamente rigoroso. Ogni variazione deve essere calibrata con precisione, onde evitare che eventuali errori di inquadramento possano compromettere la regolarità contributiva o alterare il netto effettivamente spettante al lavoratore.

⁸²²Chi è il consulente del lavoro, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁸²³AA.VV. (2025), *Paghe e contributi* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2025.

⁸²⁴Ceroli D., Pappalardo F., Ercoli A. (2020), *Busta paga in pratica* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2020.

⁸²⁵Prudente, M.C. (2021), *La busta paga*, Maggioli Editore.

⁸²⁶Ceroli, D., Pappalardo, F. (2014), *Busta paga – TFR*, Ipsoa.

In ragione di tale responsabilità, ogni mese provvedo, innanzitutto, all'attivazione del processo di rilevazione delle presenze. Tale attività si sostanzia in un diretto confronto con il cliente, finalizzato all'acquisizione dei dati variabili necessari per la corretta determinazione della retribuzione. Nello specifico, chiedo al datore di lavoro di indicarmi se durante il mese appena trascorso i suoi dipendenti hanno lavorato regolarmente o se, invece, si sono verificati scostamenti dall'orario di lavoro definito nel contratto. Qualora si verifichi quest'ultima casistica, è mio compito sollecitare la puntuale individuazione della data della divergenza, della causale dell'assenza — distinguendo tra fattispecie quali: malattia, infortunio, ferie, permessi o altre forme di sospensione del rapporto — e della relativa entità oraria. Una volta ottenute queste informazioni, che costituiscono il presupposto essenziale per la fedele riproduzione del rapporto di lavoro nel documento, procedo alla compilazione del calendario delle presenze dei lavoratori dell'azienda su base individuale, servendomi del *software* gestionale del nostro Studio.

Tale operazione, sebbene possa apparire di natura meramente esecutiva, cela in realtà molteplici insidie tecniche e richiede un'elevata soglia di attenzione. La complessità della materia è tale che, anche dopo un semestre di pratica professionale costante, la fase di *input* dei dati variabili rimane per me ancora un momento potenzialmente insidioso, in cui rischio spesso di incorrere in sviste e commettere errori. Molteplici sono i profili di criticità che richiedono una costante vigilanza durante questa fase. Risulta imprescindibile, innanzitutto, agire con estremo rigore nell'impiego della codifica tabellare: l'imputazione delle esatte causali identificative per eventi quali malattia, infortunio, ferie o festività rappresenta l'unico presupposto tecnico che permette al sistema gestionale di elaborare correttamente il trattamento economico, previdenziale e fiscale spettante al lavoratore. Un'errata codifica delle causali rischia di compromettere l'integrità dei flussi UniEmens o di pregiudicare il corretto congruaggio delle indennità anticipate dal datore di lavoro per conto degli Enti.

Parallelamente, un ulteriore aspetto di particolare rilievo tecnico che richiede diligente attenzione concerne la gestione dei ratei. Il monitoraggio costante dei residui di ferie e permessi (ROL ed ex-festività) è essenziale per evitare il ricorso a saldi negativi, i quali potrebbero determinare criticità fiscali e contabili di complessa risoluzione. In questo contesto, l'attività di consulenza assume una valenza strategica: il professionista supporta il datore di lavoro in una pianificazione oculata delle assenze, armonizzando le esigenze tecnico-organizzative dell'impresa con il godimento dei diritti del prestatore.

Completata la rilevazione delle assenze e delle presenze, il processo in essere raggiunge poi il suo apice con l'elaborazione dei prospetti paga. Tale operazione trasforma i dati raccolti nel calcolo effettivo delle competenze e delle trattenute, definendo il netto spettante a ciascun lavoratore. Al fine di svolgere con rigore tale operazione, il nostro Studio si avvale di sofisticati *software* di calcolo, i quali fungono da motore di sintesi tra due flussi informativi distinti ma complementari. Da un lato, il sistema attinge al patrimonio di dati statici contenuti nell'anagrafica del dipendente — dove sono stati preventivamente configurati l'inquadramento contrattuale, i minimi tabellari previsti dal CCNL, le detrazioni fiscali e le percentuali contributive — e dall'altro recepisce i dati variabili precedentemente inseriti nel calendario. Attraverso questo incrocio di dati, il programma determina non solo la retribuzione ordinaria e le maggiorazioni per straordinari, ma agisce anche come strumento di calcolo per gli oneri previdenziali e le ritenute fiscali (IRPEF), assolvendo alla funzione di sostituto d'imposta.

Naturalmente, nonostante l'elaborazione dei cedolini sia affidata a sistemi informatici avanzati, l'*output* prodotto necessita sempre di una rigorosa revisione e di un puntuale controllo effettuato dal Consulente del Lavoro stesso. E ciò anche in considerazione dell'elevata frequenza con cui possono manifestarsi anomalie o disallineamenti tecnici. Io stessa, nel corso della mia pratica quotidiana, una volta generato l'elaborato, procedo sistematicamente a una verifica analitica di ogni singola voce retributiva per assicurarne la piena correttezza. Nello specifico, la mia attività di controllo muove per prima cosa dalla verifica della struttura retributiva della busta. Accerto che la paga base, l'elemento distinto della retribuzione (EDR) e gli eventuali superminimi corrispondano esattamente alla mansione e al livello di inquadramento stabiliti dal CCNL e dalla lettera di assunzione. Successivamente, controllo che i ratei di ferie, permessi e mensilità aggiuntive siano stati correttamente movimentati in base a quanto riportato nel calendario presenze, monitorando con attenzione i saldi residui per prevenire errori di maturazione. Infine, mi dedico all'analisi degli elementi accessori, osservando la corretta applicazione delle indennità specifiche (come indennità di cassa, di trasferta o di turno) e la congruenza delle trattenute previdenziali e fiscali applicate.

Una volta verificata la correttezza di ogni cedolino elaborato, procedo alla trasmissione della documentazione al cliente. In conformità con le prassi consolidate all'interno dello Studio, questa fase prevede l'invio di una versione provvisoria (bozza) dei cedolini paga, instaurando un momento di confronto collaborativo con il datore di lavoro prima della chiusura definitiva del periodo paga. Questa procedura di pre-validazione si rivela strategicamente necessaria per accogliere eventuali integrazioni o rettifiche dell'ultimo momento, che spesso emergono solo a seguito della visione globale del costo del lavoro mensile. Accade frequentemente, infatti, che la proprietà, valutando le risultanze retributive, decida di attribuire elementi variabili della retribuzione non precedentemente comunicati, come premi di produzione o bonus *una tantum* volti a premiare il merito individuale o il raggiungimento di obiettivi aziendali.

Al di là dell'aspetto puramente economico, l'invio dei prospetti provvisori rappresenta un momento cruciale anche perché funge da ulteriore filtro di controllo per l'azienda stessa: non è raro che il datore di lavoro, analizzando le bozze, ravvisi errori materiali nelle presenze precedentemente trasmesse o dimenticanze relative a eventi di sospensione del rapporto.

In sostanza, si innesca così un processo circolare di revisione e adattamento che assicura che la versione definitiva del Libro Unico del Lavoro sia non solo formalmente inappuntabile, ma anche sostanzialmente aderente alla volontà del cliente e alla realtà operativa del mese trascorso.

Una volta cristallizzati i valori retributivi e confermati i saldi definitivi, il meccanismo procedurale in essere culmina poi nella successiva predisposizione del modello F24, lo strumento unitario attraverso il quale il datore di lavoro procede al versamento delle ritenute fiscali, dei contributi previdenziali e dei premi assicurativi maturati nel periodo di riferimento⁸²⁷.

Tale strumento, introdotto dal D.lgs. n. 241/1997, rappresenta il pilastro del sistema del versamento unitario e della compensazione, consentendo al datore di lavoro di assolvere contestualmente agli obblighi verso l'Erario e gli Enti previdenziali⁸²⁸. Attraverso questa delega di pagamento, l'azienda esercita pienamente la funzione di sostituto d'imposta ai sensi dell'Art. 23 del D.P.R. n. 600/1973, provvedendo al versamento delle ritenute alla fonte a titolo di IRPEF, nonché delle addizionali regionali e comunali. Parallelamente, il modello F24 formalizza l'adempimento dell'obbligo

⁸²⁷Ranzini, F. (2015), *Adempimenti contabili*, Ipsoa.

⁸²⁸Napolitano, G. (2005), *Contributi e crediti d'imposta*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

contributivo assicurando il corretto trasferimento all'INPS dei contributi previdenziali e all'INAIL dei premi assicurativi contro gli infortuni sul lavoro, nel rigoroso rispetto delle scadenze perentorie fissate dal legislatore (il giorno 16 del mese successivo a quello di riferimento)⁸²⁹.

La precisione nella compilazione di tali modelli è, dunque, il riflesso diretto della correttezza del calcolo dei cedolini: ogni variazione nell'imponibile, precedentemente analizzata, trova qui la sua quantificazione finanziaria finale, scongiurando il rischio di sanzioni amministrative o l'insorgere di contenziosi con l'amministrazione finanziaria⁸³⁰.

Data la rilevanza della procedura e le implicazioni legali connesse, svolgo ancora questa delicata funzione sotto la costante supervisione del mio *tutor* e dei colleghi *senior*, che mi supportano nel suo svolgimento. La gestione del modello F24 esige, infatti, una precisione assoluta che si esplica sotto diversi profili: nell'indicazione dei codici tributo, nella determinazione dei periodi di riferimento e nel calcolo delle eventuali compensazioni tra crediti e debiti d'imposta; operazione, quest'ultima, soggetta a rigidi vincoli normativi (come previsto dall'Art. 17 del D.lgs. n. 241/1997 e dalle successive restrizioni introdotte dalle Leggi di Bilancio per il contrasto alle indebite compensazioni)⁸³¹. L'omesso o parziale versamento delle somme dovute determina l'irrogazione di pesanti sanzioni amministrative e l'addebito di interessi di mora. Sotto il profilo previdenziale, inoltre, la mancanza di regolarità nei versamenti compromette immediatamente la validità del DURC, inibendo all'azienda l'accesso a sgravi e benefici contributivi⁸³². Nei casi più gravi, legati al mancato versamento delle ritenute previdenziali operate sulle retribuzioni dei lavoratori, possono configurarsi finanche profili di rilevanza penale per il legale rappresentante (ex D.L. n. 463/1983, come modificato dal D.lgs. n. 8/2016)⁸³³. Per queste ragioni, l'attività di controllo e quadratura del modello F24 costituisce un atto di estrema responsabilità professionale e tutela legale per il cliente dello Studio⁸³⁴.

Proprio in virtù di tale complessità, l'approccio pratico a questo adempimento ha determinato per me l'insorgere e il palesarsi di numerose insidie operative. La sfida principale — riscontrata nel corso della mia esperienza e con la quale ancora mi sto misurando — risiede nell'attività di interpretazione delle singole voci contributive e tributarie che compongono il modello F24. Il documento si presenta, infatti, come un articolato mosaico di codici ed esposizioni contabili che richiedono una conoscenza approfondita del sistema dei versamenti unitari. L'ostacolo non risiede solo nella memorizzazione delle singole sequenze numeriche, ma nella comprensione della loro natura giuridica e fiscale, poiché ogni codice identifica una specifica tipologia di debito o credito verso l'Erario e gli Enti previdenziali. Ogni codice non rappresenta un semplice numero, ma è l'espressione di uno specifico obbligo normativo: dalla quota a carico del lavoratore a quella a carico del datore di lavoro, dalle addizionali regionali e comunali fino ai contributi destinati agli Enti Bilaterali o ai Fondi di assistenza sanitaria integrativa previsti dai CCNL. Nello specifico, risulta complesso distinguere tra i codici relativi alle ritenute fiscali (IRPEF), quelli destinati alla contribuzione previdenziale (INPS) e quelli propri dei premi assicurativi (INAIL), soprattutto quando questi devono convivere con codici di compensazione. Spesso, infatti, il modello F24 accoglie al suo interno crediti derivanti da rimborsi o bonus anticipati dal datore di lavoro in busta paga, che richiedono un'attenta operazione di 'bilanciamento' contabile.

⁸²⁹Fiammelli, M. (2014), *Guida all'F24*, Fisco e Tasse.

⁸³⁰F24, *Modelli e Istruzioni*, sito Agenzia delle Entrate.

⁸³¹AA. VV. (2025), *Paghe e contributi* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2025.

⁸³²Falsitta, G. (2012), *Manuale di diritto tributario*, Cedam.

⁸³³Paparella, F. (2025), *Lezioni di diritto tributario*, Cedam.

⁸³⁴*Modello F24 telematico. Alternative per il nuovo obbligo di trasmissione* (2006), Seac.

Ancora, a costituire per me un'ulteriore criticità in tale sede d'azione, è l'attività di riconciliazione contabile dei dati inseriti all'interno del modello F24, operazione che richiede un rigore estremamente meticoloso. È infatti indispensabile accertarsi che le risultanze elaborate dal *software* gestionale nel prospetto contabile coincidano puntualmente con quanto esposto nel modello di pagamento, distinguendo con precisione tra i debiti del mese e l'utilizzo di eventuali crediti in compensazione. Ebbene, proprio tale processo di controllo rappresenta attualmente una delle fasi più sfidanti del mio percorso di apprendimento: orientarsi tra le diverse sezioni del modello F24 — dall'Erario all'INPS, fino alle Regioni — impone il superamento del divario tra la mia formazione prevalentemente giuridica e le logiche tecnico-ragionieristiche del payroll. La comprensione dei flussi finanziari e delle compensazioni tributarie costituisce, dunque, una quotidiana e necessaria attività di integrazione delle competenze.

Infine, a rappresentare un profilo di difficoltà è il raccordo diacronico dei flussi. Non sempre, infatti, i valori presenti nel modello corrispondono esclusivamente alle risultanze del mese corrente; al contrario, il sistema dei versamenti unitari impone spesso di quadrare i codici tributo con valori derivanti dal mese precedente o da periodi pregressi. Si pensi, a titolo esemplificativo, alla gestione del credito derivante dal trattamento integrativo (ex Bonus Renzi/DL 3/2020), che richiede una precisa compensazione tra quanto anticipato dal datore di lavoro in busta paga e quanto recuperato tramite il codice tributo '1701', o ancora alla gestione dei conguagli contributivi e fiscali che possono generare eccedenze a credito da riportare nei modelli successivi.

Sebbene tale fase risulti ancora piuttosto insidiosa e problematica, il costante confronto con il mio *tutor* e l'analisi sistematica dei prospetti di liquidazione mi stanno sicuramente aiutando a trasformare, pian piano, queste difficoltà in una competenza analitica strutturata. Sto imparando, mese dopo mese, a colmare le mie lacune e divenire sempre più abile in questa complessa, ma determinante ed essenziale, operazione.

Una volta perfezionato il versamento dei modelli F24, la complessa macchina procedurale attivata dall'elaborazione dei cedolini non ha però ancora esaurito il suo *iter*. A completamento di tale sequenza interviene, infatti, in ultima istanza, l'invio dei flussi UniEmens: l'adempimento telematico obbligatorio introdotto con la Legge n. 326/2003 e reso operativo dalla Circolare INPS n. 115/2009, che ha unificato in un unico flusso le denunce retributive e contributive⁸³⁵. Tale procedura, che deve essere completata entro l'ultimo giorno del mese successivo a quello di competenza ai sensi dell'Art. 44, comma 9, del D.L. n. 269/2003, si configura come una dettagliata rendicontazione individuale per ogni lavoratore⁸³⁶. Attraverso l'invio di un file in formato XML, lo Studio comunica all'Istituto le retribuzioni percepite, le ore lavorate e le coperture figurative, permettendo l'esatta determinazione dei contributi dovuti e il conguaglio delle somme anticipate dal datore di lavoro per conto dell'Istituto, quali le indennità di malattia o maternità⁸³⁷.

Ebbene, durante il mio praticantato, ho dovuto e devo tutt'ora occuparmi regolarmente della trasmissione di tali flussi, confrontandomi con le complessità tecniche insite nei sistemi di validazione dell'Istituto. In questa fase, è infatti frequente imbattersi nei cosiddetti "errori bloccanti", ovvero

⁸³⁵Uniemens (2024), Seac.

⁸³⁶Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸³⁷AA. VV. (2025), *Paghe e contributi* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2025.

anomalie rilevate dal *software* di controllo dell'INPS che impediscono il completamento dell'invio telematico qualora i dati non rispettino i rigorosi standard di compatibilità logico-formale. Nello specifico, tali errori si verificano spesso a causa di disallineamenti anagrafici o incongruenze tra le causali di assenza inserite e l'inquadramento contrattuale del lavoratore⁸³⁸. Ad esempio, il sistema può inibire l'invio qualora rilevi la presenza di codici evento non compatibili con il profilo previdenziale del dipendente, o in caso di discordanze nei dati relativi al conguaglio di prestazioni anticipate per conto dell'Istituto, come nel caso delle indennità di malattia o di congedo parentale.

Proprio di recente, nell'ambito della gestione di una società operante nel settore della ristorazione, la Vyp Srl, ho dovuto affrontare un errore bloccante in fase di trasmissione dell'UniEmens. A seguito di approfondite verifiche tecniche e di un'analisi comparata tra il Libro Unico e le anagrafiche aziendali, sono riuscita a risalire alla natura dell'anomalia: il sistema rigettava il flusso poiché la società non presentava più forza lavoro in organico da oltre un mese.

Tale circostanza ha evidenziato un aspetto fondamentale della prassi previdenziale che non avevo ancora avuto modo di approfondire: l'obbligo di procedere alla sospensione o chiusura della matricola INPS in assenza di dipendenti occupati⁸³⁹. Secondo le disposizioni dettate dalla Circolare INPS n. 172/2010, infatti, la matricola aziendale non può rimanere "silente" a tempo indeterminato; qualora l'azienda cessi di avvalersi di personale dipendente, il Consulente del Lavoro deve darne tempestiva comunicazione all'Istituto tramite il canale della Comunicazione Unica (ComUnica), ex Art. 9 del D.L. n. 7/2007. L'omissione di tale adempimento comporta conseguenze di rilievo: in assenza di una formale comunicazione di sospensione o cessazione, l'INPS continua ad attendersi l'invio mensile dei flussi UniEmens, generando automaticamente delle segnalazioni di omessa denuncia. Questo innesca un processo di presunzione di inadempimento che può portare all'emissione di avvisi di addebito e, inevitabilmente, alla perdita della regolarità contributiva del DURC, ai sensi del D.M. 30 gennaio 2015⁸⁴⁰.

Al fine di superare tale errore bloccante e ripristinare la regolarità della posizione, ho dovuto dunque procedere all'inoltro di una variazione telematica tramite il Cassetto Previdenziale del Contribuente sul portale istituzionale dell'INPS. Tale intervento è stato finalizzato alla sospensione della matricola aziendale con decorrenza dall'ultimo giorno di forza del personale, operazione indispensabile per allineare lo stato anagrafico dell'impresa alla sua reale dimensione occupazionale⁸⁴¹. Solo a seguito di tale aggiornamento procedurale è stato possibile validare e trasmettere correttamente i flussi UniEmens, eliminando alla radice l'incongruenza rilevata dal *software* di controllo dell'Istituto.

Questa esperienza ha evidenziato come la risoluzione di un'anomalia tecnica richieda spesso un'azione coordinata su più livelli: quello dell'elaborazione del dato e quello della gestione della posizione anagrafica presso gli Enti, sottolineando la necessità di una visione d'insieme del rapporto giuridico previdenziale.

⁸³⁸Guida pratica INPS e INAIL (2024), Il Sole 24 Ore.

⁸³⁹Cataldo, A. (2014), *Guida pratica INPS, La bussola previdenziale dalla A alla Z*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁴⁰Bonati, G., Gremigni, P. (2025), *Guida Pratica Lavoro*, Il Sole 24 ore.

⁸⁴¹Biagi, M., Tiraboschi, M. (2021), *Istituzioni di diritto del lavoro*, ed. Giuffrè.

5. Dalla costituzione aziendale alla gestione del conflitto: il caso “Al Borgo” come banco di prova della consulenza giuslavoristica

Come precedentemente delineato, il percorso di praticantato svolto presso lo Studio Borghi si è configurato, sin dalle prime fasi, in un itinerario di formazione professionale guidato da un principio di graduale ma incalzante crescita funzionale. Inserita in un contesto lavorativo orientato all'accrescimento e alla valorizzazione delle mie capacità, sono stata investita di responsabilità via via più rilevanti, finalizzate alla costruzione di quel bagaglio esperienziale e deontologico necessario a divenire un Consulente del Lavoro d'eccellenza.

Tale processo di crescita, caratterizzato dal passaggio dal mero apprendimento teorico alla concreta gestione tecnica e consulenziale, trova la sua massima e più emblematica espressione nell'attività prestata per la società “Al Borgo”. La gestione di questa realtà — operante nel vorticoso settore della ristorazione — ha rappresentato per me un autentico banco di prova professionale, imponendomi di armonizzare le competenze dottrinali già consolidate con quelle acquisite sul campo. In questo contesto, infatti, la sfida non si è limitata alla sola elaborazione documentale, ma si è estesa alla capacità di fronteggiare fattispecie complesse e di fornire soluzioni tempestive alle specifiche richieste del cliente. Operare per “Al Borgo” ha significato declinare i principi della normativa giuslavoristica e previdenziale all'interno di un'organizzazione del lavoro caratterizzata da situazioni spinose ed eventi imprevisti. È stato proprio in questo contesto che mi sono trovata, per la prima volta e con un considerevole grado di autonomia, a dover fronteggiare situazioni di particolare criticità, dinamiche aziendali delicate e scenari normativi incerti. Ciò mi ha permesso di maturare quella sensibilità professionale necessaria per gestire il rapporto di consulenza nella sua totale e densa interezza.

Proprio in virtù di tali premesse, l'esperienza maturata presso la società “Al Borgo” ha costituito per eccellenza, la contingenza che più di tutte mi ha imposto di misurarmi con la natura poliedrica e dinamica della professione di Consulente del Lavoro. In questo scenario, l'attività prestata ha travalicato i confini della gestione ordinaria e ciclica, imponendo la capacità di governare variabili esogene e istanze improvvise, fisiologicamente connesse alla flessibilità e alla complessità operativa che caratterizzano il settore della ristorazione. Ne sono un esempio lampante i numerosi eventi patologici del rapporto di lavoro — contestazioni disciplinari, diatribe insorte tra datore e prestatori di lavoro, cessazioni repentine dei rapporti, assenze improvvise del personale — che in questo frangente mi sono trovata a dover gestire con tempestività ed efficacia. Questa immersione nella casistica concreta ha reso evidente come il Consulente del Lavoro non operi in un comparto stagno di adempimenti tecnici, ma agisca piuttosto come un regista di dinamiche interdisciplinari. Il professionista deve quotidianamente svolgere funzioni eterogenee, attinenti a sfere d'interesse diversificate, coniugando con perizia e attenzione il rigore della normativa giuslavoristica, l'accuratezza della computazione previdenziale e la sottile arte della mediazione relazionale. Egli incarna un attore strategico, capace di muoversi agilmente tra la dimensione micro-aziendale delle istanze datoriali e il macro-sistema della normativa giuslavoristica nazionale: uno spazio interstiziale, quest'ultimo, in cui il Consulente adempie contestualmente e costantemente a una gamma di compiti molto ampia e variegata. E ciò trova perfetta conferma proprio nell'esperienza da me vissuta presso l'azienda “Al Borgo”.

In sintesi, il caso concreto di cui mi accingerò a parlare, ha rappresentato il vero e proprio acceleratore del mio percorso formativo. Tale esperienza mi ha obbligata a sviluppare una spiccata attitudine al

problem solving giuridico, allenando al contempo la mia mente alla flessibilità operativa e lavorativa, e insegnandomi ad affrontare imprevisti e complicità sempre con rigore professionale. Inoltre, essa mi ha fatto comprendere in maniera empirica e incontrovertibile come il ruolo del Consulente non abbia un carattere meramente notarile o certificativo, ma possieda una natura profondamente poliedrica e cangiante, che gli permette di svolgere molteplici funzioni adattandosi con efficienza a differenti contesti. Proprio in virtù di tali premesse, la presente vicenda costituisce il fulcro tematico e operativo su cui si innesta e si svilupperà l'analisi condotta nel lavoro qui proposto.

5.1. La nascita del ristorante ‘Al Borgo’: procedure costitutive e strutturazione del primo organico

Situato a Crevalcore, in provincia di Bologna, il ristorante ‘Al Borgo’, si delinea in un'impresa a gestione familiare condotta dai titolari O.I. e L.S. (nomi anonimizzati per questioni di privacy e sicurezza). Fondata sulla valorizzazione della cucina tradizionale, l'attività si caratterizza per un'atmosfera autentica e accogliente, traducendosi in una realtà che coniuga la semplicità del servizio con un profondo legame con il territorio.

Sebbene l'attività lavorativa del locale abbia avuto ufficialmente inizio nell'ottobre del 2025, la sua genesi affonda le radici in un lavoro di pianificazione anteriore, svolto già nei mesi precedenti, allorché il nostro Studio si è assunto la responsabilità di affiancare la proprietà durante l'intera fase di costituzione aziendale. Tale supporto tecnico e consulenziale è stato fondamentale per trasformare l'idea imprenditoriale dei due titolari in una struttura operativa solida e conforme alle normative vigenti. L'interlocuzione strategica che ha gettato le basi per questa collaborazione è iniziata, in particolare, nel mese di settembre 2025: è in questo periodo che la signora L.S. si è rivolta a MC Paghe per richiedere una consulenza preliminare di ampio respiro, finalizzata a delineare l'*iter* burocratico e giuslavoristico necessario per l'avvio della propria attività. In tale occasione, è sin da subito emerso come l'esigenza primaria della committenza fosse quella di inaugurare un'attività di ristorazione di qualità, mantenendo tuttavia un rigoroso controllo sulla spesa corrente e puntando a un'ottimizzazione dei costi di gestione del personale. In un settore — come quello della ristorazione — caratterizzato da margini ridotti e da un'alta incidenza del costo del lavoro, la richiesta della proprietà verteva sulla ricerca di soluzioni normative e lavorative che coniugassero la qualità del servizio con la sostenibilità economica e finanziaria del progetto.

Tali richieste sono state effettivamente accolte e soddisfatte dal titolare di Studio Matteo Pilati che — in questa delicata fase di transizione e progettazione — ha rappresentato il fulcro operativo e strategico di ogni attività. Attraverso un confronto diretto e continuativo, la sua consulenza si è rivelata determinante per analizzare nel dettaglio i fabbisogni organici della nuova realtà ristorativa, permettendo così di strutturare una gestione contrattuale e amministrativa del personale solida e coerente con gli obiettivi aziendali. Questo meticoloso lavoro di coordinamento è stato finalizzato a garantire una partenza fluida e totalmente priva di intoppi burocratici in vista dell'apertura di ottobre, trasformando la complessità normativa in un percorso lineare e sicuro. Un efficiente e rigoroso *modus operandi* quello adottato, che concorre a mettere chiaramente in luce come la pianificazione anticipata e il supporto di un professionista specializzato non siano semplici passaggi tecnici, ma pilastri fondamentali per il successo di un'impresa che sceglie di affacciarsi sul mercato per la prima volta.

Grazie al supporto qualificato e competente di un esperto, infatti, l'imprenditore viene sollevato dall'onere di interpretare una legislazione del lavoro stratificata e in continua evoluzione, potendosi concentrare esclusivamente sullo sviluppo del proprio *core business*. In tale ottica, l'intervento del Consulente del Lavoro funge da garante della *compliance*: egli non si limita all'adempimento formale, ma previene l'insorgere di onerosi contenziosi attraverso una corretta contrattualizzazione iniziale e una precisa analisi dei costi. In un ambiente merceologico ad alta intensità di manodopera come la ristorazione, dove le variabili legate all'orario di lavoro e alle diverse tipologie contrattuali (si pensi al lavoro a chiamata o al *part-time* verticale) sono numerose, il ruolo del professionista diventa determinante. La sua capacità di declinare i dettami della contrattazione collettiva nazionale di riferimento (CCNL Pubblici Esercizi) sulle esigenze specifiche della realtà lavorativa — in questo caso “Al Borgo” — consente di edificare una struttura organizzativa resiliente, capace di adattarsi alle fluttuazioni del mercato senza mai derogare ai parametri di legalità e sostenibilità contributiva.

Ebbene, in tale preliminare e dinamico contesto — caratterizzato dai primi colloqui conoscitivi, dall'analisi delle istanze della committenza e dalla successiva elaborazione della miglior strategia consulenziale possibile — il mio apporto operativo è stato piuttosto circoscritto, traducendosi prevalentemente in un'attività di osservazione partecipata. Avendo intrapreso il percorso di praticantato proprio nel mese di settembre e avendo fatto da poco il mio ingresso nella realtà professionale dello Studio, il mio profilo professionale e funzionale era ancora caratterizzato da una limitata autonomia funzionale. In questa fase embrionale, pertanto, ho seguito il processo di genesi e costituzione del ristorante “Al Borgo” attraverso un approccio prettamente osservativo, finalizzato ad analizzare la traduzione operativa degli istituti giuridici operata dal mio responsabile. Questa modalità mi ha permesso di scomporre ogni singola azione professionale nelle sue componenti tecniche e deontologiche, osservando come la teoria del diritto del lavoro si trasformi in una consulenza “sartoriale”, capace di fornire risposte puntuali alle esigenze concrete dell'imprenditore senza mai prescindere dal necessario rigore normativo.

Tale contingenza, sebbene vissuta inizialmente in veste di spettatrice, non ha dunque rappresentato per me un momento di mera assistenza passiva, quanto più una coinvolgente attività caratterizzata da una intensa partecipazione e animata da una duplice finalità. Sotto il profilo formativo, l'obiettivo era quello di assorbire e interiorizzare il maggior numero di nozioni e prassi metodologiche necessarie a consolidare la mia preparazione professionale. Parallelamente, sotto il profilo pratico, operava ulteriormente un'altra motivazione, di carattere squisitamente operativo: ero stata infatti preventivamente informata che la gestione di questa nuova realtà sarebbe stata, a stretto giro, affidata alla mia diretta responsabilità. Ho vissuto, pertanto, questo periodo come un fondamentale addestramento sul campo, orientato non solo a introiettare competenze trasversali spendibili in ogni ambito d'azione del Consulente del Lavoro; ma anche e soprattutto ad acquisire una piena e analitica padronanza della posizione anagrafica e delle specifiche peculiarità aziendali del cliente che di lì a poco avrei preso in carico.

Questa “immersione guidata” è stata la condizione necessaria per preparare il terreno alla mia futura autonomia gestionale, permettendomi di conoscere a fondo le dinamiche interne di “Al Borgo” prima di doverle governare in prima persona.

Coerentemente con questo percorso di affiancamento, ho dunque presenziato attivamente ai colloqui conoscitivi e alle sessioni di consulenza intercorse tra il Dott. Matteo Pilati e la Signora L.S. Durante

questi incontri, ho avuto l'opportunità di analizzare le richieste e le necessità operative esposte dalla cliente, osservando con attenzione la metodologia adottata dal mio responsabile nel recepirle e nel tradurle in soluzioni gestionali efficaci. Ho potuto seguire l'intero processo di interlocuzione tra le parti — il CdL e il cliente — fino al raggiungimento dell'ufficiale momento della formalizzazione dell'incarico: un passaggio cruciale in cui il rapporto di fiducia si consolida e il cliente si affida ufficialmente al professionista per la costituzione e l'avviamento della propria attività⁸⁴². Tale atto non rappresenta un mero passaggio burocratico, bensì lo snodo fondamentale della definizione dell'assetto d'inquadramento aziendale, presupposto indispensabile per la sua operatività futura. Infatti, successivamente a questo passaggio, l'attività del professionista si declina nella gestione tecnica delle aperture delle posizioni della nascente azienda presso gli Enti previdenziali e assicurativi (INAIL e INPS): un'operazione che esige un'analisi meticolosa della natura e delle caratteristiche intrinseche della nascente impresa⁸⁴³.

Nello specifico, l'apertura della posizione contributiva INPS comporta l'individuazione del corretto Codice Statistico Contributivo (CSC). Per una realtà come "Al Borgo", operante nel settore della ristorazione, tale scelta è stata determinante per sancire l'inquadramento nel Settore Terziario: una classificazione dalla quale discende non solo l'aliquota contributiva ordinaria, ma anche l'individuazione della specifica disciplina in materia di ammortizzatori sociali (FIS) e l'eventuale obbligo di versamento ai fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria integrativa previsti dal CCNL applicato⁸⁴⁴.

Parallelamente, si è proceduto all'apertura della posizione assicurativa presso l'INAIL, attraverso la denuncia di esercizio finalizzata alla determinazione del rischio assicurativo⁸⁴⁵. In questa sede, l'analisi si è focalizzata sull'individuazione delle corrette voci di tariffa corrispondenti alle lavorazioni effettivamente prestate: è stato necessario distinguere, ad esempio, tra il rischio connesso al personale addetto alla preparazione dei pasti (cucina) e quello relativo al servizio ai tavoli (sala). Tale distinzione è fondamentale per calcolare correttamente il premio assicurativo dovuto per la tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, ai sensi del D.P.R. n. 1124/1965⁸⁴⁶.

L'intera procedura in questione è stata veicolata tramite lo strumento della Comunicazione Unica (ComUnica), che ha permesso di coordinare l'anagrafe aziendale tra Registro Imprese, Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL, garantendo l'univocità dei dati trasmessi⁸⁴⁷.

Introdotta dall'Art. 9 del D.L. n. 7/2007, tale procedura telematica si traduce in un modello semplificato di interfaccia con la Pubblica Amministrazione, basato sul principio del *once-only*: l'impresa fornisce i propri dati una sola volta a un unico interlocutore tecnologico e quest'ultimo provvede alla loro distribuzione automatica e contestuale a tutti gli enti interessati, riducendo drasticamente gli oneri burocratici e scongiurando il rischio di asimmetrie informative tra le diverse banche dati istituzionali⁸⁴⁸. Infatti, sotto il profilo tecnico-operativo, ComUnica opera come un plico

⁸⁴²Meroni, F., Motta, A., Platti, R.P. (2017), *Manuale della Consulenza del Lavoro*, Giuffrè Editore.

⁸⁴³Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁴⁴Cataldo, A. (2014), *Guida pratica INPS, La bussola previdenziale dalla A alla Z*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁴⁵AA.VV. (2009), *Lavoro: la tutela del lavoratore*, Utet Giuridica.

⁸⁴⁶Corsalini, G. (2020), *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela dell'INAIL. Disciplina degli infortuni e delle malattie professionali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁴⁷Comunica, sito UnionCamere.

⁸⁴⁸Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: Manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

digitale crittografato che aggrega i diversi flussi informativi necessari alla nascita del soggetto imprenditoriale e ne assicura la corretta veicolazione verso i rispettivi canali telematici di destinazione, garantendo la coerenza dei dati anagrafici e previdenziali dichiarati⁸⁴⁹.

Nello specifico, attraverso l'utilizzo della firma digitale e della Posta Elettronica Certificata (PEC), il Consulente del Lavoro trasmette al Registro delle Imprese — che funge da unico centro di smistamento — un'istanza contenente simultaneamente: la dichiarazione di inizio attività per l'Agenzia delle Entrate (Modello AA7/AA9); la domanda di iscrizione all'INPS per l'ottenimento della matricola aziendale e l'inquadramento contributivo; la denuncia di esercizio all'INAIL per l'attivazione della posizione assicurativa e la determinazione della classe di rischio⁸⁵⁰.

L'efficacia di questo strumento risiede nella garanzia di coerenza anagrafica: ogni variazione o nuova iscrizione viene notificata in tempo reale a tutti gli Enti coinvolti, scongiurando il rischio di disallineamenti nelle banche dati che potrebbero generare criticità nel rilascio del DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva)⁸⁵¹.

Una volta perfezionata l'apertura della posizione assicurativa INAIL — indispensabile per garantire la tutela dei lavoratori contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, nonché per assolvere all'obbligo di denuncia delle lavorazioni a rischio — e della posizione contributiva INPS — necessaria per l'assolvimento degli obblighi previdenziali, la gestione dei flussi UniEmens e l'accesso agli ammortizzatori sociali — l'attività del Dott. Matteo Pilati per l'avviamento del ristorante “Al Borgo” è proseguita poi con la successiva e cruciale fase dell'assunzione dei primi dipendenti.

Infatti, una volta regolarizzata la posizione anagrafica e previdenziale dell'azienda, si è reso necessario tradurre il fabbisogno di organico espresso dalla proprietà in un assetto contrattuale concreto. Questa transizione dalla fase “statica” dell'inquadramento a quella “dinamica” della gestione del personale ha richiesto un'attenta analisi delle tipologie contrattuali offerte dal CCNL Pubblici Esercizi (Confcommercio), individuando gli strumenti più idonei a coniugare le esigenze di flessibilità tipiche del settore ristorativo con l'ottimizzazione dei costi del lavoro.

Collocata a fianco del mio *dominus*, ho potuto assistere alla complessità di questo processo, che non si configura come un meccanismo automatizzato, quanto più come una sfida multidimensionale. Molteplici e diversificate sono, infatti, le problematicità che possono emergere in questo contesto e che bisogna saper gestire con risolutezza.

La prima criticità risiede, senza dubbio, nella difficoltà di reperire e selezionare la risorsa umana ideale: nel settore della ristorazione, individuare figure che coniughino competenze tecniche e attitudini relazionali, e che siano al contempo disponibili a ritmi di lavoro flessibili, rappresenta un ostacolo non trascurabile per l'imprenditore. Il Consulente del Lavoro interviene qui come primo filtro, aiutando il cliente a definire un profilo che sia realistico e coerente con l'organizzazione aziendale.

Una seconda, e ancor più complessa, difficoltà riscontrabile, riguarda poi l'inquadramento mansionistico e contrattuale. Non è sempre agevole tradurre le mansioni richieste nelle rigide

⁸⁴⁹ *Comunicazione Unica d'impresa*, sito RegistroImprese.

⁸⁵⁰ *Comunicazione Unica*, sito Impresainungiorno, 21 novembre 2025.

⁸⁵¹ Lippolis V. (2011), *DURC - documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa Indicalita.

declaratorie del CCNL⁸⁵². È necessario un lavoro di analisi minuziosa per evitare il rischio di *mis-matching*: un inquadramento troppo basso espone l'azienda a vertenze per differenze retributive, mentre uno troppo elevato potrebbe gravare ingiustificatamente sul bilancio. Il compito del professionista è quindi quello di trovare l'esatta corrispondenza tra l'attività prestata e la categoria contrattuale, garantendo l'equilibrio giuridico del rapporto⁸⁵³.

Infine, la sfida più impegnativa è rappresentata dalla sostenibilità economica del costo del lavoro. In un ordinamento caratterizzato da un elevato cuneo fiscale e contributivo, garantire che l'inserimento di una risorsa non pesi eccessivamente sugli equilibri finanziari dell'azienda richiede una profonda e aggiornata conoscenza dei Contratti Collettivi Nazionali, delle declaratorie mansionistiche e delle peculiarità del settore di riferimento⁸⁵⁴. Ho assistito, pertanto, con interesse, a come il Dott. Pilati abbia analizzato minuziosamente ogni singola posizione lavorativa per valutare il livello di inquadramento più coerente con le mansioni effettive e per individuare la tipologia di contratto — dal tempo determinato al lavoro intermittente, fino all'apprendistato — che permettesse di massimizzare il ricorso alle agevolazioni e agli sgravi contributivi previsti dalla normativa vigente. L'obiettivo di tale operazione era quello di rispondere all'esigenza primaria dell'azienda di contenere i costi, senza tuttavia mai derogare ai minimi retributivi e alle tutele inderogabili poste dal legislatore⁸⁵⁵.

L'esito di tale articolata attività istruttoria si è, in ultima istanza, concretizzato nell'instaurazione dei primi due rapporti di lavoro, intercorsi rispettivamente con la Sig.ra R.L. e con il figlio, il Sig. A.S. (i cui nomi sono qui stati riportati in forma abbreviata, utilizzando le sole iniziali, per ragioni di riservatezza).

Nello specifico, la Sig.ra R.L. è stata inquadrata con un contratto a tempo indeterminato nella qualifica di Cuoca e con Livello 1 del CCNL Pubblici Esercizi. La scelta del tempo indeterminato e di un livello d'inquadramento elevato ha risposto all'esigenza dell'azienda di stabilizzare una figura chiave, dotata di un *know-how* consolidato e indispensabile per garantire la qualità gastronomica del ristorante sin dall'apertura. In questo caso, la consulenza si è focalizzata sulla redazione di un mansionario che riflettesse l'ampia autonomia operativa e la responsabilità tecnica richieste dal ruolo. Per quanto concerne il Sig. A.S., egli è stato invece assunto con un contratto a tempo determinato della durata di sei mesi, con inquadramento al Livello 4 in qualità di Cameriere di Sala. Questo orientamento riflette una strategia di prudenza gestionale tipica delle fasi di *startup*: il ricorso al tempo determinato permette infatti all'azienda di testare la validità della nuova risorsa, nonché la sostenibilità dei ritmi lavorativi durante il primo semestre di attività. Nonostante la natura temporanea del rapporto, l'inquadramento al quarto livello è stato individuato come il più coerente con le mansioni di servizio ai tavoli e accoglienza della clientela, garantendo al lavoratore un trattamento economico equo e all'azienda una corretta copertura assicurativa INAIL in base al rischio specifico della sala.

È stato proprio in questo frangente — coincidente con l'avvio operativo del ristorante e con la finalizzazione delle prime assunzioni — che, tuttavia, sono emersi i primi problemi gestionali per la società “Al Borgo”.

⁸⁵²AA.VV. (2004), *Interpretazione del contratto collettivo*, in Dialoghi fra dottrina e giurisprudenza quaderni di diritto del lavoro, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁵³Alessi, C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁵⁴Ceroli, D., Ercoli, A. (2024), *Budget e costo del lavoro*, Wolters Kluwer Italia.

⁸⁵⁵*Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

5.2. I primi nodi problematici: asimmetrie contrattuali e rischi di insostenibilità economica

Le prime criticità relative all'inserimento della Signora R.L. e del figlio S.A. all'interno del ristorante di "Al Borgo" sono emerse, in realtà, già durante la delicata fase preliminare di reclutamento e contrattualizzazione. In tale occasione, la Sig.ra L.S. — referente principale del ristorante e nostra interlocutrice diretta — aveva manifestato al Dott. Pilati l'urgenza di formalizzare i due rapporti di lavoro nel minor tempo possibile, spinta dalla pressante necessità di rendere operativa la struttura e avviare il servizio senza ulteriori indugi burocratici. A tal fine, la titolare aveva provveduto a trasmettere allo Studio non solo i dati anagrafici dei due candidati, ma anche una serie di direttive specifiche riguardanti il trattamento economico-giuridico che intendeva applicare, i livelli di inquadramento a cui destinarli, la retribuzione pattuita e la tipologia contrattuale con cui definire il loro rapporto di lavoro. Una volta recepite tali indicazioni, il Dott. Pilati aveva tuttavia manifestato, sin dal principio, forti perplessità circa la fattibilità e l'opportunità di procedere con tali assunzioni. Ad un'analisi preliminare, infatti, le modalità e i termini dell'accordo proposto apparivano ambigui e potenzialmente pregiudizievoli per gli interessi della società "Al Borgo". Il giudizio del mio responsabile non si limitava a una valutazione puramente tecnica dei dati, ma traeva origine dalla sua decennale esperienza professionale, che gli permetteva di cogliere segnali di allarme spesso invisibili a un occhio non esperto. Secondo la visione del professionista, l'insistenza dei futuri dipendenti per l'attribuzione di livelli elevati e condizioni di favore a fronte di competenze non ancora verificate sul campo, lasciava presagire un potenziale rischio di contenzioso o di strumentalizzazione del rapporto di lavoro a danno della titolare.

Egli intravedeva, dietro la pressione per una rapida contrattualizzazione, la possibilità che le risorse in questione mirassero a ottenere garanzie economiche e giuridiche sproporzionate rispetto all'effettivo contributo professionale da prestare. Entrambi, infatti, avevano richiesto trattamenti retributivi del tutto incoerenti rispetto ai livelli di inquadramento proposti e, soprattutto, privi di una reale corrispondenza con le mansioni che avrebbero dovuto effettivamente svolgere all'interno del ristorante. In un settore come quello della ristorazione, dove il controllo del costo del lavoro è determinante per la sopravvivenza dell'impresa, tali pretese rappresentavano una seria anomalia. Particolarmente critico e sospetto appariva soprattutto il caso della Sig.ra R.L.: la candidata aveva preteso un'assunzione immediata al 1° Livello del CCNL Pubblici Esercizi con contratto a tempo indeterminato. Sotto il profilo tecnico-giuridico, tale richiesta risultava quasi paradossale: il primo livello è riservato a figure con funzioni direttive di altissimo rilievo, dotate di un'autonomia decisionale quasi totale e di responsabilità gestionali apicali. Accordare un inquadramento simile, unito alla stabilità del tempo indeterminato sin dal primo giorno, significava per la società "Al Borgo" non solo sostenere un onere retributivo e contributivo insostenibile, ma anche privarsi di qualsiasi flessibilità gestionale in caso di mancata corrispondenza tra le competenze millantate e la reale resa lavorativa.

Basandosi su questa serie di motivazioni tecniche e deontologiche, il Dott. Pilati aveva pertanto tentato di dissuadere la titolare dall'instaurazione dei rapporti di lavoro con i due soggetti alle condizioni richieste. Egli sosteneva, con fermezza, che procedere con tali assunzioni avrebbe significato per la società "Al Borgo" esporsi a un rischio operativo e finanziario sproporzionato. In particolare, il Dott. Pilati asseriva che accettare acriticamente le pretese della Sig.ra R.L. e del figlio avrebbe creato un precedente pericoloso all'interno dell'organizzazione aziendale, vincolando la

società a costi fissi elevatissimi prima ancora di aver verificato l'effettivo volume d'affari e, soprattutto, l'effettiva competenza professionale dei lavoratori. Il suo intervento mirava a far comprendere alla cliente che un inquadramento apicale (il 1° livello) e la stabilità del tempo indeterminato non dovrebbero mai essere concessi sulla base di una fiducia verbale, ma dovrebbero rappresentare il traguardo di un percorso di consolidamento del rapporto. Il timore espresso dal professionista era che, una volta ottenuta la firma sul contratto, le risorse avrebbero potuto manifestare quella scarsa attitudine collaborativa già intravista in fase di negoziazione, lasciando la Sig.ra L.S. priva di strumenti di difesa rapidi ed efficaci.

Muovendo da tali premesse tecniche e forte della propria sensibilità professionale, il mio tutore aveva dunque cercato di mettere in guardia la Sig.ra L.S. dalla rischiosità di tali assunzioni. Del resto, questo è esattamente ciò che un Consulente del Lavoro di valore è chiamato a fare: non limitarsi alla mera esecuzione di compiti amministrativi, ma agire come una sentinella della legalità e della sostenibilità aziendale, esercitando quello che è un vero e proprio dovere di consulenza prudenziale⁸⁵⁶. Egli, infatti, è chiamato a operare una valutazione prognostica del rischio, che non si esaurisce nella mera verifica della regolarità formale dei documenti, ma si estende alla protezione dell'integrità economica e della stabilità sociale dell'impresa nel medio e lungo periodo⁸⁵⁷. In quest'ottica, il Consulente, è chiamato a ottemperare a una essenziale funzione sociale e pubblicistica. Egli non è solo un consulente di parte, ma un garante che assicura che il rapporto di lavoro nasca in modo “fisiologico” e sano, bilanciando il rispetto dei diritti inderogabili dei prestatori con la necessaria sopravvivenza economica dell'imprenditore⁸⁵⁸. Una onerosa responsabilità, quest'ultima, che trova del resto il suo fondamento normativo nella medesima Legge n. 12/1979, che disciplina la professione del Consulente del Lavoro. L'Articolo 1 della suddetta legge, infatti, non attribuisce al professionista solo la tenuta dei documenti del lavoro, ma una funzione di assistenza e consulenza che implica un dovere di diligenza professionale qualificata ai sensi dell'Art. 1176, comma 2, del Codice civile⁸⁵⁹. Tale diligenza impone al Consulente di prevedere le conseguenze giuridiche ed economiche delle scelte datoriali, agendo come un argine contro decisioni che potrebbero compromettere la stabilità dell'impresa⁸⁶⁰.

Anche il Codice Deontologico della categoria evidenzia e rafforza questo concetto: il professionista deve mantenere la propria indipendenza intellettuale e ha l'obbligo di informare chiaramente il cliente sui rischi delle operazioni richieste (Art. 5 — Dovere di lealtà e correttezza, Art. 6 — Dovere di fedeltà, Art.7 — Dovere di indipendenza e Diligenza, Art. 10 — Informazione sull'attività e tutela dell'affidamento)⁸⁶¹. Tale principio impone al Consulente di resistere a ogni pressione esterna — inclusa quella esercitata dallo stesso cliente — che possa condurre a soluzioni contrarie alla legge o alla razionalità economica. Tale obbligo si traduce nel cosiddetto “dovere di dissuasione”, in base al quale il Consulente non può limitarsi a un mero avvertimento verbale o formale; egli deve agire con proattività affinché il datore di lavoro sia pienamente edotto sulle conseguenze di un inquadramento distorto o della sottoscrizione di un contratto non conforme, potenzialmente generatore di passività pregresse⁸⁶².

⁸⁵⁶Chi è il consulente del lavoro, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

⁸⁵⁷Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione (2010), CNCL.

⁸⁵⁸Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3\2021.

⁸⁵⁹AA.VV. (2024), *Codice civile di procedura civile*, Ipsoa.

⁸⁶⁰Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.

⁸⁶¹Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.

⁸⁶²Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.

In questa prospettiva, la tutela esercitata dal Dott. Pilati nei confronti di “Al Borgo” si è configurata come un'attività di prevenzione del contenzioso. Un inquadramento errato o una scelta contrattuale troppo rigida (come il tempo indeterminato concesso a scatola chiusa) non incarnano solo “errori tecnici”, ma delineano potenziali violazioni del suddetto principio di diligenza nell'esecuzione del contratto. Il Consulente ha il dovere di segnalare che un'assunzione “fuori mercato” o priva di coerenza rispetto alle mansioni previste dal CCNL può attivare poteri ispettivi o dare luogo a rivendicazioni per differenze retributive che peserebbero come passività latenti nel bilancio aziendale. Proprio in considerazione di tali aspetti, l'operato del professionista è stato dunque orientato ad evitare che una gestione superficiale della fase di ingresso portasse l'azienda verso quella che il diritto definisce “gestione patologica del rapporto”, ovvero una situazione in cui il conflitto prevale sulla collaborazione, con inevitabili riflessi negativi sulla produttività e sulla serenità del micro-sistema aziendale.

Ebbene, nonostante la meticolosa analisi dei rischi e i ripetuti avvertimenti circa la potenziale insostenibilità dell'operazione prospettata dal Dott. Pilati, la titolare ha tuttavia deciso di disattendere il parere tecnico dello Studio, esercitando la propria insindacabile discrezionalità imprenditoriale. Mossa dalla pressante urgenza di inaugurare il ristorante e dalla oggettiva difficoltà di reperire in tempi brevi profili alternativi che garantissero l'avvio della cucina, L.S. ha alla fine confermato la volontà di procedere con le assunzioni esattamente nei termini (economici e normativi) pretesi dai due candidati. Tale decisione è stata fortemente condizionata da una duplice componente: da un lato, l'inevitabile inesperienza nel settore della Signora, trattandosi della sua prima iniziativa imprenditoriale nell'ambito della ristorazione; e, dall'altro, da un eccessivo affidamento sulla presunta buona fede dei candidati, un “ottimismo contrattuale” suo malgrado, non supportato da una verifica oggettiva delle competenze o da un riscontro nell'effettiva prassi lavorativa.

Tale episodio risulta emblematico al fine di enucleare uno degli aspetti più complessi della professione: il confine tra il ruolo del Consulente del Lavoro e il potere decisionale del cliente. Sebbene il Dott. Pilati abbia assolto al proprio dovere di informazione e dissuasione, la Sig.ra L.S. ha scelto comunque di anteporre l'obiettivo dell'apertura immediata alla prudenza contrattuale, assumendosi consapevolmente la responsabilità di una struttura del personale potenzialmente instabile. Ciò evidenzia come l'attività del Consulente del Lavoro, per quanto improntata alla massima diligenza e alla tutela dell'azienda, trovi un limite invalicabile nell'autonomia decisionale del datore di lavoro. Il professionista ha il compito di orientare e guidare il percorso del cliente, prospettando le soluzioni più sicure e legittime; tuttavia, la scelta finale resta espressione del libero apprezzamento imprenditoriale, di cui il cliente rimane l'unico arbitro e responsabile, anche a fronte di avvertimenti tecnici palesemente contrari.

Tale inviolabile principio viene, peraltro, espressamente sancito anche dal medesimo Codice Deontologico della categoria, il quale agli Artt. 24, 30, 31, 32 (inerenti al rapporto con il cliente) e all'Art. 7 (relativo all'autonomia e indipendenza professionale) sottolinea come il Consulente debba operare in piena libertà di giudizio, pur nel rispetto delle scelte di gestione che spettano unicamente al datore di lavoro⁸⁶³. Ciò significa che il Consulente del Lavoro incarna la figura del consigliere tecnico d'alto profilo, il cui compito è quello di fornire al cliente tutti gli strumenti conoscitivi,

⁸⁶³*Diritto del lavoro. Consulente del lavoro*, (2022), Ipsa.

normativi e giuslavoristici necessari per compiere una scelta informata e consapevole, ma senza mai potersi (o doversi) sostituire alla volontà volitiva dell'imprenditore⁸⁶⁴.

Sotto il profilo civilistico, utile risulta anche il richiamo al contratto di prestazione d'opera professionale (ex Art. 2229 c.c. e seguenti), in base al quale il professionista assume un'obbligazione di mezzi e non di risultato, impegnandosi a prestare la propria attività con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico (Art. 1176, comma 2, c.c.)⁸⁶⁵. Questo vuol dire che la responsabilità del Consulente del Lavoro non è legata al raggiungimento di un obiettivo specifico — come, nel caso di specie, il buon andamento della gestione del personale o la durata nel tempo del rapporto di lavoro — bensì alla correttezza e alla perizia del comportamento professionale tenuto⁸⁶⁶. In questo contesto, il Consulente adempie alla propria obbligazione nel momento in cui fornisce al cliente tutti gli elementi conoscitivi, tecnici e normativi necessari per una scelta consapevole. Se il cliente, pur correttamente edotto, decide di percorrere una strada diversa, la responsabilità dell'esito della scelta ricade esclusivamente in capo a quest'ultimo, in virtù del principio di libertà di iniziativa economica privata garantito dall'Art. 41 della Costituzione.

5.3. Il precipitare della crisi e l'intervento d'urgenza: analisi degli sviluppi disciplinari e gestione della rottura fiduciaria

Le criticità preannunciate dal Dott. Pilati non hanno tardato a manifestarsi con preoccupante puntualità: già al termine del primo mese di attività, l'equilibrio contrattuale con entrambi i dipendenti appariva irrimediabilmente incrinato. Il rapporto di lavoro era scivolato rapidamente verso una fase apertamente problematica, caratterizzata da costanti attriti e incomprensioni che hanno posto le basi per il successivo e inevitabile tracollo finale.

Quella che inizialmente poteva sembrare una scommessa imprenditoriale coraggiosa si stava rivelando, nei fatti, una gestione insostenibile del personale, in cui l'assenza di un periodo di prova efficace e la sproporzione dei livelli di inquadramento avevano privato la proprietà di ogni strumento di mediazione o di correzione. Proprio tale critica e delicata contingenza — scaturita da una struttura contrattuale geneticamente squilibrata e da un rapporto di lavoro non supportato da oggettivi riscontri professionali — ha rappresentato per me il primo autentico banco di prova operativo, in cui ho potuto abbandonare il ruolo di mera osservatrice per agire concretamente sul campo, relazionandomi direttamente con i vari attori in gioco, mediando tra le istanze della proprietà e le resistenze dei lavoratori, fronteggiando le complesse situazioni in essere e cercando di elaborare soluzioni quanto più efficaci e personalizzate.

In questo nuovo scenario, ho abbandonato il ruolo di osservatrice per agire concretamente sul campo, mediando tra le istanze della proprietà e le resistenze dei lavoratori. In particolare, mi sono trovata a dover affrontare le aspre criticità derivanti da una gestione del personale ormai compromessa, imparando a sviscerarne le cause profonde con rigore analitico. Il compito più complesso è stato

⁸⁶⁴Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁶⁵Pigliararmi, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro, Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.

⁸⁶⁶Cerdonio, C.G. *L'obbligazione del professionista intellettuale*, Cedam.

individuare strategie di risoluzione che fossero, al contempo, legittime sotto il profilo normativo e ottimali per il perseguimento dell'interesse aziendale; e ciò perché, già dopo il primo mese di attività — come anticipato — appariva chiaro come l'organico di "Al Borgo" presentasse criticità sistemiche e squilibri interni ormai insanabili.

Innanzitutto, la Sig.ra L.S. lamentava una profonda e reiterata negligenza nell'esecuzione della prestazione lavorativa da parte di entrambi i dipendenti. Attraverso frequenti e accurate comunicazioni telefoniche, la titolare mi aveva più volte esposto una situazione di diffuso disinteresse, in cui i prestatori d'opera agivano con una noncuranza incompatibile con la diligenza qualificata richiesta dalla natura delle mansioni e, soprattutto, dall'elevato inquadramento contrattuale loro riconosciuto. Ai sensi dell'Art. 2104 c.c., infatti, il lavoratore è tenuto a usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione⁸⁶⁷: nel caso di specie, l'attribuzione di livelli apicali (come il 1° livello del CCNL Pubblici Esercizi) imponeva un grado di perizia e di auto-organizzazione che i due dipendenti disattendevano quotidianamente. La loro resa lavorativa era assolutamente scadente, palesemente non corrispondente alle aspettative tecnico-professionali né tantomeno alle direttive impartite dalla proprietà.

Più nel dettaglio, per quanto concerneva la gestione della sala, il Sig. A.S. manifestava una grave imperizia tecnica nell'espletamento delle proprie mansioni: la rilevazione delle ordinazioni appariva approssimativa e costellata di errori, con frequenti scambi di comande e omissioni che generavano disservizi immediati al cliente. A ciò si aggiungeva un profilo comportamentale estremamente critico: il dipendente adottava sovente un atteggiamento sgarbato e scarsamente professionale nei confronti della clientela, lasciandosi andare a espressioni assolutamente inappropriate.

Parimenti allarmante, appariva la posizione della Sig.ra R.L. in cucina. Nonostante le rassicurazioni fornite in fase di colloquio circa le proprie elevate competenze gastronomiche — sulla scorta delle quali era stato concordato un trattamento retributivo di assoluto rilievo — la dipendente palesava una totale inettitudine tecnica. La produzione culinaria risultava qualitativamente scadente e priva di qualsiasi cura estetica, tant'è che spesso i piatti venivano descritti dalla titolare come « *del tutto impresentabili* ». Particolarmente problematico risultava poi il *modus operandi* adottato dalla cuoca nella preparazione delle pietanze. Come riportatomi dalla Sig.ra L.S., la Sig.ra R.L. era solita anticipare la cottura della pasta con ore di anticipo, lasciandola stazionare nei tegami fino al momento del servizio. Tale prassi, oltre a determinare un prodotto finale inaccettabile (pasta eccessivamente cotta e priva di consistenza), rappresentava una grave violazione delle direttive aziendali volte a garantire la freschezza e l'integrità delle portate. In questo contesto, il divario tra l'elevato inquadramento contrattuale (1° livello) e l'effettiva resa prestazionale appariva incolmabile: la dipendente non solo non garantiva la perizia attesa da un profilo apicale, ma operava in modo tale da compromettere la sopravvivenza stessa dell'attività imprenditoriale.

Le inadempienze ascrivibili ai due dipendenti, tuttavia, non si esaurivano esclusivamente nella scarsa qualità della prestazione tecnica, ma travalicavano i confini del rendimento professionale per sfociare in palesi violazioni degli obblighi contrattuali di presenza e puntualità. La Sig.ra L.S. riferiva, con crescente preoccupazione, sistematici ritardi ingiustificati da parte dei due dipendenti, condotte che disarticolavano la fase cruciale della preparazione della 'linea' in cucina, compromettendo il regolare

⁸⁶⁷Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

avvio del servizio. In circostanze ancora più critiche, si registravano addirittura veri e propri episodi di assenza arbitraria: i lavoratori omettevano di presentarsi in servizio senza alcuna preventiva comunicazione né giustificazione legittima. Tale condotta non integrava solamente una grave mancanza disciplinare, ma si traduceva in un danno organizzativo ed economico diretto per l'azienda. La titolare, infatti, si trovava costretta a gestire l'operatività del ristorante in uno stato di costante emergenza, con il rischio di compromettere la qualità dell'offerta e la reputazione commerciale del locale. Emblematico è stato, in tal senso, l'episodio che ha visto l'improvvisa e ingiustificata assenza dei due dipendenti in occasione della cena della Vigilia di Natale. Tale condotta omissiva, verificatasi in una data di cruciale rilievo economico e organizzativo per il settore della ristorazione, ha posto la Sig.ra L.S. nell'impossibilità oggettiva di garantire il regolare svolgimento del servizio, costringendola ad annullare le prenotazioni programmate e a subire un ingente danno economico.

Proprio a fronte di un quadro generale di tale gravità, il mio ruolo di referente per la società è immediatamente passato da una fase di monitoraggio a una di intervento risolutivo. Sin da subito, infatti, mi sono trovata a dover decodificare le istanze mosse dalla cliente, traducendo lo sfogo emotivo della Sig.ra L.S. in una rigorosa valutazione tecnico-giuridica dei profili di inadempienza. In questa fase — agendo in qualità di aspirante Consulente del Lavoro — ho dovuto separare gli aspetti soggettivi, legati alla frustrazione della titolare, dagli elementi oggettivi di rilievo contrattuale, al fine di individuare condotte sanzionabili e giuridicamente rilevanti. Il quadro emerso delineava, infatti, violazioni contrattuali reiterate e di oggettiva gravità, non più tollerabili da parte della proprietà: la loro protrazione nel tempo, oltre a generare un clima di incertezza organizzativa, minacciava di ledere irreparabilmente l'immagine del ristorante e di compromettere la stessa continuità operativa aziendale, specialmente in considerazione della ridotta dimensione dell'organico che rendeva ogni assenza o negligenza un fattore di rischio sistemico.

Per tali ragioni, dopo aver esperito inutilmente diversi tentativi di risoluzione bonaria attraverso richiami verbali volti a correggere la condotta dei dipendenti, la Sig.ra L.S. ha ritenuto necessario formalizzare la contestazione. Mi ha quindi incaricata di procedere per le vie ufficiali, avviando l'*iter* dei provvedimenti disciplinari. Questa attività non ha rappresentato soltanto un atto punitivo, ma una necessaria azione di tutela aziendale: la formalizzazione delle contestazioni si prefigurava come lo strumento indispensabile per 'cristallizzare' le inadempienze, garantendo allo Studio e al cliente una base probatoria solida nel caso in cui la prosecuzione del rapporto fosse divenuta — come poi accaduto — del tutto insostenibile.

Trattandosi della mia prima esperienza operativa in ambito disciplinare e consapevole che la validità di ogni eventuale evoluzione del rapporto sarebbe dipesa dalla correttezza del procedimento, ho dunque affrontato la redazione delle contestazioni con estremo rigore analitico. In particolare, per l'elaborazione degli atti, mi sono avvalsa dei modelli procedurali integrati nel gestionale di Studio, che ho tuttavia sottoposto a una profonda opera di personalizzazione e adattamento in funzione dei dati aziendali, delle specificità anagrafiche dei dipendenti, del CCNL applicato, dei fatti occorsi e, soprattutto, della normativa vigente in materia; presupposto indefettibile per garantire la legittimità dei documenti redatti. Più nel dettaglio, il quadro legislativo in cui si incardina la normativa sui richiami disciplinari risulta composto da un sistema di fonti complesso e gerarchicamente ordinato, che muove dai principi generali del Codice civile per trovare la sua puntuale disciplina procedurale nello Statuto dei Lavoratori e nella contrattazione collettiva.

In prima istanza, l'analisi è dunque partita dal Codice civile, il quale, all'Art. 2106 c.c., disciplina il cosiddetto potere punitivo (o disciplinare) del datore di lavoro. Tale prerogativa costituisce una diretta derivazione del potere direttivo e gerarchico dell'imprenditore, legittimandolo a irrogare sanzioni nei casi in cui il prestatore d'opera contravvenga ai propri doveri contrattuali⁸⁶⁸. Nello specifico, la norma subordina l'esercizio di tale potere alla violazione di due obblighi fondamentali: l'obbligo di diligenza (Art. 2104 c.c.) e l'obbligo di fedeltà (Art. 2105 c.c.)⁸⁶⁹.

Per diligenza, si intende non solo il generico impegno profuso nell'esecuzione della prestazione, ma una diligenza qualificata, parametrata alla natura delle mansioni affidate, all'interesse dell'impresa e a quello superiore della produzione nazionale. Nel caso dei dipendenti di "Al Borgo", tale dovere è stato ampiamente disatteso a causa della negligenza operativa e dei reiterati ritardi⁸⁷⁰.

Per quanto concerne, invece, il dovere di fedeltà, esso impone al lavoratore di astenersi da condotte contrarie agli interessi del datore di lavoro o potenzialmente lesive della competitività e dell'immagine aziendale. Ancora una volta, facendo riferimento al caso in oggetto, tale principio risulta essere stato violato in quanto le condotte poste in essere dai due dipendenti hanno travalicato la sfera della semplice inefficienza operativa, per sfociare in un vero e proprio pregiudizio alla reputazione commerciale dell'attività⁸⁷¹.

Ovviamente però — anche nel momento in cui tali principi vengono travalicati — l'esercizio del potere disciplinare non può in alcun modo tradursi in un arbitrio unilaterale del datore di lavoro. L'Art. 2106 c.c., infatti, non si limita a sancire il potere punitivo, ma vi pone un limite invalicabile attraverso il principio di proporzionalità⁸⁷². Tale canone ermeneutico impone che la sanzione irrogata sia strettamente commisurata alla gravità dell'infrazione commessa: il datore di lavoro, nell'esercizio della sua prerogativa punitiva, non può agire con arbitrio, ma deve operare un bilanciamento tra l'entità dell'inadempimento e la reazione disciplinare⁸⁷³. Questo parametro di equità richiede al Consulente del Lavoro un'attenta valutazione del contesto: un'assenza durante un normale turno infrasettimanale riveste una gravità diversa rispetto a un'assenza durante un evento critico come la cena della Vigilia, giustificando in quest'ultimo caso una reazione disciplinare molto più severa poiché il pregiudizio arrecato all'organizzazione aziendale risulta proporzionalmente maggiore.

Affinché i principi sostanziali enunciati nel Codice civile possano tradursi in un'azione legittima, è tuttavia indispensabile che essi siano integrati con la disciplina procedurale di garanzia prevista dall'Art. 7 della Legge n. 300/1970, (c.d. Statuto dei Lavoratori). Tale disposizione costituisce l'architettura normativa che, per eccellenza, ho dovuto seguire con estremo rigore in questo frangente, rappresentando il principale riferimento normativo che sancisce un contrappeso al potere punitivo dell'imprenditore a tutela della dignità e del diritto di difesa del lavoratore⁸⁷⁴.

La norma, infatti, delinea un *iter* tassativo e inderogabile per l'esercizio del potere disciplinare, la cui inosservanza si traduce nell'insanabile nullità del provvedimento eventualmente irrogato⁸⁷⁵.

⁸⁶⁸Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 07/2021.

⁸⁶⁹Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli

⁸⁷⁰Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁷¹Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.

⁸⁷²Fava, G. (2007), *Potere Disciplinare*, Ipsoa.

⁸⁷³Biagi, M., Tiraboschi, M. (2021), *Istituzioni di diritto del lavoro*, ed. Giuffrè.

⁸⁷⁴Mainardi, S. (2002), *Il potere disciplinare nel lavoro privato e pubblico*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁷⁵Filippini, A. (2023), *Compendio di Diritto del Lavoro, Sindacale e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

Tale rigorosa procedura prevede, innanzitutto, il rispetto del principio di preventività, in base al quale nessun provvedimento disciplinare (ad eccezione del rimprovero verbale) può essere adottato senza che sia stata preventivamente notificata al lavoratore una contestazione scritta dell'addebito (Art. 7, comma 2, Legge n. 300/1970)⁸⁷⁶.

La contestazione deve poi essere puntuale e precisa nella descrizione dei fatti e deve essere inviata tempestivamente rispetto al momento in cui il datore di lavoro ha avuto conoscenza dell'infrazione. Un ritardo eccessivo o una genericità nell'accusa renderebbero l'intero procedimento nullo per violazione del diritto di difesa (principio di specificità e immediatezza, Art. 7, comma 2, Legge n. 300/1970)⁸⁷⁷. Ciò vuol dire, nel caso di "Al Borgo", che ho dovuto riportare fatti contestati in maniera assolutamente rigorosa, indicando con esattezza le coordinate spazio-temporali di ogni mancanza. Nella redazione degli atti, sono stata chiamata a evitare formule stereotipate o accuse vaghe, preferendo una narrazione analitica: non è stato sufficiente contestare un "atteggiamento negligente", ma è stato necessario puntualizzare, ad esempio, l'esatto orario del ritardo o la specifica data in cui il servizio è stato disatteso.

Questa precisione descrittiva si configura come un elemento imprescindibile di ogni provvedimento disciplinare in quanto, da un lato, garantisce l'effettività del diritto di difesa del lavoratore, consentendogli di conoscere nel dettaglio le circostanze di tempo e di luogo dell'addebito per poter formulare giustificazioni mirate; dall'altro, essa assolve a una funzione di tutela dell'azienda, "blindando" la contestazione contro eventuali eccezioni di genericità in sede giudiziale⁸⁷⁸.

Tuttavia, se lo Statuto dei Lavoratori definisce il "percorso" formale da seguire, è la contrattazione collettiva a stabilire il merito e la misura della sanzione⁸⁷⁹. Per questo motivo, per procedere alla corretta redazione e personalizzazione dei richiami disciplinari, si è reso indispensabile un meticoloso raffronto con le disposizioni del CCNL Pubblici Esercizi, il contratto applicato in azienda.

Tale passaggio è stato determinante per l'operazione di sussunzione giuridica: l'attività, cioè, di ricondurre la condotta materiale del dipendente (il ritardo sistematico o l'assenza ingiustificata) all'interno della specifica fattispecie astratta prevista dal codice disciplinare contrattuale⁸⁸⁰. È proprio il contratto collettivo, infatti, a tipizzare la gravità delle mancanze e a stabilire la corrispondente sanzione irrogabile (rimprovero scritto, multa, sospensione o licenziamento), garantendo così il rispetto del principio di prevedibilità della sanzione (Art. 7, comma 1, Legge n. 300/1970).

Nello specifico, per quanto riguarda le condotte oggetto di contestazione, il contratto collettivo di categoria — ai sensi del Titolo VI (Doveri e Responsabilità) — stabilisce che: per i ritardi e le assenze ingiustificate di breve durata — laddove l'episodio non arrechi un pregiudizio critico all'attività — generalmente sono previste sanzioni quali l'ammonizione scritta o la multa (fino a un massimo di 4 ore di retribuzione); qualora le violazioni diventino sistematiche o avvengano in momenti tali da mettere a rischio il regolare svolgimento del servizio (come accaduto durante la serata della Vigilia), il CCNL abilita il datore di lavoro a irrogare la sospensione dal servizio e dalla retribuzione (fino a un massimo di 10 giorni); infine, nei casi in cui l'inosservanza dei doveri sia

⁸⁷⁶Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

⁸⁷⁷AA.VV. (2009), *Lavoro: la tutela del lavoratore*, Utet Giuridica.

⁸⁷⁸Mainardi, S. (2012), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, Utet Giuridica.

⁸⁷⁹AA.VV. (2004), *Interpretazione del contratto collettivo*, in *Dialoghi fra dottrina e giurisprudenza quaderni di diritto del lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁸⁰Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.

talmente grave da non consentire la prosecuzione, neppure provvisoria, del rapporto, la norma contrattuale apre la strada al licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo.

Il mio lavoro, in tale contesto, si è dunque tradotto nell'individuazione della sanzione che fosse non solo proporzionata alle infrazioni commesse, ma anche rigorosamente aderente alla scala parametrica e alla gradualità previste dal CCNL. Questa meticolosa verifica è stata fondamentale per garantire che la contestazione non fosse solo "vera" nei fatti, ma anche "corretta" nella qualificazione giuridica. Solo muovendosi all'interno del perimetro tracciato dal CCNL è stato possibile tradurre i disservizi subiti dalla Sig.ra L.S. in addebiti disciplinari formali, pronti per essere notificati ai lavoratori. In particolare, seguendo tali inderogabili direttrici normative, ho proceduto alla redazione materiale degli atti di contestazione, differenziandone il contenuto in base alle specifiche condotte rilevate.

Per quanto concerne la posizione di A.S., la lettera disciplinare recapitatagli si è incentrata sulla contestazione di reiterati episodi di assenza ingiustificata, culminati nel gravissimo abbandono del posto di lavoro senza alcun preavviso; una condotta, quest'ultima, che ha palesemente violato gli obblighi di diligenza e collaborazione necessari alla continuità del servizio.

Relativamente alla R.L., invece, la contestazione ha assunto un tenore differente, focalizzandosi sulla scarsa qualità della prestazione lavorativa: sono stati analizzati i profili di negligenza nell'esecuzione delle mansioni affidate che, per frequenza e natura, hanno integrato una violazione dei parametri minimi di diligenza professionale richiesti dal ruolo.

Tuttavia, lungi dal ricondurre il rapporto entro i binari della corretta dialettica contrattuale, la notifica di tali atti non ha sortito l'effetto sperato, agendo invece da detonatore per una crisi relazionale ormai irreversibile. Le contestazioni hanno infatti innescato una reazione di forte opposizione da parte dei dipendenti, che ha ulteriormente esasperato il clima lavorativo. Gli attriti già latenti tra la proprietà e i lavoratori sono sfociati in un conflitto aperto, caratterizzato da toni sempre più accesi e da frequenti scontri verbali sempre più incandescenti. L'ambiente professionale si è trasformato in un terreno di scontro quotidiano, dove ogni minima divergenza operativa diveniva il pretesto per una nuova discussione, minando definitivamente la serenità e la coesione del *team*.

È stato proprio in questo contesto di altissima tensione relazionale che si è verificato l'episodio decisivo, un vero e proprio "punto di non ritorno", che ha reso impossibile qualsiasi ipotesi di ricomposizione bonaria della vicenda.

La svolta culminante e decisiva dell'intera vicenda è avvenuta, in particolare, il 24 dicembre 2025, quando ho ricevuto una comunicazione telefonica dalla Sig.ra L.S., la quale, con tono evidentemente scosso, mi ha riferito la gravità degli eventi occorsi la sera precedente. Quella che doveva essere una normale serata lavorativa era sfociata in un episodio traumatico e assolutamente imprevisto: il dipendente A.S., spalleggiato dalla propria madre, era giunto a minacciare la titolare con un'arma da taglio. La dinamica dei fatti, per come ricostruita, evidenziava il culmine di una tensione ormai divenuta insostenibile. Durante il servizio, la Sig.ra L.S. aveva mosso delle contestazioni verbali in merito alla qualità della prestazione dei due dipendenti: A.S. appariva distratto e scarsamente reattivo, mentre la R.L. persisteva in una condotta professionale non conforme agli standard qualitativi richiesti. Davanti all'ennesimo richiamo volto a sollecitare un cambio di approccio lavorativo, il confronto era degenerato in una violenta diatriba tra i dipendenti, la titolare e il suo collaboratore O.

In questo scenario di accesa conflittualità, A.S., in preda all'ira, aveva quindi brandito un coltello da cucina puntandolo contro la Sig.ra L.S. con intenti minacciosi. Fortunatamente, l'aggressione fisica non era stata portata a compimento e la titolare era riuscita a mantenere la lucidità necessaria per richiedere l'intervento immediato delle forze dell'ordine. Sul luogo erano così giunte tempestivamente quattro pattuglie della Polizia di Stato, che avevano provveduto a sedare il tumulto e a mettere in sicurezza i presenti.

Presa coscienza della gravità e dell'urgenza della situazione, ho provveduto immediatamente a informare il mio referente, il Dott. Matteo Pilati. Sebbene nel corso del mio tirocinio stessi acquisendo una crescente autonomia operativa e una maggiore padronanza della materia, la criticità della fattispecie — che esulava dal mero inadempimento contrattuale per sfociare nel rilievo penale — richiedeva infatti, necessariamente, il supporto e la supervisione di un Consulente del Lavoro abilitato ed esperto, capace di governare con rigore la delicata situazione in essere.

Ebbene, proprio a seguito di un confronto con il mio responsabile, la prima azione che abbiamo deciso di intraprendere è stata quella di ricontattare la Sig.ra L.S. per chiederle una relazione scritta, quanto più dettagliata e particolareggiata possibile, dei fatti occorsi. Tale adempimento è risultato estremamente dirimente sotto due profili distinti.

In primo luogo, come precedentemente esaminato, l'ordinamento subordina la legittimità della contestazione disciplinare al rispetto del *principio di specificità* (Art. 7, comma 2, Legge n. 300/1970)⁸⁸¹. Tale canone assolve a una duplice funzione: da un lato, garantisce al dipendente il pieno esercizio del diritto di difesa (Art. 24 Cost.); dall'altro, permette all'azienda di cementare il perimetro della controversia, neutralizzando il rischio che, in sede giudiziale, l'atto venga annullato per genericità degli addebiti⁸⁸². In quest'ottica, la disponibilità di un resoconto analitico fornito dalla proprietà risulta determinante: esso consente al professionista di redigere un atto circostanziato in ogni suo elemento (coordinate spazio-temporali, dinamiche avvenute, fatti realizzatisi e testimoni presenti all'evento), garantendo quella precisione descrittiva necessaria a rendere l'addebito immune da censure⁸⁸³. Tale supporto trasforma il resoconto dei fatti in una base documentale solida, permettendo al Consulente del Lavoro di trasporre l'evento in una contestazione formale priva di ambiguità o lacune ricostruttive.

Secondariamente, l'ottenimento di un resoconto scritto risulta fondamentale anche sotto il profilo della responsabilità professionale. Tale passaggio, infatti, tutela lo Studio da potenziali contestazioni future in merito alla veridicità delle inadempienze ascritte: attraverso il documento sottoscritto dal cliente, il professionista può dimostrare di aver agito con la massima diligenza e buona fede, attenendosi rigorosamente a quanto asserito e documentato dalla parte assistita⁸⁸⁴. In questo modo, la relazione della Sig.ra L.S. funge da necessaria attestazione di conformità dei fatti, confermando come l'azione disciplinare intrapresa sia la diretta ed esclusiva conseguenza di quanto riferito dal datore di lavoro. Tale documento permette, in sostanza, di tracciare i confini della responsabilità dello Studio,

⁸⁸¹Favalli G. (2016), Studio Trifirò & Partners Avvocati, *Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2016.

⁸⁸²Di Stasi, A., Giubboni, S., Pinto, V. (2022), *Lezioni di diritto del lavoro*, Il Mulino.

⁸⁸³Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁸⁴Sella, M. (2023), *La responsabilità nelle professioni intellettuali*, Key Editore.

sollevando quest'ultimo da ogni possibile contestazione circa la sussistenza materiale degli episodi descritti, la cui veridicità rimane in capo alla parte che ne ha fatto formale dichiarazione⁸⁸⁵.

Una volta acquisito il resoconto analitico dell'accaduto e valutata la gravità dei fatti esposti, abbiamo poi proceduto alla definizione della linea d'azione, optando per l'adozione di strategie difensive differenziate in funzione del diverso grado di coinvolgimento e della differente natura delle condotte ascrivibili ai due dipendenti. L'eterogeneità dei comportamenti rilevati rendeva infatti necessario un intervento mirato: da un lato, l'azione di natura violenta e minacciosa di A.S. richiedeva una reazione immediata e di estremo rigore; dall'altro, la posizione della Sig.ra R.L., pur se caratterizzata da gravi inadempienze, necessitava di un inquadramento procedurale distinto e meno severo, volto a sanzionare la scarsa perizia e la negligenza professionale manifestate.

5.4. La posizione del Sig. A.S.: la sospensione cautelare quale misura di autotutela aziendale

Entrando nel merito della gestione del caso relativo al Signor A.S., sulla scorta delle risultanze emerse e in considerazione della particolare gravità dei fatti contestati, la posizione del dipendente è stata oggetto di una disamina congiunta tra la Direzione aziendale e il mio referente professionale, il Dott. Matteo Pilati. Tale confronto, volto a definire la strategia sanzionatoria più idonea, ha condotto alla decisione di superare la linea delle sanzioni conservative finora adottata, in favore di un'azione disciplinare di massimo rigore, proporzionata all'entità della violazione. L'episodio della minaccia con arma da taglio, infatti, non aveva solo rappresentato una mera violazione degli obblighi contrattuali, ma aveva determinato una frattura insanabile del vincolo fiduciario con il datore di lavoro, rendendo necessario un intervento più incisivo e severo.

In tale ottica, si è stato pertanto optato per procedere non solo con una formale contestazione dell'addebito, ma anche con una più incisiva misura di immediata sospensione cautelare dal servizio, disponendo l'interdizione del dipendente dai locali aziendali per l'intera durata del procedimento disciplinare (ex Art. 64 Gazzetta Ufficiale, Art. 7 L. 300/1970 e in conformità con le previsioni del CCNL Pubblici Esercizi). L'obiettivo primario di tale provvedimento era quello di preservare l'integrità dell'organizzazione aziendale e garantire l'incolumità fisica del personale, in ottemperanza al dovere di sicurezza che grava sul datore di lavoro ai sensi dell'Art. 2087 c.c.⁸⁸⁶

La misura dell'allontanamento del dipendente dal luogo di lavoro si configura, infatti, come un provvedimento di natura provvisoria e strumentale, finalizzato specificatamente a gestire situazioni di eccezionale gravità in cui la prosecuzione della presenza del lavoratore in azienda risulterebbe oggettivamente incompatibile con le primarie esigenze di sicurezza e con la necessaria serenità dell'ambiente lavorativo⁸⁸⁷.

Sotto il profilo strettamente giuridico, lo Statuto dei Lavoratori non offre una disciplina esplicita e chiara della sospensione cautelare alla quale fare diretto riferimento. Ciononostante, la giurisprudenza di legittimità ne riconosce concordemente la piena validità, inquadrando tale atto quale espressione

⁸⁸⁵Baldassari, A., Baldassari, S. (2006), *La Responsabilità del Professionista*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁸⁶Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁸⁷Laguzzi, P. (2020), *Sanzioni disciplinari e procedimento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

tipica del potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro, fondato sul combinato disposto di tre norme cardine del Codice civile: l'Art. 2086, l'Art. 2104 e l'Art. 2087⁸⁸⁸.

L'Art. 2086 c.c., rubricato “*Gestione dell'impresa*”, attribuisce al datore di lavoro il ruolo di “capo dell'impresa”, investendolo della responsabilità ultima sulla struttura gerarchica dell'azienda e sull'organizzazione operativa dell'attività economica. Ebbene, in tale cornice normativa, la sospensione cautelare si configura, a tutti gli effetti, come una legittima misura di autotutela aziendale e un atto di gestione dell'assetto organizzativo⁸⁸⁹: quando la condotta di un dipendente — come accaduto nel caso di A.S. — esorbita dai binari della normale dialettica lavorativa per generare una turbativa tale da minacciare la stabilità, il decoro o il regolare funzionamento dell'impresa, il datore di lavoro ha il diritto e il dovere di intervenire esercitando il proprio potere discrezionale di direzione (Art. 2094 c.c.) per preservare l'ordine e l'efficienza produttiva, allontanando temporaneamente l'elemento di criticità⁸⁹⁰. L'ampliamento del concetto e la conseguente liceità del ricorso all'istituto della sospensione casuale risiedono, dunque, nel fatto che l'esercizio di questo potere non è solo un diritto, ma un dovere gestionale: l'imprenditore ha l'obbligo di garantire la continuità del servizio e la serenità dell'ambiente lavorativo. Consentire la permanenza in servizio di un lavoratore che ha compromesso l'equilibrio aziendale significherebbe, per il titolare, venir meno ai propri doveri di corretta amministrazione dell'assetto organizzativo, esponendo l'azienda a ulteriori rischi operativi e reputazionali⁸⁹¹. La sospensione cautelare funge da “valvola di sicurezza” procedurale, necessaria per cristallizzare la situazione di conflitto in attesa dell'accertamento definitivo dei fatti.

Parallelamente, l'Art. 2104 c.c., “*Dovere di Diligenza*” integra il quadro normativo sancendo l'obbligo del prestatore di lavoro di osservare con diligenza le disposizioni impartite dall'imprenditore e dai suoi collaboratori, non solo per l'esecuzione materiale delle mansioni, ma anche per il rispetto della disciplina interna⁸⁹². Tale norma legittima, dunque, il potere direttivo datoriale, conferendogli la facoltà di regolare l'andamento della prestazione lavorativa in funzione degli interessi dell'azienda. Ne consegue che la sospensione cautelare si configuri come una declinazione specifica e diretta del potere direttivo: il datore di lavoro ha la facoltà di esigere dal dipendente l'astensione temporanea dalla prestazione ogni qual volta vengano meno i presupposti minimi di fiducia e di reciproca correttezza necessari alla prosecuzione della collaborazione. In altri termini, l'Art. 2104 c.c. permette di inquadrare la sospensione come un “ordine di servizio” di segno negativo⁸⁹³.

Questo provvedimento risulta, del resto, fondamentale per preservare l'integrità del vincolo fiduciario (il cosiddetto *intuitu personae*) che, nel caso di condotte gravi come quelle contestate ad A.S., subisce una lesione immediata. La sospensione garantisce che il rapporto resti in uno stato di “quiescenza” per il tempo strettamente necessario a completare l'*iter* sanzionatorio, evitando che la permanenza forzata del dipendente aggravi ulteriormente la situazione di crisi relazionale o operativa.

Il vero pilastro normativo della sospensione cautelare emerge, tuttavia, non solo dalla mera considerazione dell'Art. 2104 c.c. e dall'Art. 2086 c.c., quanto piuttosto dal “dialogo” sistematico tra le due norme citate e l'Art. 2087 c.c., che disciplina la tutela delle condizioni di lavoro. Se, infatti,

⁸⁸⁸Fava, G. (2007), *Potere Disciplinare*, Ipsoa.

⁸⁸⁹AA.VV. (2024), *Codice civile di procedura civile*, Ipsoa.

⁸⁹⁰Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁹¹Goffredo, M., Meleca, V. (2011), *Controlli sul lavoratore e potere disciplinare*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁸⁹²Cian, G. (2025), *Codice civile e leggi collegate*, Cedam.

⁸⁹³Mainardi, S. (2002), *Il potere disciplinare nel lavoro privato e pubblico*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

gli Artt. 2086 e 2104 c.c. conferiscono al datore di lavoro il *potere* di sospendere il dipendente, l'Art. 2087 c.c. gli impone il preciso *obbligo* di farlo⁸⁹⁴. Tale norma, nota come “*clausola generale di sicurezza*”, obbliga infatti l'imprenditore ad adottare tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, risultano necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro⁸⁹⁵. Ne deriva che — in presenza di un episodio di estrema gravità come quello che ha visto il dipendente A.S. brandire un'arma da taglio — la sospensione cautelare non rappresenti più solo una mera facoltà organizzativa, ma si trasformi in un inderogabile dovere giuridico di protezione. Permettere a un dipendente che ha brandito un coltello (A.S.) di continuare a lavorare significherebbe, per il datore di lavoro, violare il precetto sancito dall'Art. 2087 c.c. e rispondere di conseguenza personalmente dei danni subiti dagli altri colleghi. Infatti, lasciare un soggetto potenzialmente pericoloso — come il Signor A.S. — all'interno dei locali aziendali avrebbe, inoltre, esposto la Sig.ra L.S. e gli altri collaboratori a un rischio inaccettabile di aggressione, con potenziali responsabilità civili e penali in capo alla titolare stessa.

Alla luce di tali ragionamenti e dei riscontri oggettivi acquisiti, la strategia operativa adottata nei riguardi di A.S. si è dunque concretizzata nella notifica di una contestazione disciplinare con contestuale sospensione cautelare dal servizio, con decorrenza immediata e senza diritto alla retribuzione. Naturalmente, tale scelta non è stata l'esito di un impulso estemporaneo, bensì il risultato di una ponderata valutazione che ha preso in esame l'intero storico professionale del dipendente: il gravissimo episodio della minaccia con arma da taglio ha agito, infatti, da catalizzatore su un rapporto già profondamente logorato da una prestazione sistematicamente insufficiente. A.S. aveva manifestato, sin dall'origine, un atteggiamento palesemente ostile e scarsamente collaborativo, rendendosi protagonista di una prestazione lavorativa quasi sempre insufficiente e qualitativamente scadente. Il quadro che ritraeva la sua situazione appariva, inoltre, di particolare gravità, in quanto caratterizzato da un duplice ordine di violazioni: sotto il profilo oggettivo, la reiterazione di inadempienze contrattuali legate alla negligenza operativa e ai ritardi sistematici aveva già compromesso l'efficienza del servizio presso il ristorante “Al Borgo”; sul versante soggettivo, invece, l'atto di violenza di cui si era recentemente reso protagonista aveva rappresentato il definitivo superamento dei canoni di correttezza e buona fede (Artt. 1175 e 1375 c.c.), trasformando una serie di mancanze conservative in un'unica, insanabile rottura del vincolo fiduciario e rendendo palese l'incompatibilità del lavoratore con la prosecuzione dell'attività aziendale⁸⁹⁶.

In questa prospettiva, la scelta della sospensione cautelare è maturata all'esito di un naturale ragionamento strategico, che ha integrato profili di sicurezza e finalità procedurali, che hanno consentito di assolvere a una triplice funzione. In primo luogo, il provvedimento ha garantito la salvaguardia dell'integrità del perimetro aziendale, neutralizzando tempestivamente una potenziale minaccia alla stabilità del contesto lavorativo. Secondariamente, tale misura ha consentito di gestire il termine dilatorio di cinque giorni preordinato giustificazioni del lavoratore — ai sensi dell'Art. 7, comma 3, L. 300/1970 — in un clima di necessaria neutralità. Infine, il provvedimento di sospensione si è tradotto in un funzionale dispositivo giuridico che ha concorso a formalizzare il disvalore sociale e contrattuale dell'atto compiuto, segnalando immediatamente al dipendente che la gravità della sua condotta aveva già, di fatto, reso impossibile la prosecuzione del rapporto.

⁸⁹⁴Mainardi, S. (2012), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, Utet Giuridica.

⁸⁹⁵AA.VV. (2024), *Codice civile di procedura civile*, Ipsoa.

⁸⁹⁶Biagi, M., Tiraboschi, M. (2021), *Istituzioni di diritto del lavoro*, ed. Giuffrè.

Sebbene la Sig.ra L.S. avesse, infatti, già da tempo, maturato l'intenzione di risolvere il rapporto lavorativo a causa delle reiterate mancanze del dipendente, tale volontà era, fino a quel momento, scontrava con la necessità di individuare un fondamento normativo e probatorio che ne garantisse la legittimità. L'episodio della minaccia aveva dunque rappresentato, in tal senso, l'elemento scatenante e risolutivo: la sospensione immediata aveva permesso di "fotografare" la gravità della condotta nel momento del suo verificarsi, impedendo che una prosecuzione del rapporto, anche solo per pochi giorni, potesse essere interpretata come una tolleranza implicita da parte del datore di lavoro. In un'ottica puramente strategica, la sospensione ha agito come un ponte necessario verso il licenziamento per giusta causa, dimostrando l'assoluta incompatibilità della presenza di A.S. con i principi di fiducia, sicurezza e buona fede che reggono il contratto di lavoro.

Ebbene, nel rigoroso rispetto di tali prerogative di legge e in considerazione di tali ragionamenti, io e il mio *tutor* abbiamo dunque successivamente provveduto a perfezionare la contestazione disciplinare nei confronti del Sig. A.S. L'atto, redatto con estremo rigore descrittivo per garantire la specificità degli addebiti, è stato in particolare notificato al dipendente mediante raccomandata A/R, al fine di assicurare la certezza legale della ricezione e la decorrenza certa del termine per le controdeduzioni. Tuttavia, il riscontro fornito dal dipendente non è stato quello auspicato.

Invece di presentare memorie difensive o richiedere un'audizione per esporre la propria versione dei fatti, il Sig. A.S. ha optato per una diversa linea d'azione: l'invio di un certificato medico per malattia.

Pochi giorni dopo l'invio della raccomandata, sono stata infatti contattata dalla Sig.ra L.S., la quale mi ha inoltrato il certificato telematico di malattia del dipendente con decorrenza a partire dal 30 dicembre 2025. È apparso da subito evidente come tale scelta configurasse una chiara strategia difensiva da parte del lavoratore: consapevole della gravità degli addebiti e dell'imminenza di un provvedimento espulsivo, egli aveva tentato di scudarsi dietro lo stato di inabilità temporanea. Tale mossa mirava a sfruttare il regime di tutela previsto dall'Art. 2110 c.c., secondo cui, in linea generale, il datore di lavoro non può recedere dal rapporto durante il periodo di malattia (il cosiddetto "periodo di comportamento")⁸⁹⁷. La malattia costituisce, infatti, un diritto costituzionalmente garantito dal nostro ordinamento (ex Art. 32 Cost.), a cui il prestatore può sempre appellarsi e al quale il datore non può opporsi, trovandosi in una posizione di soggezione rispetto alla sospensione dell'obbligazione lavorativa. Durante tutto il periodo in cui il lavoratore è in malattia, il datore non può legittimamente procedere al licenziamento per motivi legati al rendimento o a esigenze tecnico-organizzative, poiché la legge intende preservare la stabilità del reddito e del posto di lavoro in un momento di particolare vulnerabilità del dipendente⁸⁹⁸.

Posta di fronte a questa situazione di stallo, ho dunque consultato nuovamente il mio responsabile per definire la linea d'azione più efficace. Dal confronto è emerso che la strada migliore e più proficua da seguire sarebbe stata sorprendentemente solo una: quella di non fare niente. Adottando una strategia per certi versi controintuitiva, il Dottor Pilati ha consigliato di non procedere oltre con l'*iter* disciplinare, optando per una gestione d'attesa. Tale decisione scaturiva da un'attenta valutazione del fattore temporale e della tipologia contrattuale in essere. Il contratto del Sig. A.S., essendo di natura a tempo determinato, avrebbe raggiunto la sua naturale scadenza di lì a pochi giorni, precisamente l'11 gennaio 2026. Considerando che il lavoratore si trovava in stato di malattia — e che tale stato

⁸⁹⁷Cian, G., Trabucchi, A. (2024), *Commentario breve al Codice civile*, Cedam.

⁸⁹⁸Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A., (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

sarebbe con ogni probabilità proseguito fino al termine del rapporto — intraprendere la strada del licenziamento per giusta causa avrebbe comportato un inutile aggravamento procedurale. Piuttosto che esporsi ai rischi di un potenziale contenzioso sulla legittimità dell'espulsione immediata durante la malattia, il professionista riteneva più opportuno e prudente lasciare che il rapporto di lavoro giungesse a naturale ed autonoma conclusione.

Tale orientamento si è rivelato, all'atto pratico, fondato e lungimirante. La strategia adottata ha effettivamente permesso di conseguire il medesimo obiettivo sostanziale — l'estromissione definitiva del soggetto dal perimetro aziendale — ma attraverso un *iter* più lineare, agevole e cautelativo per la Sig.ra L.S. Come correttamente ipotizzato in sede di consulenza, infatti, il Signor A.S. ha protratto lo stato di morbidità fino alla naturale scadenza del contratto, conducendo il rapporto di lavoro verso una fisiologica estinzione per decorso del termine, evitando così le incertezze e le potenziali conflittualità legate a un atto di recesso unilaterale.

5.5. La posizione della Sig.ra R.L.: dalla contestazione dell'addebito alla comminazione della multa irrogazione della sanzione pecuniaria

Se il superamento delle criticità connesse alla posizione di A.S. ha richiesto un rilevante impegno sul piano analitico e strategico, altrettanto articolata si è rivelata anche la gestione della complessa fattispecie riguardante la Sig.ra R.L. Quest'ultima, pur presentando tratti distinti, ha infatti imposto un'analoga severità di giudizio e una pari accuratezza nella definizione del percorso procedurale da adottare.

Come anticipato in precedenza, la posizione della lavoratrice appariva estremamente delicata e compromessa a causa di una condotta professionale sistematicamente inadeguata, caratterizzata da una prestazione qualitativamente non soddisfacente e, in diverse occasioni, palesemente scadente. Più volte la titolare era stata costretta a richiamare la dipendente per il suo scarso impegno, lamentando una preparazione di pietanze non conformi agli standard richiesti e facendo presente una costante inosservanza delle direttive impartite. Una grave e costante negligenza tecnica, quest'ultima, alla quale si accompagnava un atteggiamento di pervicace insubordinazione: la lavoratrice era solita assumere una condotta relazionale arrogante e un approccio lavorativo del tutto carente di diligenza, scandito da frequenti ritardi e assenze ingiustificate. A questo già critico scenario si sommava, inoltre, il coinvolgimento della dipendente nel gravissimo episodio di violenza che aveva visto protagonista il Sig. A.S. Sebbene la Sig.ra R.L. non si fosse spinta a compiere atti di aggressione fisica, si era comunque macchiata di comportamenti del tutto inappropriati e lesivi del vincolo fiduciario: durante l'alterco, infatti, aveva partecipato attivamente alla discussione contro la Sig.ra L.S., rivolgendosi a lei con toni aggressivi, espressioni offensive e invettive di natura diffamatoria.

In sostanza, pur non configurando una situazione di immediata urgenza ed estrema pericolosità come quella del collega, la posizione della R.L. risultava altrettanto spinosa e insostenibile. La sua condotta non rappresentava soltanto un insieme di mancanze disciplinari isolate, ma delineava un complessivo inadempimento degli obblighi di diligenza (ex Art. 2104 c.c.) e di fedeltà (ex Art. 2105 c.c.) sanciti dal Codice civile, rendendo la sua permanenza nell'organico incompatibile con la prosecuzione dell'attività aziendale.

In considerazione di tale scenario, la strategia che ho concordato con il mio Responsabile è stata quella di avviare formalmente un procedimento disciplinare nei confronti della dipendente, volto a sanzionare le condotte accertate e a ripristinare il corretto esercizio del potere direttivo all'interno del locale. A tal fine, mi sono sin dal principio cimentata nella redazione della lettera di contestazione di addebito, che ho redatto prestando estrema attenzione al riportare i fatti nella maniera più particolareggiata, oggettiva e specifica possibile, evitando giudizi di valore e concentrandomi sulla descrizione puntuale delle condotte. Tale accuratezza non è stata solo una scelta stilistica, ma una necessità giuridica imposta dal rispetto delle garanzie procedurali. Infatti, uno dei principi cardine su cui si fonda il contraddittorio è quello della *specificità della contestazione* (Art. 7, comma 2, Legge n. 300/1970).⁸⁹⁹ Secondo tale principio, l'addebito deve contenere indicazioni precise sulle circostanze di tempo e di luogo in cui si è verificato l'evento contestato, affinché il lavoratore possa esercitare pienamente il proprio diritto di difesa. Una contestazione generica o vaga pregiudicherebbe la possibilità per il dipendente di fornire giustificazioni mirate e renderebbe l'intero procedimento nullo, esponendo l'azienda al rischio di una soccombenza in sede giudiziale⁹⁰⁰. In ragione di tale rigoroso precetto normativo, mi sono dunque impegnata nel descrivere gli eventi occorsi con la massima precisione, avendo cura di indicare con esattezza data, luogo e orario e di riportare ogni dettaglio circostanziato della condotta.

Oltre alla specificità, ho poi cercato di rispettare diligentemente anche un altro fondamentale pilastro sancito dalla normativa e dalla consolidata giurisprudenza in tema di provvedimenti disciplinari: il *principio di immediatezza e tempestività* (Art. 7, comma 2, Legge n. 300/1970)⁹⁰¹. In base a tale precetto, il datore di lavoro è tenuto a contestare l'addebito non appena i fatti giungono a sua conoscenza o, comunque, entro un arco temporale ragionevolmente breve rispetto all'accadimento. L'osservanza di questo requisito risponde a una duplice esigenza: da un lato, garantisce al lavoratore il pieno esercizio del diritto di difesa, impedendo che il trascorrere del tempo renda difficoltosa la ricostruzione degli eventi; dall'altro, tutela l'affidamento del dipendente, il quale potrebbe legittimamente interpretare un silenzio prolungato dell'azienda come una forma di rinuncia o di tolleranza rispetto alla mancanza commessa⁹⁰². Nel caso della Sig.ra R.L., il rispetto dell'immediatezza è stato un elemento cardine della mia redazione. Ho provveduto a istruire la pratica e a inviare la comunicazione formale con estrema tempestività, notificando la contestazione non appena i fatti sono stati accertati e ricostruiti, così da dimostrare l'attuale interesse del datore di lavoro a sanzionare la condotta. Attraverso questo rigoroso approccio metodologico, abbiamo così voluto garantire la tenuta della procedura sin dalla sua fase embrionale, assicurando alla Sig.ra L.S., titolare di 'Al Borgo', una posizione di forza nel caso in cui la vicenda fosse sfociata in un licenziamento per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa.

Ebbene, proprio nel rispetto di tali criteri di rigore metodologico — i canoni di specificità e immediatezza — ho proceduto a formalizzare la contestazione, soffermandomi, in particolare, su due episodi cronologicamente ravvicinati, ma distinti per natura e gravità, che hanno costituito il fulcro della contestazione: da un lato, sono state contestate alla dipendente le sue gravi negligenze tecnico-operative nello svolgimento della sua mansione da cuoca; dall'altro, le è stata ascritta la sua

⁸⁹⁹De Robbio, C. (2018), *Il contraddittorio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁰⁰Mainardi, S. (2002), *Il potere disciplinare nel lavoro privato e pubblico*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁰¹De Luca, T.R., Mazzotta, O. (2022), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam.

⁹⁰²Laguzzi, P. (2020), *Sanzioni disciplinari e procedimento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

irrispettosa condotta di insubordinazione gerarchica, culminata nell'indebito abbandono del posto di lavoro durante il servizio. Più nel dettaglio — sulla scorta di quanto dettagliatamente riferitomi dalla Sig.ra L.S. — ho contestato alla lavoratrice che in data 17 dicembre 2025, durante il servizio serale, è stata riscontrata una grave carenza prestazionale nello svolgimento della sua attività di cuoca. La preparazione delle portate risultava non conforme agli standard qualitativi richiesti, con piatti sconditi, totale assenza di sapidità e pasta eccessivamente scotta: circostanze che avevano generato immediate lamentele da parte della clientela e un conseguente danno all'immagine e al decoro del ristorante. Ancora, ho poi riportato che in data 18 dicembre 2025, a seguito di un colloquio di chiarimento volto a sollecitare un maggiore impegno professionale, la Sig.ra R.L. aveva reagito in modo del tutto inappropriato. Rifiutando ogni possibilità di confronto costruttivo, la dipendente aveva abbandonato arbitrariamente il posto di lavoro, senza fornire spiegazioni né preavviso. L'abbandono ingiustificato del servizio, oltre ad aver costituito un'ulteriore prova di insubordinazione, aveva rappresentato una grave violazione degli obblighi contrattuali, poiché aveva lasciato la struttura sprovvista di una figura professionale essenziale durante l'orario operativo.

Una volta perfezionata nei termini sopra esposti, la lettera di contestazione è stata quindi inoltrata alla dipendente tramite raccomandata con avviso di ricevimento, dando così formalmente avvio al procedimento disciplinare.

A seguito della ricezione dell'atto, si è successivamente aperta la fase del contraddittorio: alveo procedurale durante il quale il datore di lavoro è tenuto ad attendere le eventuali deduzioni giustificative del dipendente prima di poter irrogare qualsivoglia sanzione⁹⁰³. Proprio in tale frangente — nel pieno rispetto delle garanzie previste dall'Art. 7 della Legge n. 300/1970 — la Sig.ra R.L. ha inteso esercitare il proprio diritto di difesa, rassegnando le proprie giustificazioni entro il termine perentorio di cinque giorni. Infatti, pochi giorni dopo la notifica del provvedimento disciplinare, la Sig.ra L.S. ha sottoposto all'attenzione dello Studio la memoria difensiva prodotta dal legale della lavoratrice: un documento in cui venivano respinti con estrema fermezza tutti gli addebiti mossi, delineando una ricostruzione dei fatti diametralmente opposta rispetto alla prospettazione datoriale. La strategia della controparte non si limitava a una mera smentita, ma tentava di ribaltare l'onere della responsabilità, sollevando eccezioni di natura tecnica e organizzativa volte a neutralizzare la portata sanzionatoria della nostra contestazione.

Più nel dettaglio, in risposta a quanto contestato dalla titolare di "Al Borgo", la difesa sosteneva che la preparazione delle portate in data 17 dicembre fosse avvenuta « *al meglio delle possibilità* » della Sig.ra R.L., imputando eventuali difformità qualitative alla presunta carenza di materie prime adeguate, all'obsolescenza delle attrezzature fornite (forni e cucina) e a un carico di lavoro eccedente le mansioni contrattuali. Ancora, venivano fermamente smentite le lamentele della clientela, asserendo, al contrario, che gli avventori avevano espresso il consueto apprezzamento per l'operato della cuoca.

In merito, invece, all'episodio del 18 dicembre, la lavoratrice — per il tramite del suo avvocato — respingeva l'accusa di condotta inappropriata e ingiustificato abbandono del posto di lavoro, sostenendo di essersi presentata in servizio nonostante precarie condizioni di salute dovute a un recente intervento odontoiatrico. Secondo tale tesi difensiva, il successivo allontanamento non sarebbe stato dunque un atto di insubordinazione, bensì la conseguenza di un malessere fisico poi

⁹⁰³De Robbio, C. (2018), *Il contraddittorio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

sfociato in un regolare stato di malattia. Il legale asseriva, infine, che proprio in tale occasione la Sig.ra R.L. sarebbe stata lei stessa vittima di un'aggressione verbale da parte della titolare — e non il contrario — prospettando l'ipotesi di minacce e offese per le quali si riservava di adire le vie legali in sede penale.

Sulla base di tali argomentazioni, la difesa concludeva richiedendo l'immediata archiviazione del procedimento disciplinare per l'insussistenza dei fatti addebitati e per la presunta illegittimità della contestazione.

Posti di fronte a questa netta chiusura e alla minaccia di azioni legali, io e il Dottor Pilati ci siamo così trovati a dover valutare la tenuta della contestazione originaria. La strategia difensiva della Signora R.L., infatti, non si limitava a una semplice smentita, ma tentava di spostare il fulcro del dibattito sulla sicurezza sul lavoro e sulla responsabilità datoriale per carenze organizzative.

Proprio per questo motivo, ci siamo dapprima accinti nella realizzazione un'ulteriore analisi tecnica per verificare se le giustificazioni presentate dalla lavoratrice fossero supportate da elementi oggettivi o se rappresentassero un mero tentativo di costituire uno scudo difensivo per neutralizzare gli addebiti mossi. All'esito di questo attento esame, quanto asserito dal legale della controparte non è stato ritenuto idoneo a scardinare l'impianto accusatorio. È emerso, infatti, come le argomentazioni della lavoratrice risultassero prive di solidità e attendibilità. Le giustificazioni addotte si traducevano in una palese rielaborazione della realtà, caratterizzata da distorsioni fattuali e assunti del tutto infondati, chiaramente finalizzati a preconstituire una verità di comodo per eludere le proprie responsabilità disciplinari. Al contrario, invece, la ricostruzione dei fatti fornita dalla Sig.ra L.S. appariva solida e credibile, supportata da un corredo probatorio — fatto di dettagli circostanziati, riscontri puntuali e testimonianze di altri collaboratori e clienti — decisamente più autorevole e coerente, tale da rendere la posizione datoriale preminente. La titolare di "Al Borgo", non solo era stata in grado di riportare l'accaduto fedelmente, ma aveva avvalorato la sua tesi tramite dettagli precisi, elementi oggettivi, indicazioni cronologiche inoppugnabili e dichiarazioni di soggetti terzi che avevano assistito direttamente alla vicenda.

Proprio questa asimmetria nella forza delle prove ci ha, dunque, indotti a proseguire nell'*iter* disciplinare, confermando la contestazione. La schiacciante prevalenza delle evidenze datoriali rispetto alle scarse e contraddittorie giustificazioni della lavoratrice rendeva l'azione sanzionatoria non solo legittima, ma pienamente rispondente ai canoni di proporzionalità e ragionevolezza.

Questa fase di attenta analisi — volta a soppesare la fondatezza degli addebiti rispetto alla consistenza delle giustificazioni — ci ha quindi confermato la solidità dell'impianto accusatorio, rendendo il provvedimento espulsivo immune da possibili censure di irragionevolezza o sproporzione. Ma non solo. Tale attività di attento studio e ponderata verificata si è anche tradotta per me in un momento formativo cruciale, che mi ha permesso di comprendere come il Consulente del Lavoro debba costantemente operare secondo criteri di prudenza e visione strategica, valutando caso per caso quale sia la tattica operativa più vantaggiosa da perseguire⁹⁰⁴. Come sottolineato dal mio *tutor*, infatti, l'essenza della professione del Cdl risiede proprio nella capacità di discernere quando sia opportuno procedere e quando, al contrario, sia preferibile recedere per evitare derive controproducenti. Si tratta di un'attività che impone un rigore metodologico estremo: occorre analizzare la solidità del corredo probatorio, la dinamica dei fatti e le reali probabilità di tenuta in un eventuale giudizio di merito,

⁹⁰⁴ *Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.

anticipando i possibili esiti per consigliare al cliente la linea d'azione più efficace. In sostanza, il Consulente deve costantemente realizzare un attento bilanciamento dei rischi. Laddove l'azienda vanta una posizione di forza, corroborata da contestazioni ineccepibili e prove inattaccabili, il fermo esercizio del potere disciplinare rappresenta la via maestra. Viceversa, qualora si ravvisi un elevato rischio di soccombenza — derivante da un'insufficiente specificità dell'addebito, da ambiguità degli eventi o da un'oggettiva carenza documentale — il Consulente ha il preciso dovere deontologico di suggerire al cliente di non procedere oltre⁹⁰⁵. In simili circostanze, procedere equivarrebbe a esporre inutilmente l'azienda a controversie giudiziarie logoranti e a una probabile sconfitta, con conseguenti oneri risarcitori. Si tratta, in ultima istanza, di effettuare una pura scelta strategica.

In questo caso, l'analisi del quadro probatorio pendeva chiaramente a favore della proprietaria di Al Borgo: la fondatezza delle contestazioni datoriali, contrapposta alla fragilità e alla genericità delle giustificazioni fornite dalla dipendente, induceva a proseguire con determinazione lungo il solco sanzionatorio. Nella lucida valutazione del mio *dominus*, infatti, portare a compimento il procedimento non configurava in alcun modo in una mossa azzardata o in un'iniziativa potenzialmente controproducente; al contrario, rappresentava un atto doveroso, strategicamente ponderato e giuridicamente fondato.

A questo punto, conclusa la fase del contraddittorio e accertata l'infondatezza delle giustificazioni addotte dalla dipendente, la procedura in essere è giunta alla sua fase conclusiva e cruciale: l'effettiva irrogazione della sanzione disciplinare. Come dettato dalla normativa vigente e nel rigoroso rispetto del principio del contraddittorio (Art. 7, comma 5, L. 300/1970), il datore di lavoro — dopo aver acquisito e vagliato le memorie difensive prodotte dal lavoratore entro i termini di legge — ha infatti la piena facoltà di stabilire se dare o meno seguito all'azione sanzionatoria⁹⁰⁶⁹⁰⁷. Nel caso di specie, stante l'inconsistenza delle tesi difensive e la necessità di tutelare l'assetto organizzativo, la determinazione datoriale si è tradotta, in modo coerente e inevitabile, nella comminazione del provvedimento.

Incaricata di gestire anche questo ulteriore e fondamentale snodo procedurale, mi sono dunque dedicata alla redazione del provvedimento sanzionatorio definitivo. Un'attività, quest'ultima, che ha richiesto nuovamente attenzione e precisione, essendo finalizzata non più soltanto a ricostruire analiticamente i fatti — come avvenuto nello stadio di contestazione — bensì a formalizzare la ferma posizione della Direzione Aziendale, comunicando le sue inamovibili intenzioni e traducendo la sua volontà datoriale in un atto solido e perentorio. Proprio per questo motivo, ogni termine utilizzato nella lettera è stato accuratamente pesato e calibrato, con il duplice scopo di non inasprire inutilmente il conflitto e, al contempo, di non lasciare alcuno spazio a dubbi circa la gravità della condotta rilevata. Attraverso una stesura rigorosa, ho inteso trasmettere come la determinazione della Titolare di "Al Borgo" nel punire disciplinarmente la Sig.ra R.L. non fosse l'esito di un impulso estemporaneo, ma il risultato di una valutazione accorta, finalizzata a delineare con estrema precisione le gravi mancanze della lavoratrice — la cui condotta aveva irrimediabilmente leso il vincolo fiduciario posto alla base del rapporto di lavoro — e a ripristinare il rispetto delle gerarchie e dei doveri contrattuali.

⁹⁰⁵Tenore, V. (2012), *Deontologia e Nuovo Procedimento Disciplinare nelle Libere Professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁰⁶Laguzzi, P. (2020), *Sanzioni disciplinari e procedimento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁰⁷Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

Per tradurre questa strategia in un atto efficace, ho operato — nella fase di elaborazione del documento disciplinare in essere — su due livelli distinti e complementari: in prima istanza, ho proceduto al rigetto analitico delle giustificazioni addotte, smontando punto per punto le argomentazioni della dipendente e ribadendo la piena sussistenza degli addebiti; in seconda battuta, ho formalizzato la comunicazione della sanzione irrogata, curando meticolosamente la motivazione della scelta per garantirne la tenuta giuridica.

Entrando nel merito del primo aspetto, il provvedimento ha sancito il rifiuto integrale delle memorie giustificative presentate, sottolineando come la Direzione ritenesse le argomentazioni della lavoratrice del tutto inaccettabili e prive di pregio legale. Tale passaggio ha permesso di confermare la piena rilevanza disciplinare della condotta tenuta, ribadendo che le spiegazioni fornite non fossero idonee a scriminare o attenuare la gravità dei fatti contestati.

Un punto di estrema criticità, affrontato con particolare rigore analitico in questa sede, ha riguardato soprattutto la gestione delle gravissime contestazioni mosse dal legale della Sig.ra R.L. Ebbene, in relazione a queste ultime, nel testo della sanzione, si è scelto di respingere in modo categorico ogni accusa riguardante presunte aggressioni verbali, offese o minacce che sarebbero state rivolte dalla titolare alla dipendente. Questa ferma smentita non ha avuto soltanto una funzione di replica, ma è stata concepita come una vera e propria azione di tutela preventiva: era infatti essenziale evitare che il silenzio dello Studio o dell'azienda potesse essere strumentalizzato come una tacita ammissione di colpa o, peggio, come una prova della sussistenza di un clima lavorativo ostile.

Per quanto concerne, invece, il secondo elemento cardine del provvedimento — ovvero l'irrogazione della sanzione definitiva — la scelta è ricaduta sulla comminazione di una multa pari a tre ore di retribuzione base. Tale misura, accuratamente calibrata secondo i criteri di equità e proporzionalità (Art. 2106 c.c.), ha trovato esecuzione materiale mediante la relativa trattenuta nel cedolino paga di competenza di gennaio 2026 della Sig.ra R.L., formalizzando così l'aspetto sanzionatorio della responsabilità disciplinare della dipendente.

Sotto il profilo strettamente tecnico-giuridico, l'adozione di tale provvedimento è stata operata nel rigoroso rispetto delle garanzie procedurali sancite dall'Art. 7 della Legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) e delle specifiche disposizioni del CCNL Pubblici Esercizi (FIPE). Questa precisa aderenza al dettato normativo e contrattuale ha garantito all'azienda una posizione di inattaccabile legittimità, sottraendola a eventuali e pretestuosi tentativi di impugnazione in sede giudiziale.

Nello specifico, in tale contesto, è stato soprattutto l'Art. 7 dello Statuto dei Lavoratori a fungere da norma di garanzia fondamentale, disciplinando con rigore l'esercizio del potere disciplinare da parte del datore di lavoro⁹⁰⁸. La norma stabilisce, infatti, al comma 4, che la sanzione pecuniaria non possa eccedere l'importo pari a quattro ore della retribuzione base. Tale limite non è arbitrario, ma risponde alla necessità di preservare la funzione alimentare del salario (ex Art. 36 Cost.), impedendo che il potere disciplinare del datore di lavoro possa compromettere i mezzi di sussistenza del dipendente⁹⁰⁹.

⁹⁰⁸Mainardi, S. (2002), *Il potere disciplinare nel lavoro privato e pubblico*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁰⁹Del Punta, R. (2021), *Diritto del lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

Oltre al limite quantitativo, lo Statuto impone poi il rispetto anche di altre due cardinali e imprescindibili dogmi: il *principio di legalità* (Art. 7, comma 1, L. 300/1970) e il *principio del contraddittorio* (Art. 7, commi 2 e 3, L. 300/1970)⁹¹⁰.

Il primo, subordina la validità della sanzione alla previa affissione del codice disciplinare in un luogo accessibile a tutti i dipendenti. Tale affissione ha valore di pubblicità costitutiva, rendendo la sanzione nullo in sua assenza⁹¹¹. Il secondo, è invece finalizzato ad assicurare al lavoratore un termine dilatorio minimo di cinque giorni dalla contestazione per presentare le proprie difese, garantendo l'effettività del diritto di difesa prima dell'eventuale irrogazione del provvedimento⁹¹².

Ebbene, calando questi principi nel caso di specie, la scelta dello Studio di irrogare una multa pari a tre ore di retribuzione si è rivelata un'operazione strategicamente ineccepibile. Collocandosi volutamente al di sotto della soglia massima consentita, il provvedimento è rientrato a pieno titolo nel perimetro di legittimità tracciato dalla legge. Tale scelta ha permesso non solo di sanzionare efficacemente la condotta contestata, ma di farlo soddisfacendo in pieno il requisito della proporzionalità, disinnescando alla radice qualsiasi accusa di accanimento o eccesso di potere da parte della Direzione.

Oltre che al dettato legislativo, la misura disciplinare adottata è poi risultata pienamente legittima anche alla luce della contrattazione collettiva di settore, ovvero il CCNL Pubblici Esercizi, Ristorazione Collettiva e Commerciale e Turismo (FIPE). In questo contesto, il contratto collettivo svolge una funzione essenziale di integrazione della norma statale, intervenendo per tipizzare le condotte che possono dar luogo all'applicazione della sanzione pecuniaria. Nello specifico, il sistema disciplinare del CCNL Pubblici esercizi Fipe (Articoli 144 - 145 e seguenti) prevede l'irrogazione della multa per mancanze di media gravità che — pur non integrando gli estremi per provvedimenti espulsivi o sospensivi — richiedono una reazione datoriale ferma e deterrente. Tra queste fattispecie rientrano, a titolo esemplificativo, l'inosservanza delle disposizioni di servizio, la negligenza nell'esecuzione delle mansioni affidate o comportamenti che pregiudichino l'ordine e la disciplina aziendale. Il CCNL recepisce poi integralmente il limite massimo di quattro ore di retribuzione base stabilito dallo Statuto dei Lavoratori e ne specifica le modalità operative di trattenuta, fungendo da guida imprescindibile per la graduazione e la successiva irrogazione della sanzione. Tale parametrizzazione deve tener conto della gravità della mancanza, del grado di colpa del lavoratore e dell'eventuale recidiva nei termini di legge (Art. 7, comma 8, Legge 300/70).

Ebbene, sulla base dei criteri sopra esposti, emerge dunque con chiarezza la legittimità dell'azione intrapresa da "Al Borgo". La scelta della sanzione risulta infatti coerente con la gravità degli inadempimenti rilevati, garantendo un perfetto equilibrio tra l'esercizio del potere direttivo e il rispetto delle tutele contrattuali previste per il lavoratore.

Come evidenziato, l'integrazione sinergica tra la norma statutaria e la disciplina contrattuale concorre a validare la congruità del provvedimento irrogato. Alla luce di quanto esposto, la scelta di una multa pari a tre ore di retribuzione appare pienamente proporzionata alla natura delle infrazioni commesse: pur incidendo sul piano economico della dipendente, tale misura riflette un esercizio del potere

⁹¹⁰Favalli, G. (2016), *Lavoro*, Ipsoa.

⁹¹¹Di Stasi, A., Giubboni, S., Pinto, V. (2022), *Lezioni di diritto del lavoro*, Il Mulino.

⁹¹²Amenta, P. (2025), *Tra il dire e il fare. Il diritto di difesa alla prova dei fatti nell'ordinamento dello Stato e nell'ordinamento penale canonico*, Rubettino.

datoriale equilibrato e coerente. La sanzione è stata volutamente calibrata secondo una rigorosa dosimetria sanzionatoria, volta a fungere da deterrente rispetto agli episodi di insubordinazione e negligenza riscontrati, pur mantenendosi entro i parametri di ragionevolezza tracciati dal CCNL. Tale ponderazione ha consentito di minimizzare il rischio di un eventuale contenzioso per eccesso di discrezionalità punitiva, garantendo all'azienda un atto solido, motivato e difficilmente attaccabile sotto il profilo della legittimità sanzionatoria. Ma non solo.

L'adozione di tale provvedimento non è stata, infatti, strategicamente funzionale solo al fine di svolgere una mera funzione punitiva. Essa ha ulteriormente rappresentato una fondamentale riaffermazione del potere gerarchico e direttivo (Art. 2094 c.c.) dell'azienda. Attraverso la formalizzazione della sanzione, l'azienda non si è limitata a reprimere un singolo comportamento negligente, ma ha ristabilito l'autorità necessaria al corretto funzionamento dell'assetto organizzativo, segnalando in modo inequivocabile i confini della diligenza richiesta e la vigenza delle regole interne. Rigettando le minacce del legale della controparte e procedendo con una sanzione conservativa, ma formalmente ineccepibile, è stata consolidata la posizione della Titolare del ristorante, lasciando una traccia documentale inattaccabile di fronte a eventuali e future mancanze della dipendente o a un possibile inasprimento del conflitto. Questa cristallizzazione dei fatti nel fascicolo personale della lavoratrice assume, infatti, un valore strategico determinante in ottica di recidiva⁹¹³. Secondo quanto previsto dall'Art. 7, comma 8, dello Statuto dei Lavoratori, le sanzioni disciplinari possono essere invocate per giustificare provvedimenti più gravi qualora il dipendente incorra in nuove mancanze nell'arco dei due anni successivi⁹¹⁴. Aver gestito questa procedura con estremo rigore analitico significa, dunque, aver già precostituito una prova documentale solida e difficilmente contestabile in un eventuale futuro giudizio, mettendo in sicurezza l'azienda: se in futuro si rendesse necessario un provvedimento più severo, magari di natura espulsiva, la Sig.ra L.S. potrà dimostrare la sussistenza di un comportamento recidivo e una persistente noncuranza dei doveri contrattuali, rendendo la propria posizione processuale pressoché inattaccabile.

In sostanza, attraverso l'adozione di tale provvedimento disciplinare, non ci si è limitati unicamente a sanzionare un singolo evento isolato, ma si è preceduto a costruire la base probatoria necessaria per gestire con estrema forza legale ogni ipotetico sviluppo critico del rapporto di lavoro.

La lungimiranza di tale impostazione ha trovato, effettivamente, immediata conferma nell'evoluzione degli eventi successivi all'irrogazione della multa stessa. Infatti, quasi a confermare la natura conflittuale del rapporto e la necessità di una tutela aziendale permanente, si è successivamente assistito a una dinamica già osservata in precedenza. Analogamente a quanto avvenuto nel precedente caso di A.S., anche la Sig.ra R.L., infatti — a seguito della notifica del provvedimento disciplinare e dell'irrogazione della multa — ha reagito adottando la medesima strategia: il ricorso immediato allo stato di malattia. Pochi giorni dopo la formalizzazione della sanzione, la Sig.ra L.S. — e di riflesso il mio Studio — ha ricevuto il certificato medico della dipendente.

Si è trattato, ancora una volta, di una condotta chiaramente preordinata, volta a paralizzare ogni ulteriore iniziativa datoriale attraverso la strumentalizzazione del regime di tutela del posto di lavoro. Tale strategia ha mirato a inibire un eventuale licenziamento e, contestualmente, ad arrecare un

⁹¹³Tursi, A., Varesi, P.A. (2019) *Istituzioni di diritto del lavoro. Rapporti di lavoro e relazioni sindacali nel settore privato*, Cedam.

⁹¹⁴Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.

oggettivo documento economico all'azienda. La dipendente, infatti, invocando lo stato di malattia per beneficiare della tutela del periodo di comporto, ha inteso vincolare la proprietà al mantenimento formale del rapporto, con il conseguente onere di erogazione del trattamento economico e dei relativi oneri previdenziali.

Come già analizzato, l'istituto della malattia opera quale causa di sospensione dell'efficacia del potere disciplinare e di recesso (fatta salva l'ipotesi di giusta causa), obbligando il datore di lavoro a sostenere i costi del personale pur in assenza della controprestazione lavorativa⁹¹⁵.

Ebbene, in questo scenario, l'evento morboso non è stato percepito come un reale stato patologico, bensì come un sofisticato strumento di pressione tattica e "rappresaglia" economica, finalizzato a procrastinare la risoluzione del rapporto e a massimizzare il beneficio finanziario a danno della Sig.ra L.S. La dipendente, consapevole che l'irrogazione della sanzione l'avrebbe posta in una condizione di estrema fragilità contrattuale — prefigurando un imminente licenziamento per recidiva o per giusta causa — ha deciso di agire astutamente, giocando d'anticipo per tutelare la propria posizione. Invocando lo stato di malattia un istante dopo aver ricevuto la multa, ha inteso erigere uno scudo legale atto a neutralizzare temporaneamente la capacità d'azione dell'azienda.

Questa condotta, tuttavia, non ha fatto altro che confermare la definitiva rottura del vincolo fiduciario e l'insanabilità del conflitto: il ricorso alla malattia non è stato vissuto come un diritto alla cura, ma come un espediente per svuotare di efficacia il potere direttivo datoriale.

5.6. L'attuale stallo procedurale: bilanciamento dei rischi e monitoraggio del comporto quale strategia di tutela aziendale

Allo stato attuale, la vicenda non ha ancora trovato il suo epilogo definitivo, in quanto la dipendente continua a differire il rientro in servizio attraverso successivi rinnovi della prognosi. L'ultimo certificato medico — da me acquisito tramite la consultazione del portale telematico dell'INPS — ha esteso lo stato di inabilità temporanea fino al 19 marzo 2026. È tuttavia ragionevole ipotizzare che, anche in prossimità di tale scadenza, la Sig.ra R.L. opterà per un ulteriore prolungamento, forte della consapevolezza di poter beneficiare di periodo di comporto che, nel CCNL Pubblici Esercizi (FIPE), risulta pari a 180 giorni nell'anno solare. In sostanza, la dipendente sembra intenzionata a sfruttare tale "scudo normativo" fino alla sua naturale saturazione, protraendo il più possibile la pendenza del rapporto di lavoro e la relativa protezione legale e assistenziale ad esso connessa.

Ovviamente, com'era prevedibile, la reazione della Sig.ra L.S. di fronte a tale ostruzionismo è stata di forte opposizione: l'orientamento della proprietà sarebbe chiaramente volto alla risoluzione immediata del rapporto di lavoro, al fine di interrompere l'onere retributivo legato alla malattia e recidere definitivamente ogni legame contrattuale con la dipendente. Per questo motivo, la Sig.ra L.S. continua ripetutamente a rivolgersi a me e al Dott. Pilati per l'individuazione di una soluzione giuridica che permetta il licenziamento immediato.

Ebbene, la situazione sotto questo punto di vista appare complessa e spinosa. Se da un lato l'exasperazione della proprietà è giustificata dalla natura palesemente strumentale delle assenze; dall'altro, la gestione tecnica del recesso deve fare i conti con l'imperatività delle norme a tutela dello stato di malattia. In diritto del lavoro, infatti, vige il divieto di licenziamento durante il periodo di

⁹¹⁵Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

comporto, salvo che sussista una giusta causa (Art. 2119 c.c.) talmente grave da non consentire la prosecuzione, nemmeno provvisoria, del rapporto⁹¹⁶⁹¹⁷.

Alla luce di tale stallo procedurale, le opzioni operative attualmente percorribili da “Al Borgo” si riducono sostanzialmente a tre percorsi distinti, ciascuno caratterizzato da profili di rischio e opportunità differenti.

La prima ipotesi consiste nel procedere immediatamente con un licenziamento per giusta causa (ex Art. 2119 c.c.), basando il provvedimento sugli stessi fatti già oggetto della multa o sulla natura palesemente pretestuosa dell'assenza per malattia. Tuttavia, tale strategia esporrebbe l'azienda a un altissimo rischio di impugnazione per nullità o illegittimità, con il conseguente pericolo di dover reintegrare la lavoratrice o corrispondere pesanti indennità risarcitorie⁹¹⁸. Questo perché, sotto il profilo giuridico, si profilerebbero due ostacoli insormontabili. Prima di tutto, si contravverrebbe al principio del *ne bis in idem*: avendo l'azienda già esercitato il proprio potere disciplinare irrogando la multa di tre ore, i medesimi fatti sono da considerarsi “consumati”. Un nuovo provvedimento espulsivo basato sulle stesse mancanze violerebbe il principio secondo cui non è possibile sanzionare due volte la stessa condotta, rendendo il licenziamento irrimediabilmente nullo⁹¹⁹. Secondariamente, si calpesterebbe il dogma dell'intangibilità del periodo di comportamento. La giurisprudenza di legittimità è costante nel ribadire che la malattia sospende la possibilità di recesso, a meno che non emergano fatti nuovi e gravissimi, indipendenti dallo stato morboso, che integrino una giusta causa⁹²⁰. Contestare la veridicità della malattia stessa senza il supporto di un accertamento ispettivo (visita fiscale) o di prove inconfutabili di simulazione, risulterebbe un azzardo processuale che vedrebbe l'azienda quasi certamente soccombente.

La seconda strada si configurerebbe, invece, nella specifica ipotesi in cui la Sig.ra R.L. dovesse ultimare lo stato di malattia prima della saturazione del periodo di comportamento: il rientro effettivo in servizio permetterebbe, infatti, di procedere con l'irrogazione di un provvedimento espulsivo immediato. In questa specifica ipotesi, la risoluzione del rapporto potrebbe fondarsi su un doppio binario giuridico. Uno di questi è il licenziamento per giusta causa (ex Art. 2119 c.c.). Tale strada presuppone l'emersione di nuovi fatti o comportamenti di gravità tale da non consentire la prosecuzione, nemmeno provvisoria, del rapporto⁹²¹. In questo caso, il rientro in servizio diventerebbe il momento della verità: se la dipendente dovesse porre in essere ulteriori atti di insubordinazione o se si riuscisse a dimostrare la natura fraudolenta della precedente malattia (magari attraverso prove raccolte durante l'assenza), l'azienda potrebbe recedere con effetto immediato, senza obbligo di preavviso.

Altro strumento esperibile potrebbe poi essere il licenziamento per giustificato motivo oggettivo (GMO): questa opzione si baserebbe sulla soppressione della posizione lavorativa o sulla riorganizzazione degli assetti aziendali⁹²². Durante la lunga assenza della dipendente, infatti, l'azienda potrebbe aver maturato la necessità di una ristrutturazione interna volta a una maggiore efficienza,

⁹¹⁶AA.VV. (2009), *Lavoro: la tutela del lavoratore*, Utet Giuridica.

⁹¹⁷Bonati, G., Gremigni, P. (2025), *Guida Pratica Lavoro*, Il Sole 24 ore.

⁹¹⁸Del Punta, R. (2021), *Diritto del lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹¹⁹Di Paola, L. (2024), *Il Licenziamento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹²⁰Chambeyront, G., Magliocco, R. (2021), *La malattia del lavoratore*, Ipsoa.

⁹²¹Colombo A., Erario Boccafurni E., Rasuei P., Ripa A., Varesi A. (2023), *Licenziamento* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2023.

⁹²²Zani, E. (2025), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

rendendo la figura della R.L. eccedentaria o non più funzionale alle esigenze produttive. Tuttavia, ho dovuto far presente alla Sig.ra L.S. che anche questa via presenta margini di aleatorietà: un licenziamento per GMO, se non supportato da ragioni organizzative reali, oggettive e documentabili, potrebbe essere interpretato dal giudice come un atto ritorsivo volto a 'liberarsi' della lavoratrice dopo il conflitto disciplinare.

In sintesi, la gestione di questa terza opzione richiede una vigilanza strategica: non si tratta di attendere passivamente, ma di essere pronti a cogliere il momento del rientro per valutare se sussistano i presupposti legali per una risoluzione che sia non solo rapida, ma soprattutto difendibile in sede di eventuale contenzioso. Questa analisi conferma come ogni scelta operativa debba essere preceduta da un rigoroso bilanciamento tra l'urgenza della proprietà di estromettere la lavoratrice e la necessità tecnica di proteggere l'azienda da futuri rischi risarcitori.

Infine, l'ultima opzione — che rappresenta la strategia d'elezione suggerita dallo Studio e attualmente perseguita dalla proprietà — consiste nell'irrogazione del licenziamento per superamento del periodo di comportamento⁹²³. Tale soluzione si fonda sulla gestione oggettiva dell'assenza del lavoratore, permettendo di risolvere il rapporto in modo lineare e con un ridotto margine di rischio in sede di impugnazione. Ai sensi dell'Art. 2110 c.c., infatti, il lavoratore che si assenta per malattia o infortunio ha diritto alla conservazione del posto di lavoro per un determinato periodo di tempo, stabilito dalla legge o, più comunemente, dalla contrattazione collettiva⁹²⁴. Tuttavia, se tale periodo viene superato, il datore di lavoro acquisisce la facoltà di recedere dal contratto di lavoro ai sensi dell'Art. 2118 c.c., senza dover addurre ulteriori motivazioni legate alla condotta del dipendente o a ragioni organizzative⁹²⁵.

Nel caso di specie, l'efficacia di questa strategia risiede nella sua natura fattuale e documentale. Mentre il licenziamento disciplinare o quello per giustificato motivo soggettivo si prestano a interpretazioni sulla gravità del fatto o sulla proporzionalità della sanzione, il licenziamento per superamento del periodo di comportamento si basa su un mero dato numerico: il conteggio delle giornate di assenza per malattia⁹²⁶. Questo automatismo sposta il baricentro della controversia dal piano dell'opinabile a quello dell'accertabile. In un eventuale giudizio, infatti, il margine di manovra della controparte risulta estremamente ridotto: non si discute più della legittimità di un comportamento o della "giustizia" di una punizione, ma della semplice rispondenza dei giorni di assenza ai limiti fissati dalla contrattazione collettiva. L'adozione di tale strategia permette così di superare agevolmente le tipiche criticità insite nelle altre forme di recesso, a partire dall'esonero dall'onere della prova disciplinare⁹²⁷. In questo scenario, il datore di lavoro non è tenuto a dimostrare l'inadempimento contrattuale o la malafede del dipendente, poiché l'evento "malattia", pur restando giustificato sotto il profilo sanitario, assume rilevanza giuridica per l'ordinamento nel momento esatto in cui la sua durata eccede la soglia di tollerabilità del sacrificio organizzativo imposto all'azienda⁹²⁸. Tale impostazione garantisce, inoltre, una notevole stabilità al provvedimento: una volta che il conteggio delle assenze trova riscontro oggettivo nei certificati telematici trasmessi all'INPS, l'atto di recesso diviene difficilmente attaccabile. Il superamento del comportamento integra, infatti, di per sé una

⁹²³Ghera, E., Garilli, A., Garofalo, D. (2020), *Diritto del lavoro*, Giappichelli Editore.

⁹²⁴AA. VV. (2026), *Lavoro e Previdenza 2026* in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 03/2026.

⁹²⁵Cian, G., Trabucchi, A. (2024), *Commentario breve al Codice civile*, Cedam.

⁹²⁶De Luca, T.R., Mazzotta, O. (2022), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam.

⁹²⁷Maniaci, A. (2020), *Onere della prova e strategie difensive*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹²⁸Fava, G. (2007), *Potere Disciplinare*, Ipsoa.

causale di licenziamento autonoma, la cui legittimità prescinde dalla sussistenza di un giustificato motivo oggettivo inteso come crisi o riorganizzazione aziendale⁹²⁹. Ne consegue che la validità dell'atto rimane ancorata esclusivamente alla verifica del presupposto temporale, sottraendo la decisione datoriale a sindacati di merito sulla gestione strategica o economica dell'impresa⁹³⁰.

Ovviamente, ciò vuol dire che — in questo scenario operativo e normativo — l'azienda sarà chiamata a una gestione di attesa vigile: occorrerà monitorare con precisione millimetrica il cumulo delle assenze per individuare il momento esatto in cui la tutela legale decade. Al raggiungimento del 181° giorno di assenza (nel caso di comportamento secco), il diritto alla conservazione del posto di lavoro verrà meno, permettendo al datore di lavoro di recedere dal rapporto con estrema sicurezza legale.

Questa soluzione, sebbene non immediata e psicologicamente gravosa per la Sig.ra L.S. — costretta a subire ancora per qualche mese l'inerzia della dipendente — è l'unica che garantisce, in realtà, una risoluzione definitiva e inattaccabile, ponendo l'impresa al riparo da futuri e onerosi contenziosi. In un contesto dove la tensione emotiva potrebbe spingere verso decisioni d'impulso, la strategia dello Studio punta a blindare il patrimonio e la reputazione dell'impresa, ponendola al riparo da futuri e onerosi contenziosi che potrebbero scaturire da vizi procedurali in altre tipologie di recesso. Questo perché la scelta del superamento del comportamento trasforma una gestione del personale potenzialmente conflittuale in una rigorosa procedura di “*compliance tecnica*”. La soggettività delle valutazioni disciplinari cede il passo all'oggettività del dato cronologico: la certezza del parametro numerico funge da vero e proprio scudo legale per l'azienda, assicurando che la risoluzione del rapporto sia ordinata, motivata *per tabulas* e, di conseguenza, difficilmente censurabile in sede di merito.

Alla luce di ciò, la “gestione dell'attesa” si traduce quindi in un investimento tattico necessario per acquisire una posizione di forza negoziale e processuale assoluta. Fino ad allora, ogni mossa affrettata rischierebbe di trasformare una posizione di ragione in una rovinosa sconfitta giudiziale.

Ecco perché, ad oggi, tale strategia risulta essere quella non solo maggiormente consigliata dal mio *tutor*, ma anche quella effettivamente abbracciata e implementata da parte della società “Al Borgo”, che ancora sta pazientemente attendendo il superamento del periodo di comportamento da parte della dipendente.

⁹²⁹Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹³⁰Santoro-Passarelli, G., AA.VV (2025), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Utet Giuridica.

CONCLUSIONE

1. La poliedricità come tratto ontologico: il modello multidimensionale della consulenza del lavoro

Il percorso di analisi condotto nel presente lavoro di tesi ha permesso di delineare una figura professionale, quella del Consulente del Lavoro, la cui identità appare oggi profondamente trasformata e proiettata verso una complessità inedita. Se in passato tale ruolo poteva apparire confinato a una dimensione puramente esecutiva e amministrativa — legata alla gestione meccanica del rapporto d'impiego e all'adempimento burocratico — oggi, la repentina evoluzione del mercato del lavoro e la sempre più evidente stratificazione normativa, hanno imposto un determinante cambio di paradigma. Il Consulente del Lavoro non è più una figura professionale piatta e monolitica; al contrario, si è evoluto in un profilo polimorfo, complesso e ibrido, capace di muoversi con agilità tra discipline tra loro eterogenee.

Questa metamorfosi ha elevato il professionista al ruolo di interprete autentico della complessità aziendale. La sua operatività ha travalicato i confini del diritto del lavoro inteso in senso stretto, per abbracciare una multidimensionalità di competenze che spaziano dalla pianificazione economica alla gestione delle relazioni umane. Il Consulente del Lavoro non si limita più a presidiare l'area giuslavoristica, ma si addentra con rigore nell'analisi dei costi e del *budgeting*, fornendo all'impresa gli strumenti per una pianificazione finanziaria sostenibile. La sua azione si estende alla psicologia dell'organizzazione e alle relazioni sindacali, ambiti in cui agisce come mediatore per ottimizzare il clima aziendale e prevenire il conflitto. Allo stesso tempo, riveste un ruolo cruciale nella gestione delle crisi d'impresa, dove la padronanza degli ammortizzatori sociali e delle procedure di ristrutturazione diventa vitale per la sopravvivenza del tessuto produttivo. Ancora, il CdL si eleva a garante dell'architettura contributiva e previdenziale, curando con precisione chirurgica adempimenti che vanno dall'autoliquidazione INAIL alla gestione dei flussi F24, sino alla corretta elaborazione delle Certificazioni Uniche. A ciò si aggiunge la funzione di “pubblico ufficiale di prossimità”, esercitata attraverso l'attività di certificazione dei contratti e il rilascio della regolarità contributiva (DURC), funzioni che pongono il professionista al centro di un sistema di “legalità delegata” dallo Stato. Questa ibridazione delle competenze permette al Consulente di non essere un semplice fornitore di servizi, ma un *partner* strategico che affianca l'imprenditore nei processi decisionali più delicati.

In sostanza, la poliedricità è ormai divenuta il tratto ontologico distintivo della professione del Consulente del Lavoro. Come dimostrato dall'analisi del caso specifico relativo ad “Al Borgo”, e avvalorato dai numerosi esempi riportati nel presente lavoro, infatti, l'attività del professionista non può più essere ricondotta a una sequenza di compiti standardizzati o confinata in un singolo, isolato ambito d'azione. Al contrario, il Consulente è chiamato a muoversi costantemente in uno spazio composito e interstiziale: un territorio di confine dove discipline diverse si sovrappongono e si fondono.

Nello specifico, diverse sono le abilità professionali che il CdL è quotidianamente chiamato attivare nell'ambito dell'esercizio della sua funzione. Un'applicazione concreta di tale versatilità emerge con chiarezza proprio dall'osservazione e dall'analisi della vicenda che ha riguardato il sopracitato ristorante "Al Borgo."

1.1. Il nucleo giuslavoristico: il presidio normativo come baricentro della professione

All'interno dell'ampio e variopinto spettro di capacità richieste al Consulente del Lavoro, le conoscenze di matrice giuridico-giuslavoristica si pongono certamente come il cardine insostituibile dell'intera professione. Esse ne costituiscono il nucleo identitario e il vero baricentro operativo, traducendosi nel terreno su cui il Consulente esprime il suo massimo valore aggiunto: la capacità di trasformare il dato giuridico in efficienza organizzativa. Superando la figura del semplice esecutore di adempimenti, il professionista agisce infatti come un interprete sapiente che adatta la norma alle contingenze specifiche, rendendola un elemento vivo e funzionale alla struttura dell'impresa.

L'intervento del professionista, in tal senso, inerentemente al caso "Al Borgo", ha riguardato innanzitutto la delicatissima fase della costituzione e dell'inquadramento dell'azienda. In questo scenario, il professionista ha presieduto alla nascita del soggetto economico nel mondo del lavoro attraverso l'apertura delle posizioni assicurative e previdenziali presso gli istituti preposti (INPS e INAIL). Questo passaggio, lungi dall'essere una pura formalità amministrativa, costituisce l'atto di "fondazione legale" dell'impresa, dal quale dipendono la corretta classificazione tariffaria e, di conseguenza, l'entità degli oneri che graveranno sulla struttura.

Superata la fase di impianto, la competenza giuslavoristica del Consulente, si è poi spostata sulla gestione del ciclo di vita dei rapporti di lavoro. L'esempio offerto dalla realtà aziendale di "Al Borgo" ha reso evidente come il Consulente debba presidiarne ogni fase: la sua genesi, con la scelta della tipologia contrattuale più idonea (tempo determinato, apprendistato, *part-time*), bilanciando le necessità di flessibilità della struttura ricettiva con i vincoli normativi; la sua evoluzione, monitorando le variazioni contrattuali, i passaggi di livello e le trasformazioni dei rapporti; e, infine, la sua tutela, operando come garante della regolarità, affinché ogni adempimento sia conforme ai CCNL di riferimento.

Proprio nell'alveo di questa complessa attività di presidio, il Consulente del Lavoro ha dovuto governare le delicate contingenze patologiche riguardanti i due dipendenti del suddetto ristorante: la Sig.ra R.L. e suo figlio, il Sig. A.S. In tale frangente, la professionalità del CdL è stata chiamata a trascendere l'ordinaria amministrazione, attingendo in modo intensivo al proprio bagaglio di conoscenze giuridico-legali per orientarsi nel labirinto del contenzioso e della gestione critica delle risorse umane. Dinanzi alle criticità sollevate dai casi della Sig.ra R.L. e del Sig. A.S., il professionista ha dovuto operare come un vero e proprio stratega del diritto. L'attività di consultazione della norma non è stata un esercizio astratto, ma un'attenta ricerca finalizzata a declinare il dato legislativo e contrattuale in soluzioni tattiche concrete. In questo scenario di crisi, il professionista è stato obbligato a muoversi con cura lungo un crinale sottilissimo, bilanciando il rigore procedurale con la necessità

di salvaguardare l'integrità dell'azienda. L'amministrazione del contenzioso e la risoluzione della controversia hanno richiesto una visione tridimensionale, articolata su più livelli di intervento.

Il primo passo è stato l'inquadramento giuridico della patologia, ovvero l'esame minuzioso della fattispecie per individuare il perimetro di legittimità delle azioni intraprese. Comprendere "come operare" ha significato analizzare non solo la legge e il CCNL, ma anche gli orientamenti giurisprudenziali più recenti al fine di prevedere (e prevenire) le possibili mosse della controparte. Successivamente, si è passati alla gestione prudenziale del rapporto: in pendenza di controversia, ogni atto gestionale — dalle comunicazioni formali alla gestione dell'attività lavorativa — è stato attentamente soppesato per evitare che venisse interpretato come un comportamento ritorsivo o discriminatorio. Qui, il CdL ha agito come un regista del comportamento aziendale, istruendo la proprietà su come mantenere una condotta inattaccabile.

In ultima analisi, l'operato del Consulente del Lavoro si è tradotto in una costante attività di mediazione e sintesi, finalizzata a garantire all'azienda il miglior risultato possibile attraverso una visione integrata che ha abbracciato simultaneamente la dimensione giuslavoristica, quella economica e quella strategica. L'azione professionale si è configurata nella ricerca metodica della soluzione operativa capace di garantire all'azienda cliente il maggior beneficio possibile.

1.2. La dimensione umanistica della professione: intelligenza emotiva e *soft skills* come strumenti operativi

Tuttavia, il bagaglio di competenze del Consulente del Lavoro non può esaurirsi nel solo perimetro tecnico-giuridico. Affinché la norma trovi un'applicazione efficace nella realtà aziendale, alla solida preparazione giuslavoristica deve necessariamente affiancarsi un'evoluta intelligenza emotiva e una spiccata abilità nei rapporti: si tratta di un requisito indispensabile per governare con equilibrio le dinamiche umane che pulsano dietro ogni rapporto d'impiego.

Il Consulente, del resto, non opera in un asettico vuoto normativo, ma si immerge quotidianamente nel vivo tessuto delle relazioni interpersonali che intercorrono tra datore di lavoro e dipendente. In tale scenario, le competenze relazionali smettono di essere una mera "dote caratteriale" per elevarsi a vero e proprio strumento operativo, dotato della medesima dignità tecnica della conoscenza della legge.

Ebbene, proprio questa dimensione "umanistica" della professione si manifesta attraverso funzioni fondamentali, la cui esemplificazione più nitida emerge nel momento del confronto con il cliente, sia esso un primo incontro o una fase avanzata del mandato. In tali circostanze, al Consulente del Lavoro è richiesta una spiccata capacità di ascolto attivo, essenziale per decodificare le istanze dell'imprenditore — frequentemente veicolate attraverso un linguaggio pragmatico o emotivo — e tradurle in soluzioni tecnico-giuridiche che risultino, al contempo, concrete, realizzabili e rigorosamente conformi al dettato normativo. Il professionista agisce cioè come un sofisticato "interprete di bisogni", il cui obiettivo è la soddisfazione delle istanze aziendali attraverso il filtro della legalità.

Affinché questa complessa alchimia tra norma e necessità possa realizzarsi, è tuttavia essenziale che il professionista risulti in grado di coltivare con la clientela un rapporto improntato alla

massima cordialità e reciproca stima. Tale dinamica presuppone, inevitabilmente, il possesso di una spiccata resilienza psicologica e di una profonda attitudine alla mediazione. Il mestiere del CdL, infatti, non si alimenta di sola tecnica, ma richiede una peculiare sensibilità relazionale che si manifesta attraverso la gentilezza, la disponibilità e una costante predisposizione alla recettività proattiva e all'ascolto partecipato. Queste doti costituiscono il fondamento necessario per sviluppare e cementare un rapporto fiduciario con la clientela nel lungo periodo; così come per permettere al Consulente di agire come un indispensabile catalizzatore di equilibrio aziendale attraverso la mediazione e il raffreddamento del conflitto.

In un contesto in cui l'imprenditore è spesso sospinto da urgenze emotive o reazioni istintive — si pensi alle fasi critiche di un licenziamento o di una contestazione disciplinare — il professionista, infatti, non interviene esclusivamente con il rigore del codice alla mano. Al contrario, egli attiva una complessa strategia di ascolto attivo e negoziazione adattiva, volta a decodificare il conflitto e a ricondurlo entro i binari di un dialogo costruttivo. Questa funzione di "filtro" è essenziale per prevenire l'esasperazione delle posizioni e conseguire l'obiettivo ultimo della deflazione del contenzioso. Tradurre una lite potenziale in un accordo transattivo o in una risoluzione bonaria non è solo un atto di buon senso, ma una sofisticata operazione di ingegneria giuridica che salva l'azienda da un oneroso e incerto *iter* giudiziario.

In questo senso, la capacità relazionale del Consulente diventa a tutti gli effetti una leva di risparmio economico e un presidio di stabilità sociale, dimostrando che la miglior difesa legale spesso risiede in una sapiente gestione dell'umanità dietro la norma.

Nel caso di "Al Borgo", tale abilità si è rivelata fondamentale per disinnescare una situazione di potenziale stallo che rischiava altrimenti di degenerare in una frattura insanabile tra la proprietà e i lavoratori coinvolti. Nel dettaglio, la capacità del Consulente di porsi come un interlocutore terzo e oggettivo ha permesso di filtrare le reciproche recriminazioni, traducendo le istanze emotive in un perimetro di confronto tecnico e giuridico. Senza questa sapiente mediazione relazionale, il conflitto con la Sig.ra R.L. e il Sig. A.S. avrebbe verosimilmente imboccato la via di un contenzioso giudiziario dai costi imprevedibili e dai tempi dilatati. Il sapiente e calibrato intervento del professionista ha, invece, consentito di gestire la "fase patologica" del rapporto con una lucidità diplomatica che ha salvaguardato, *in primis*, la continuità operativa della struttura ricettiva. Questa gestione dell'umanità "dietro la norma" ha permesso di trasformare una crisi relazionale in un'opportunità di riorganizzazione. Il Consulente non si è limitato ad applicare le sanzioni o a redigere atti, ma ha operato affinché l'uscita dei lavoratori e la risoluzione della controversia avvenisse in un clima di pressione controllata, evitando atti ritorsivi o d'impulso da parte della proprietà che avrebbero potuto inficiare la legittimità della posizione aziendale.

1.3. Il professionista a presidio della sostenibilità finanziaria: ingegneria dei costi e razionalità economica

Se le doti di mediazione e le abilità relazionali rappresentano una manifestazione emblematica della natura multifaccettata del Consulente del Lavoro, esse non ne esauriscono affatto la complessa e variegata essenza costitutiva. A concorrere alla definizione di un profilo professionale intrinsecamente ibrido come quello del Consulente, intervengono, con pari dignità, anche competenze di matrice economico-finanziaria, fiscale e contabile. Il professionista infatti — pur mantenendo salde le sue radici nel terreno giuridico — si muove con sapienza architettonica anche nell'analisi dei numeri: è qui che il dettato normativo abbandona l'astrazione per tradursi in concreta sostenibilità economica. In questo ambito, il Consulente accantona temporaneamente il Codice per impugnare la "calcolatrice strategica", elevando la propria attività oltre la mera amministrazione del personale — intesa come adempimento tecnico-formale — verso una funzione di controllo di gestione specializzato.

Questa competenza si declina in operazioni di alta precisione prospettica, a partire dall'analisi minuziosa dell'incidenza del costo del lavoro sul bilancio d'esercizio. Il Consulente del Lavoro, infatti, agisce come un garante della tenuta finanziaria aziendale: prima di procedere a qualsiasi nuova assunzione per l'impresa cliente, egli effettua una rigorosa verifica di sostenibilità economica. Tale valutazione non si limita a una stima superficiale, ma si spinge fino all'esplorazione sistematica delle agevolazioni fiscali e contributive disponibili nel panorama legislativo vigente. Il professionista elabora proiezioni di costo dettagliate e piani di espansione di lungo periodo, ponderando con attenzione l'impatto di sgravi contributivi, di incentivi all'occupazione e di detrazioni fiscali. In questo scenario, il profilo del Consulente non si esaurisce nella figura di colui che quantifica meramente "quanto costa" un lavoratore; al contrario, egli assume le vesti di un vero e proprio progettista del mix contrattuale che — attraverso lo studio delle diverse forme d'impiego (apprendistato, contratti a termine, agevolazioni per categorie protette o giovani *under 30* ecc.) — individua la combinazione capace di garantire all'azienda cliente il minor onere finanziario possibile, assicurando al contempo la massima efficienza produttiva e la piena *compliance* normativa.

In relazione alla specifica realtà lavorativa di "Al Borgo", il professionista ha cercato di esercitare il suo fondamentale ruolo di guida strategica in materia economica sconsigliando vivamente alla titolare l'inquadramento dei due dipendenti sopracitati a livelli contrattuali e retributivi così elevati. Tale monito nasceva dalla consapevolezza tecnica che un simile costo fisso avrebbe gravato in modo sproporzionato sulle disponibilità finanziarie del ristorante, minandone l'equilibrio gestionale. In questo frangente, tuttavia, la funzione di "sentinella della sostenibilità" del CdL non ha trovato ascolto: la proprietà ha proceduto ignorando la razionalità economica suggerita dalla consulenza. I risultati disastrosi che ne sono seguiti — concretizzatisi in una tensione di liquidità e in una gestione dei flussi divenuta presto insostenibile — hanno confermato *ex post* la correttezza della valutazione preventiva del Consulente, dimostrando la critica importanza della pianificazione tecnica e finanziaria, senza la quale si può incorrere in difficoltà strutturali non facilmente sanabili.

1.4. La funzione di cerniera istituzionale: l'intermediario abilitato tra gestione previdenziale e fede pubblica

Infine, il mosaico che ritrae la cangiante e versatile configurazione interna del Consulente del Lavoro non potrebbe dirsi completo senza l'analisi dell'area amministrativo-previdenziale e certificativa, vero e proprio pilastro della "fede pubblica" che il professionista è chiamato a custodire. Infatti, oltre ad applicare con attenzione la norma, ad interfacciarsi in maniera strategica con il cliente e a operare per garantire il benessere economico dell'azienda, il CdL assume una funzione di cerniera istituzionale tra il privato e la Pubblica Amministrazione. In questa veste, il professionista è onerato di svolgere un'attività pubblicistica di cruciale rilievo: egli agisce come il principale interlocutore e garante nei confronti degli istituti di vigilanza e previdenza — quali INPS, INAIL e Ispettorato Nazionale del Lavoro — orchestrando l'intero apparato degli adempimenti obbligatori e assicurando la regolarità degli atti compiuti. Tale prerogativa assume una valenza sociale imprescindibile, poiché si pone a tutela di un duplice interesse: da un lato, garantisce al lavoratore la correttezza della propria posizione assicurativa e contributiva; dall'altro, salvaguarda l'ordinamento statale, assicurando la trasparenza dei flussi contributivi e il rispetto delle norme di ordine pubblico.

In tale dirimente dimensione d'intervento, il Consulente del Lavoro si assume la gravosa responsabilità di presidiare l'intero ciclo di vita amministrativo del rapporto d'impiego: dalla trasmissione telematica delle denunce contributive (flussi UniEmens) alla meticolosa cura delle Certificazioni Uniche (CU), documenti essenziali per la stabilità fiscale del contribuente. A tale operatività si aggiunge poi la frontiera più evoluta della professione, rappresentata dalla certificazione dei contratti di lavoro e dall'Asse.Co. (Asseverazione di Conformità dei rapporti di lavoro). In queste sedi, il professionista trascende la veste di fiduciario dell'azienda per operare come un vero e proprio terzo imparziale: un ente certificatore che "bollina" e convalida la qualità, la genuinità e la liceità delle clausole contrattuali. Tale attività conferisce una particolare forza giuridica agli atti, riducendo drasticamente il rischio di contenzioso e garantendo che la flessibilità organizzativa non scada mai in precarizzazione o irregolarità.

In definitiva, attraverso la dimensione amministrativa e certificativa, la figura del Consulente del Lavoro si completa: egli non è solo lo stratega dell'imprenditore o il mediatore del conflitto, ma incarna il garante della trasparenza sociale. Assumendo su di sé la responsabilità della "fede pubblica", il CdL assicura che il profitto d'impresa resti sempre ancorato al rispetto dei diritti previdenziali e dei doveri fiscali. In questo equilibrio perfetto tra efficienza privatistica e tutela pubblicistica, la professione si riafferma come il cardine insostituibile di un mercato del lavoro moderno, etico e legalmente sostenibile.

Tale funzione di garanzia e fede pubblica si è, nel concreto, tradotta in un impegno costante che ho profuso, e continuo a approfondire quotidianamente, nei confronti della società "Al Borgo". Ogni mese, a seguito della chiusura delle elaborazioni mensili, mi occupo personalmente della trasmissione dei flussi UniEmens e della predisposizione dei modelli F24 per il versamento dei contributi e delle ritenute fiscali. Questo monitoraggio costante assicura che la posizione aziendale risulti sempre regolare e in linea con le scadenze previste, prevenendo anomalie che potrebbero compromettere la validità del DURC.

2. L'eterogeneità come *asset* strategico: il Consulente del Lavoro nel ruolo di ammortizzatore di incertezza e interprete di scenari

In sostanza, quanto analizzato e documentato fino a questo punto conferma pienamente la tesi sostenuta sin dall'esordio di questo lavoro: il Consulente del Lavoro rappresenta un soggetto del mondo del lavoro atipico e speciale al contempo, che si caratterizza per la sua intrinseca e fisiologica eterogeneità. Egli non può essere relegato al ruolo di mero esecutore tecnico o di contabile del personale; la sua essenza risiede, piuttosto, nella capacità di abitare il confine tra discipline diverse, armonizzandole in una sintesi operativa che non ha eguali nel panorama delle professioni protette. Questa "speciale eterogeneità" deriva dalla necessità di rispondere a un mercato del lavoro fluido e iper-regolamentato, dove la sola conoscenza della norma giuridica, se scissa dalla sensibilità economica o dall'abilità relazionale, risulterebbe sterile e insufficiente. È proprio in questo scarto tra teoria e prassi che il CdL esprime la sua massima efficacia, dimostrandosi capace di muoversi agevolmente all'interno di un perimetro d'azione multidimensionale, dove il rigore del giurista si fonde con la lungimiranza dello stratega d'impresa. È in questa "terra di mezzo", definita da competenze trasversali e da una profonda visione d'insieme, che la professione esprime la sua massima utilità: il Consulente non agisce come un freddo ingegnere del dato, bensì come un vero architetto della convivenza lavorativa, che opera attentamente al fine trasmutare il rigore degli obblighi normativi in opportunità di crescita e stabilità per l'intero sistema-paese.

Sulla base di tali considerazioni, ne consegue allora che la poliedricità del Consulente del Lavoro non si risolva in una mera sommatoria di saperi, ma si configuri in un modello di consulenza olistica. Ogni intervento diviene il risultato di un sapiente bilanciamento tra il rigore della norma, la pragmaticità della convenienza economica, la sensibilità relazionale e le responsabilità di matrice amministrativo-pubblicistica. Questa capacità di operare su fronti eterogenei — transitando con disinvoltura dall'analisi numerica alla delicata mediazione sindacale — eleva il professionista da semplice consulente tecnico a facilitatore strategico dell'impresa. È proprio tale attitudine alla sintesi creativa a renderlo l'unico attore capace di ponderare, in tempo reale, l'impatto multidimensionale di ogni scelta gestionale.

Tuttavia, ciò che è importante sottolineare, è che tale strutturale poliedricità che conforma il profilo identitario del Consulente del Lavoro, non costituisce affatto un limite professionale al suo operato, né tanto meno si traduce in un'inefficiente dispersione di competenze. Al contrario, essa si configura come il più prezioso *asset* strategico a disposizione del professionista. In un'era dominata da un'incalzante automazione e da un imperversante mutamento normativo - sociale, doti quali la sensibilità professionale, la flessibilità operativa e la trasversalità disciplinare non rappresentano più semplici elementi corollari o accessori, quanto piuttosto risorse strategiche di inestimabile valore. Questo perché la mera applicazione algoritmica della norma o la pura elaborazione contabile non sono più sufficienti a governare la complessità delle organizzazioni moderne. In un mercato del lavoro caratterizzato da variabili imprevedibili, l'impresa non necessita più di un mero esecutore di adempimenti, bensì ha bisogno di un autorevole interprete di scenari.

Infatti, se l'automazione è in grado di calcolare un costo, solo la sensibilità del professionista può valutarne l'effettiva sostenibilità sociale; se un *software* può generare un contratto standardizzato, solo la visione d'insieme del Consulente può modellarlo sulle dinamiche relazionali di una realtà

specifica — come dimostrato dall'esempio di Al Borgo — prevedendone le ricadute sul clima aziendale e sulla produttività complessiva.

In altri termini, proprio la peculiare “intelligenza poliedrica” che caratterizza la figura professionale del CdL assurge a fondamentale “ammortizzatore di incertezze” per le aziende. Il professionista opera come un filtro attivo capace di mitigare l'impatto delle variabili esterne sulla stabilità interna dell'organizzazione. In un ecosistema economico dove il mutamento è l'unica costante e l'impresa è sistematicamente esposta a “urti” di natura normativa, economica e sociale, il Consulente del Lavoro agisce come il dispositivo tecnico e umano atto ad assorbire tali impatti, trasformando il potenziale caos gestionale in una pianificazione rigorosa, sicura e lungimirante.

Tale funzione di “smorzamento” si manifesta, innanzitutto, sul piano normativo, dove il Consulente funge da bussola all'interno di una giungla legislativa investita da un flusso incessante di decreti e circolari. Assorbendo l'urto del cambiamento legislativo e interpretando il dato oscuro, il professionista disinnesca il rischio sanzionatorio prima che si manifesti, garantendo quella *compliance* che permette all'azienda di procedere senza timore di inciampi giudiziari.

Parallelamente, questa azione di protezione si realizza anche sul fronte economico, dove il CdL presidia la sostenibilità del capitale umano, che rappresenta spesso la voce di costo più rilevante del bilancio. Attraverso l'ingegneria contrattuale e le proiezioni di costo, il professionista riduce sensibilmente l'area del dubbio finanziario, fornendo all'imprenditore scenari previsionali certi: è quanto accaduto — purtroppo in termini di mancato ascolto — nel caso Al Borgo, dove la segnalazione circa l'insostenibilità di certi inquadramenti mirava proprio a preservare l'integrità delle casse aziendali di fronte a scelte datoriali improvvide.

Infine, la poliedricità del Consulente agisce come un fondamentale strumento di protezione aziendale rispetto a turbamenti esterni nel momento in cui essa si declina in un ammortizzatore relazionale, capace di raffreddare i conflitti in un ambito, quello umano, che resta la variabile più instabile di ogni organizzazione. Intervenedo nelle fasi di tensione e assorbendo la carica emotiva dello scontro, il professionista media tra le parti e traduce la lite in dialettica contrattuale, preservando quella pace sociale - aziendale senza la quale ogni processo produttivo rischierebbe la paralisi.

Concludendo, risulta dunque possibile affermare — alla luce dell'analisi realizzata, degli studi svolti e dell'esperienza di praticantato riportata — che l'eterogeneità del Consulente del Lavoro non rappresenta in alcun modo un preoccupante segnale di dispersione di *know - how*. Al contrario, essa costituisce la prova concreta di come la versatilità intellettuale si configuri come un dispositivo determinante per governare la complessità e il disordine del moderno mercato del lavoro. In questo magmatico scenario, CdL è l'unico interprete capace di leggere contemporaneamente il linguaggio del profitto e quello della tutela, il codice dei numeri e quello dei diritti. È in questo equilibrio dinamico che si compie la sua essenziale missione: essere non solo il custode della norma, ma l'architetto della sostenibilità sociale ed economica, garantendo che l'impresa non sia solo un'entità produttiva, ma un organismo sano, legale e proteso verso il futuro.

3. L'intelligenza poliedrica di fronte alla sfida digitale: verso un modello di “Consulenza 2.0”

Sintetizzando quanto esaminato, emerge con chiarezza come il Consulente del Lavoro si profili per eccellenza in un attore lavorativo poliedrico e polivalente, dotato di una configurazione interna intrinsecamente multiforme. Chiamato a fornire alla clientela un servizio trasversale e completo, egli non abita un singolo settore disciplinare, ma si colloca all'intersezione di molteplici ambiti, agendo come baricentro strategico per l'equilibrio dell'impresa. Posto ciò, tuttavia — in un ecosistema sempre più digitalizzato e dominato dall'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale — è importante osservare come la *resilienza* di tale modello operativo appaia oggi sempre più messa alla prova da sfide inedite e sollecitazioni stimolanti.

L'automazione dei processi, se da un lato solleva il Consulente dalle mansioni più routinarie e puramente esecutive, dall'altro impone infatti una pervasiva trasformazione qualitativa del suo ruolo⁹³¹. Il professionista è oggi chiamato a confrontarsi con macchine e sistemi sempre più all'avanguardia, che minacciano di prendere il suo ruolo, sostituendolo nello svolgimento delle mansioni di cui è sempre stato principale artefice. Questo perché l'introduzione di moderni strumenti operativi non si limita a coadiuvare il lavoro del professionista, ma mira apertamente a occuparne lo spazio operativo, puntando a una disintermediazione che potrebbe rendere superflua la sua figura nella dimensione lavorativa⁹³². In un mercato che premia la velocità e l'abbattimento dei costi, l'algoritmo si presenta come un concorrente temibile: instancabile, preciso e capace di processare in pochi secondi adempimenti che richiederebbero ore di lavoro umano. Il rischio concreto è che la “macchina” non si fermi alla mera elaborazione dei dati paga, ma inizi a invadere l'area della consulenza tecnica attraverso sistemi di *machine learning* capaci di analizzare normative, suggerire inquadramenti e prevedere costi con una precisione chirurgica.

Proprio questa pressione tecnologica sembra mettere in discussione la sopravvivenza stessa degli studi professionali: posti di fronte alla velocità e alla perfezione dell'Intelligenza Artificiale, la partita sembrerebbe già persa in partenza⁹³³.

Tuttavia, la realtà dei fatti — analizzata nel concreto — restituisce un quadro meno allarmante di quanto ipotizzato: il temibile scenario di “assedio tecnologico” ai danni della figura del Consulente del Lavoro non si sta veramente realizzando. Sebbene l'Intelligenza Artificiale possa apparire come un predatore di ruoli professionali, l'effettiva prassi operativa sta delineando un orizzonte ben diverso, dove la “macchina” non sostituisce l'uomo, ma ne sottolinea, al contrario, l'irriducibile valore aggiunto⁹³⁴. Questa apparente minaccia di sostituzione si scontra, infatti, con il limite intrinseco di ogni algoritmo: l'assenza di giudizio critico e sensibilità situazionale. Se l'algoritmo è in grado di elaborare calcoli massivi in pochi istanti e con un margine d'errore minimo, esso manca strutturalmente di quella sensibilità critica e di quel giudizio etico-giuridico che costituiscono l'essenza della poliedricità e dell'efficacia del Consulente del Lavoro⁹³⁵.

⁹³¹Spolverato G., Salazar P. (2021), *Il nuovo lavoro*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 09/2021.

⁹³²Maletta, C. (2016), *L'organizzazione digitale dello studio del consulente del lavoro*, Nicolò Edizioni.

⁹³³D'Antona, M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità?* in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale.

⁹³⁴Florindi, E. (2012), *Computer e Diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹³⁵Taddei Elmi, G. (2006), *Abilità Informatiche per il Diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

In un sistema giuslavoristico come quello italiano, intriso di zone grigie, interpretazioni ministeriali e flessibilità contrattuali, la macchina si ferma davanti all'imprevisto o all'atipicità. L'IA può compilare un modello, ma non può assumersi la responsabilità etica e legale di una scelta strategica, né può guardare negli occhi un imprenditore per carpirne le reali preoccupazioni dietro un bilancio in sofferenza. Se l'algoritmo può calcolare il "quanto", solo l'uomo può decidere il "perché", assumendosi l'onere legale ed etica delle scelte compiute⁹³⁶.

In questo scenario, la tecnologia non deve essere, dunque, percepita come una minaccia sostitutiva, bensì come un potente acceleratore di efficienza che sposta il baricentro della professione dall'adempimento meccanico alla consulenza di valore. Il Consulente del Lavoro non soccombe alla tecnologia, ma ne diventa il governatore, operando una trasformazione qualitativa del suo ruolo: egli trasla il proprio valore dal "saper fare" (l'operatività meccanica) al "saper orientare" (la visione d'insieme)⁹³⁷. Ciò significa che la professionalità del Consulente si evolve da una dimensione puramente esecutiva a una prettamente intellettuale e strategica⁹³⁸. In questa nuova configurazione, il professionista diventa il filtro critico attraverso cui passa l'innovazione tecnologica: egli assicura che l'automazione resti uno strumento al servizio dell'uomo e non un fine che ne annulla le tutele. Il professionista agisce come un presidio di garanzia affinché l'impiego dell'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali — dalla delicata fase di selezione del personale alla valutazione delle *performance*, fino alla complessa risoluzione delle controversie — non sfoci in soluzioni meramente algoritmiche e asettiche⁹³⁹. Egli vigila perché la fredda logica del calcolo non leda la dignità della persona né generi decisioni prive di una visione prospettica, le quali, pur appearing efficienti nell'immediato, potrebbero rivelarsi controproducenti per l'azienda nel lungo periodo o ignorare variabili critiche destinate a emergere solo in un secondo momento⁹⁴⁰.

In sostanza, il CdL non subisce la tecnologia, ma la domina, integrandola con il proprio patrimonio di conoscenze multidisciplinari. Questa simbiosi assicura che l'*output* tecnologico sia sempre filtrato dall'esperienza umana, dando vita a soluzioni sartoriali: interventi profondamente personalizzati, contestualizzati e calibrati sulle reali esigenze del cliente e sulla specificità del momento storico e aziendale in cui egli opera⁹⁴¹.

Ecco allora che il passaggio cruciale risiede nella transizione verso quella che potremmo definire "Consulenza 2.0", dove il dato digitale diventa la base per decisioni umane profondamente calate nel contesto sociale e aziendale⁹⁴². Questa evoluzione impone al professionista di farsi governatore etico dell'innovazione. Il suo compito non è più soltanto quello di quantificare il costo del lavoro, ma di assicurare che l'efficienza tecnologica non sacrifichi mai la tutela della dignità del lavoratore e la sostenibilità sociale dell'impresa⁹⁴³. Egli diventa il garante di un equilibrio delicatissimo in cui l'automazione serve a ridurre l'errore, mentre l'intuito umano serve a generare

⁹³⁶Corazza, L., Romei, R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, ed. Il Mulino, Bologna, 2014.

⁹³⁷Cassano, G., Previti, S. (2020), *Il Diritto di Internet nell'era digitale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹³⁸Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, N. 3/2021.

⁹³⁹Campanile, G. (2020), *Una visione prospettica del consulente dei processi di apprendimento nella digital transformation nelle organizzazioni*, Quaderni di economia del lavoro.

⁹⁴⁰Lyon - Caen, G. (2004), *Permanenza e rinnovamento del diritto del lavoro in una economia globalizzata*, LD.

⁹⁴¹Spolverato G., Salazar P. (2021), *Il nuovo lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2021.

⁹⁴²Campanile, G. (2020), *Il Consulente Aziendale, Ruolo e Funzioni Nel Processo Di Apprendimento Nei Contesti Organizzativi*, Formare.

⁹⁴³Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro (2021), *Il Consulente del Lavoro: una professione strategica per il sistema Italia*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Roma.

valore. Laddove l'intelligenza artificiale applica una regola standard, il Consulente è chiamato a cogliere la sfumatura del caso concreto: come dimostrato dall'esperienza offerta da "Al Borgo", nessun *software* avrebbe mai potuto sostituire il valore di un consiglio prudenziale basato sulla comprensione delle fragilità economiche e delle dinamiche interne dell'azienda. La tecnologia può calcolare il costo di un inquadramento, ma solo l'intelligenza poliedrica del professionista può prevedere se quel costo minerà la stabilità dell'impresa nel lungo periodo⁹⁴⁴.

Il professionista del futuro è, pertanto, colui che sa governare l'algoritmo utilizzandolo per affinare le analisi predittive e per offrire consulenze ancora più sartoriali, tempestive ed efficaci.

4. Oltre l'automazione: la sintesi valoriale come essenza del Consulente del Lavoro e traguardo professionale

Quanto analizzato finora sembra condurre verso una riflessione dirimente e incontrovertibile, in base alla quale il dominio dell'IA non riduce, ma esaspera, paradossalmente, il bisogno di "umanità": laddove il *software* calcola, il Consulente interpreta; laddove l'intelligenza artificiale applica una regola standard, il CdL coglie la sfumatura del caso concreto. In un mondo sempre più automatizzato, la capacità del Consulente di integrare diritto, economia e relazioni umane in una sintesi strategica lo riconferma come l'unico architetto capace di progettare un futuro del lavoro che sia non solo efficiente, ma anche autenticamente equo⁹⁴⁵.

È proprio in questa prospettiva che la poliedricità del Consulente si delinea come un territorio che rimarrà precluso all'automazione integrale. Le macchine, per quanto evolute, operano per compartimenti stagni o per correlazioni statistiche; non possiedono quella capacità tipicamente umana di operare un'integrazione valoriale e un bilanciamento assiologico tra istanze contrastanti⁹⁴⁶. L'intelligenza artificiale può ottimizzare un costo o suggerire l'applicazione di una norma, ma non potrà mai sostituire il Consulente del Lavoro nell'atto squisitamente etico di bilanciare le esigenze del bilancio con la tutela della persona. La tecnologia manca di quella "sensibilità del caso concreto" che permette al professionista di comprendere quando una soluzione tecnicamente corretta sia, in realtà, umanamente o strategicamente inopportuna per quella specifica azienda⁹⁴⁷.

Tutto questo concorre a delineare il Consulente del Lavoro non come un mero operatore tecnico o un esecutore di adempimenti, bensì come uno dei pilastri portanti del mercato del lavoro e dell'intero sistema economico nazionale. La sua figura si eleva a custode della legalità e a facilitatore di sviluppo, operando in quel delicato punto di convergenza dove il rigore della norma deve necessariamente armonizzarsi con la visione strategica d'impresa. Un dirimente e critico ruolo, quest'ultimo, al quale poi il CdL somma ulteriormente la sua strategica capacità del CdL di ergersi a sapiente utilizzatore dell'Intelligenza Artificiale, intesa come uno strumento volto a potenziare la qualità della consulenza,

⁹⁴⁴Falsone, M. (2021), *Il consulente del lavoro: una figura da valorizzare nell'interesse del sistema lavoristico?* (recensione a Pigliarmini, G., *La funzione del consulente del lavoro*), Bergamo, Adapt University Press.

⁹⁴⁵Toffoletto, F. (2006), *Nuove Tecnologie Informatiche e Tutela del Lavoratore*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁴⁶Ziccardi G. (2011), *Informatica Giuridica*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

⁹⁴⁷Campanile, G. (2020), *Una visione prospettica del consulente dei processi di apprendimento nella digital transformation nelle organizzazioni*, Quaderni di economia del lavoro.

senza mai privarla della sua sensibilità interpretativa e del suo del suo carattere distintamente umano, unico elemento in grado di conferire anima e lungimiranza all'*output* tecnologico.

Raggiungere uno spessore professionale e umano di tale portata — quale quello che contraddistingue e pervade, appunto, il profilo del Consulente del Lavoro — non rappresenta, ovviamente, un traguardo né semplice né immediato da raggiungere: esso richiede una preparazione che trascende la mera acquisizione di nozioni teoriche per giungere ad approdare ad una maturazione pratica, etica e umana apprendibile solo attraverso il confronto (e scontro) diretto con la prassi operativa.

È tuttavia proprio nel vivo dell'attività di praticantato che sto attualmente conducendo — un'esperienza che mi sta imponendo un dialogo quotidiano con la complessa eterogeneità della realtà lavorativa — che confido di forgiare gli strumenti necessari per sviluppare tale preziosa padronanza interpretativa ed esecutiva. L'obiettivo è quello di assurgere, un domani, a una gestione ottimale di questo ruolo professionale coniugando il rigore tecnico con la sensibilità critica, così da incarnare compiutamente quell'intrinseca poliedricità funzionale che rende il CdL un attore insostituibile del mercato moderno.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- AA. VV. (2025), *Paghe e contributi in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2025.
- AA. VV. (2026), *Lavoro e Previdenza 2026 in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 03/2026.
- AA.VV. (2004), *Interpretazione del contratto collettivo*, in Dialoghi fra dottrina e giurisprudenza quaderni di diritto del lavoro, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- AA.VV. (2009), *Lavoro: la tutela del lavoratore*, Utet Giuridica.
- AA.VV. (2012), *La mediazione finalizzata alla conciliazione*, Ipsoa.
- AA.VV. (2012), *Le Commissioni dei CDL per la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.
- AA.VV. (2012), *Manuale del praticante consulente del lavoro. Abilitazione*, Ipsoa.
- AA.VV. (2012), *Obblighi antiriciclaggio per i professionisti*, Il Fisco.
- AA.VV. (2019), *Antiriciclaggio*, Wolters Kluwer Italia.
- AA.VV. (2020), *Esame di abilitazione per Consulenti del lavoro*, Ipsoa.
- AA.VV. (2021), *Le Commissioni dei consulenti del lavoro per la certificazione dei contratti*, Ipsoa.
- AA.VV. (2024), *Codice civile di procedura civile*, Ipsoa.
- AA.VV. (2024), *Danno e responsabilità*, Wolters Kluwer Italia.
- AA.VV. (2025), *Procedura civile e ADR*, Ipsoa.
- AA.VV. (2026), *Crisi d'impresa e insolvenza*, Wolters Kluwer Italia.
- AA.VV. (2019), *Il manuale della mediazione civile e commerciale per consulenti del lavoro*, Teleconsul.
- Acierno, R., Murano, G. (2006), *Obblighi antiriciclaggio negli studi professionali*, Ipsoa.
- Agenzia delle Entrate, *Visto di Conformità, il rilascio da parte dei professionisti*, I venerdì con l'Agenzia delle Entrate: pillole di fiscalità, Roma 13 aprile 2012.
- Agenzie delle Entrate, *Visto di conformità: Memorandum ad uso dei professionisti*, febbraio 2021.
- Alessi, C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Alpa, G., Zatti, P. (2006), *Codici Deontologici e Autonomia Privata*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- Alvino, I., Imberti, L., Romei, R. (2023), *La gestione dei rapporti di lavoro nelle crisi d'impresa: prima e dopo il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Amaduzzi, A.A.A., Comuzzi, E., Ferraro, O. (2014), *La valutazione delle aziende in crisi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Ambrosini, S., Casa, F., Rosina, S. (2016), *I protagonisti della "gestione" della crisi: tribunali, banche, professionisti*, Cedam.
- Amenta, P. (2025), *Tra il dire e il fare. Il diritto di difesa alla prova dei fatti nell'ordinamento dello Stato e nell'ordinamento penale canonico*, Rubettino.
- Amoroso, G., Di Cerbo, V., Foglia, R., Maresca, A. (2009), *Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- ANCL (2025), *Manuale del praticante consulente del lavoro*, Ipsoa.
- Andracchio, D. (2024), *Profili evolutivi della disciplina antiriciclaggio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Anesa, M., Brignoli, A., Fanciullo, G., Rea, R. (2018), *Pillole di accertamento e contenzioso*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Annesi, A., Caldarulo, D., Paone, A. (2022), *Gestione della crisi occupazionale e licenziamenti collettivi in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 12/2022.
- Antico, G., Conigliaro, M., Dami, F., Dian, F., Dodero, A., Ferroni, B., Giovanardi, A., Mastellone, P., Miele, L., Poddighe, A., Valcarengi G., Viotto, A. (2024), *Adempimento collaborativo, accertamento e contenzioso*, Wolters Kluwer Italia.
- Assini, N., Musolino, G. (1994), *Esercizio delle professioni intellettuali. Competenze ed abusi*, Cedam.
- Baglioni, L. (2002), *Studi di settore: la tutela del contribuente: cosa fa scattare gli accertamenti, come ci si mette al riparo dagli accertamenti, la difesa dalle presunzioni degli studi, al sicuro con asseverazione e certificazione, il contraddittorio e l'accertamento con l'adesione*, Roma: Data ufficio.
- Baldassari, A., Baldassari, S. (2006), *La Responsabilità del Professionista*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Barbera, M., Perulli, A. (2014), *Consenso, dissenso e rappresentanza: le nuove relazioni sindacali*, Cedam.
- Barberio, M. (2023), *La certificazione dei contratti di lavoro tra autoregolazione e certezza del diritto*, Torino: Giappichelli.

- Barisone, P., Ruggiero, L., Quaglini, A. (2022), *L'esperto negoziatore nella crisi d'impresa: profilo operativi e deontologici*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Barraco E., Sitzia, A. (2023), *Contenzioso Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2023.
- Bastia, P., Brogi, R. (2016), *Operazioni societarie straordinari e crisi d'impresa*, Ipsoa.
- Bau, G. (2022), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali*, Giuffrè, Milano.
- Belsito, A. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro*, Foggia: L'editrice.
- Belsito, A. (2023), *Il Contenzioso Stragiudiziale di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Bernasconi, C., Giunta F.B. (2011), *Riciclaggio di denaro e obblighi dei professionisti*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Bernucci, M. (2011), *Consulente del Lavoro*, Maggioli Editore.
- Berri G., Caria M., Segna, C. (2006), *Formulario del Processo di Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Bertani, M., Cogo, A., Fabbio, P., Genovese, A., Ottolia, A. (2024), *Lineamenti di diritto industriale*, Cedam.
- Bertello, F. (1990), *Vademecum per il consulente del lavoro e per il responsabile del personale*, Ipsoa.
- Bertoli, L., Perotta, R. (2015), *Le operazioni straordinarie*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Biagi, M., Tiraboschi, M. (2021), *Istituzioni di diritto del lavoro*, ed. Giuffrè.
- Bianchi, A. (2010), *Crisi d'impresa e risanamento*, Ipsoa.
- Biarella, L. (2014), *L'arbitrato come strumento di deflazione processuale*, Altalex Editore.
- Biasi, M., Rotondi, F. (2023), *Il decreto trasparenza: rivolti applicativi dopo il decreto lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Bobbio N. (1993), *Teoria generale del diritto*, Torino, ed. Giappichelli.
- Boi, B., Parisi, M. (2005), *La certificazione dei contratti di lavoro: i soggetti interessati e i presupposti, il procedimento di certificazione, i contratti di lavoro certificabili, l'efficacia giuridica della certificazione e i rimedi esperibili*, Roma, Buffetti.
- Bolis, S., Tosi, L. (2024), *Formulario degli adempimenti antiriciclaggio*, La Tribuna.
- Bonati, G., Gremigni, P. (2025), *Guida Pratica Lavoro*, Il Sole 24 ore.

- Bonetti, P., Scaini, F. (2022), *Rapporti di lavoro nel codice della crisi*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa, Milano, 12/2022.
- Bonfatti, S., Censoni, P.F. (2025), *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Cedam.
- Bonomio, M., D'Onofrio, E.M., Fiori, D., Maresca, A., *I Sistemi Retributivi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Borgia, R. (2007), *Responsabilità e Assicurazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Bravi, B. (2022), *Il codice deontologico per l'esercizio della professione di consulente del lavoro*, Ipsoa.
- Briscciani, M. (2024), *Adempimenti per l'assunzione. Come scegliere e scrivere il contratto di lavoro. Come attrarre i migliori talenti*, in Diritto e Pratica del Lavoro, Ipsoa.
- Brogi, R., De Santis, F., Fabiani, M., Farolfi, A., Ferro, M., Guiotto, A., Michelotti, F., Nardecchia, G. B., Pagni, I., Panzani, L., Ranalli, R., Vella, P. (2022), *La composizione negoziata e le misure che anticipano il codice della crisi*, Wolters Kluwer Italia.
- Bulgarini D'Elci, G., Furfaro, L., Sartori, M., (2019), *Codice del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Burke W. W. (2010), *Il cambiamento organizzativo: teoria e pratica*, FrancoAngeli, Milano.
- Cagnasso, O., Panzani, L. (2025), *Crisi d'impresa procedure concorsuali*, Utet Giuridica.
- Campanella, P. (2000), *Rappresentatività sindacale: fattispecie ed effetti*, ed. Giuffrè.
- Campanile, G. (2020), *Una visione prospettica del consulente dei processi di apprendimento nella digital transformation nelle organizzazioni*, Quaderni di economia del lavoro.
- Camuzzi, S. (1974), *Impresa e società nell'esercizio delle professioni intellettuali*, Vita e Pensiero.
- Cantarano, S. (1980), *Il consulente del lavoro: ordinamento, assistenza e previdenza, praticantato, tariffe, normative coordinate con la recente giurisprudenza*, Latina, Bucalo.
- Cantisano, G., Ambrosio, P., Guarino, M. (2019), *Contrattazione di prossimità: normativa ed applicazione pratica*, Cedam.
- Cappa, E., Cerqua, L.D. (2012), *Il riciclaggio di denaro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cappa, E., Morena, U (2008), *Normativa antiriciclaggio e segnalazione di operazioni sospette*, Il Mulino.
- Carbone, M. (2023), *Le nuove regole antiriciclaggio*, Ipsoa.
- Carinci, F. (2005), *Trasferimento di ramo d'azienda e rapporto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- Carinici, F., De Luca Tamajo, R., Tosi, P., Treu, T. (2013), *Diritto sindacale*, ed. Utet, Torino.
- Caruso A. R., Rausei P. (2014), *ASSE.CO. al via: ma è vera asseverazione?*, in Bollettino ADAPT, n.5.
- Casotti, A., Gheido, M.R. (2006), *Certificazione dei contratti di lavoro: linee guida, lavoro a progetto*, Ipsoa.
- Casotti, A., Gheido, M.R. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa.
- Casotti. A., Gheido M.R. (2011), *Attività Ispettiva in Azienda*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cassano, G., Previti, S. (2020), *Il Diritto di Internet nell'era digitale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cataldo, A. (2014), *Guida pratica INPS, La bussola previdenziale dalla A alla Z*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cavallaro, A., Lapponi, S., Natale, G., Natalucci, G., (2015), *Il Nuovo Diritto del Lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Celeste, A., Scarpa A. (2019), *Il Contenzioso*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Centro Studi normativa del lavoro (2025), *INAIL. Assicurazione e prestazioni*, Seac.
- Cerdonio, C.G. *L'obbligazione del professionista intellettuale*, Cedam.
- Ceroli D., Pappalardo F., Ercoli A. (2020), *Busta paga in pratica*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2020.
- Ceroli, D. (2020), *La busta paga in pratica*, Ipsoa.
- Ceroli, D., Ercoli, A. (2024), *Budget e costo del lavoro*, Wolters Kluwer Italia.
- Ceroli, D., Pappalardo, F. (2014), *Busta paga – TFR*, Ipsoa.
- Cerioni, F., Sarcone, V. (2019), *Legislazione anticorruzione e responsabilità nella Pubblica Amministrazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Ceroli, P., Machegiani, A., Natalucci, G., Spreca, L. (2014), *Valutazione d'azienda e operazioni straordinarie*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Chambeyront, G., Magliocco, R. (2021), *La malattia del lavoratore*, Ipsoa.
- Chi è il consulente del lavoro*, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.
- Chianella, E., (1987), *Consulenti Del Lavoro: tariffa, ordinamento, praticantato, previdenza*, Roma, Buffetti.
- Chizzini, A. (2018), *La domanda giudiziale e il suo contenuto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- Cian, G. (2025), *Codice civile e leggi collegate*, Cedam.
- Cian, G., Trabucchi, A. (2024), *Commentario breve al Codice civile*, Cedam.
- Cinelli, M., Giubboni, S. (2022), *Lineamenti di diritto della previdenza sociale*, Cedam.
- Cipolletti, L. (2025), *Guida alla consulenza d'impresa: strategie strumenti e casi pratici*, Ipsoa.
- Ciucciovino, S. (2014), *La certificazione dei contratti di lavoro: problemi e questioni aperte*, Torino: Giappichelli.
- Golino, C., (2011), *Gli ordini e i collegi professionali del mercato*, Cedam.
- Cocuzza, C. (2020), *Adempimenti antiriciclaggio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Colombo A., Erario Boccafurni E., Rasuei P., Ripa A., Varesi A. (2023), *Licenziamento in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2023.
- Come si diventa consulenti del lavoro*, sito dell'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.
- Confortini, M. (2024), *Clausole negoziali*, Utet Giuridica.
- Congresso nazionale consulenti del lavoro: *Principi di asseverazione contributiva: atti del congresso*, Roma, 21-23 novembre 2001.
- Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, *Manuale dell'Asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, Fondazione Studi, 2022.
- Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro (2021), *Il Consulente del Lavoro: una professione strategica per il sistema Italia*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Roma.
- Consulente 2023, nelle radici il nostro futuro*, ANCL, ed. 4/2023.
- Consulente Del Lavoro, Ordinamento, Normativa, Materiali Di Documentazione*, Il Sole 24 Ore.
- Consulenti del lavoro, al servizio delle aziende, dei cittadini, e della Pubblica Amministrazione* (2010), CNCL.
- Corazza, L., Romei, R. (2014), *Diritto del lavoro in trasformazione*, ed. Il Mulino, Bologna.
- Corrado, A., Corrado, D.A. (2023), *Crisi d'impresa e rapporti di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Corsalini, G. (2020), *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela dell'INAIL. Disciplina degli infortuni e delle malattie professionali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cosmai, P., Iovino, R. (2016), *La gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale*, Ipsoa.
- Costa G. (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Milano.

- Costa G., Gianecchini M. (2019), *Risorse umane. Persone relazioni e valore*, McGraw- Hill, Milano.
- Costa, G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, ed. Utet, Torino.
- Crisci N., Bonifacio G. (1963), *Lavoro – Consulente del*, voce del Novissimo Digesto Italiano, ed. Utet, Torino.
- Cruciani, G. (2025), *Assunzioni e agevolazioni. Condizioni per accedere e nuove opportunità*, Teleconsul.
- Cuomo, U.F. (2008), *La conciliazione*, Cedam.
- D'angelo, G. (2026), *Compendio di organizzazione aziendale*, Edizioni Giuridiche Simone.
- D'Antona, M. (1990), *Politiche di flessibilità e mutamenti del diritto del lavoro*, ed. ESI.
- D'Antona, M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità?*, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale.
- Daft R. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Dal Bon, E., Massaini, M., Salazar, P., (2014), *Cessazione del rapporto di lavoro. Dimissioni, licenziamento individuale e forme di risoluzione nei contratti flessibili*, Altalex Editore.
- Damiani, M (2019), *Crisi ai consulenti del lavoro*, in ItaliaOggi.
- Danovi, A. (2021), *Risanamento e crisi d'impresa nel sistema italiano*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Danovi, A., Quagli, A. (2021), *Gestire la crisi d'impresa*, Ipsoa.
- Danovi, R. (2008), *La nuova normativa antiriciclaggio e i professionisti*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- De Luca, M. (2018) *L'Asse.Co. e il nuovo ruolo del Consulente del Lavoro nella gestione della legalità aziendale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- De Luca, T.R., Mazzotta, O. (2022), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam.
- De Marco, L. (2012), *La conciliazione. Strumenti di deflazione del contenzioso giudiziario in materia di lavoro, civile e commerciale*, Edizioni del faro.
- De Matteis, A. (2017), *Punti fermi in materia di infortuni sul lavoro e malattie professionali*, Key Editore Srl.
- De Mozzi, B. (2012), *La rappresentanza sindacale in azienda: modello legale e modello contrattuale*, Cedam.
- De Robbio, C. (2018), *Il contraddittorio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- De Sario, P. (2005), *Professione facilitatore: le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati*, Franco Angeli.
- Degl'Innocenti, F., *Le professioni regolamentate e il consulente del lavoro nella recente evoluzione normativa*, in Tonnarelli, A., Viciani, S., (a cura di), *Le professioni intellettuali tra diritto e innovazione*, ed. Pacini, 2015, Firenze, p. 139.
- Del Punta, R. (2021), *Diritto del lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Della Ragione, L., Maiello, V. (2018), *Riciclaggio e reati nella gestione dei flussi di denaro sporco*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Di Cerbo, F. (1988), *Le professioni intellettuali nella giurisprudenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Di Marzio, F. (2010), *La crisi d'impresa*, Cedam.
- Di Monte, R. (2024), *I visti di conformità nella revisione aziendale*, Tesi di laurea.
- Di Paola, L. (2024), *Il Licenziamento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Di Rocco, M., Santi, A. (2011), *Codice della Mediazione e Conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Di Stasi A. (2023), *Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Di Stasi, A., Giubboni, S., Pinto, V. (2022), *Lezioni di diritto del lavoro*, Il Mulino.
- Diana, A.G. (2018), *Il professionista e l'autorità giudiziaria nella crisi d'impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Rausei, P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro*, Ipsoa.
- F24, *Modelli e Istruzioni*, sito Agenzia delle Entrate.
- Fabiani, M., Nardecchia, G.B. (2023), *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Ipsoa.
- Faliva, G. e Pennarola, F. (1992), *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*, Milano: Edizioni Olivares.
- Falsitta, G. (2012), *Manuale di diritto tributario*, Cedam.
- Falsone, M. (2021), *Il consulente del lavoro: una figura da valorizzare nell'interesse del sistema lavoristico?* (recensione a recensione a Pigliarmini, G., *La funzione del consulente del lavoro*, Bergamo, Adapt University Press, 2020, XIII – 246).
- Fanelli R. (2025), *Sanzioni Fiscali, previdenziali e societarie*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2025.

- Fava G., Varesi P.A. (2021), *Codice del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 07/2021.
- Fava, G. (2007), *Potere Disciplinare*, Ipsoa.
- Favalli G. (2016), Studio Trifirò & Partners Avvocati, *Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2016.
- Favalli, G. (2016), *Lavoro*, Ipsoa.
- Ferrante, V., Tranquillo, T. (2019), *Nozioni di diritto della previdenza sociale*, Cedam.
- Ferri, C.M. (2014), *Manuale della nuova mediazione e conciliazione giudiziale*, Cedam.
- Fiammelli, M. (2014), *Guida all’F24*, Fisco e Tasse.
- Fichera, S., Colombo, L. (2022), *Psicologia Del Lavoro: La Consulenza per Le Organizzazioni*. (Tesi di laurea).
- Filippini, A. (2023), *Compendio di Diritto del Lavoro, Sindacale e della Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Fiore, G. (2000), *L'assistenza fiscale: prestata da il professionista, il CAF imprese, il CAF dipendenti: i soggetti abilitati, il visto di conformità, l'asseverazione degli studi di settore, la certificazione tributaria*, Rimini: Maggioli.
- Fiori, D. (2016), *Le competenze dei consulenti del lavoro in materia tributaria*, E-book Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.
- Fisicaro, E. (2008), *Antiriciclaggio e terza direttiva UE*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Flagiello, A. (2016), *Alternative di risoluzione delle controversie giudiziali*, Ragiosi.
- Florindi, E. (2012), *Computer e Diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Consulenza del Lavoro - Manuale Pratico* (2025), Teleconsul Editore.
- Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. *Studi e ricerche sull’evoluzione della professione*.
- Fonzar, U. (2025), *Strumenti e ruolo del consulente tecnico nella difesa del datore di lavoro*, Wolters Kluwer Italia.
- Formazione Continua*, sito dell’Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.
- Freguglia, P. (2009), *Consulenti del lavoro. Libro per praticanti*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena.
- Gabriele, A. (2017), *I diritti sindacali in azienda*, ed. Giappichelli, Torino.
- Galgano F., (1991), *Professioni intellettuali, impresa, società*, in *Contratto e impresa*, Cedam.

- Galletto, T. (2010), *Il modello italiano di conciliazione stragiudiziale in materia civile*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Galton, E., Schneebalg, A. (2005), *Avvocati e consulenti delle parti in conciliazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Gargiulo, U. (2017), *Rappresentanza e contrattazione in azienda*, Cedam.
- Gheido, M., Casotti, A. (2013), *Consulenza del lavoro*, Ipsoa Inditalia.
- Ghera, E., Garilli, A., Garofalo, D. (2020), *Diritto del lavoro*, Giappichelli Editore.
- Giannini M. (2014), *Aspetti evolutivi nella progettazione delle soluzioni organizzative*, Giappichelli, Torino.
- Giordano, R., Masoni, R., Vaccari, M., (2016) *Arbitrato deflattivo, negoziazione assistita e mediazione*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Giordano, R., Mazzucco, S., Ferriani, C. (2025), *I ruoli e le funzioni dei professionisti nella crisi d'impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Giorgetti, M. (2015), *Negoziazione assistita*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Giubboni, S., Ludovico, G., Rossi, A. (2023), *Infortuni sul lavoro e malattie professionali*, Cedam.
- Goffredo, M., Meleca, V. (2011), *Controlli sul lavoratore e potere disciplinare*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Greco, P. (1996), *La rappresentatività sindacale*, ed. Giappichelli, Torino.
- Guida alla Tutela Professionale del consulente del lavoro*, Teleconsul (2016).
- Guida pratica INPS e INAIL* (2024), Il Sole 24 Ore.
- Ibba, C. (1987), *Le professioni intellettuali*, Utet.
- Il consulente* (2023), Centro Studi Nazionale dell'ANCL, edizione n. 6/2023.
- Il DURC dopo il Decreto lavoro* (2014), sito Fisco e Tasse.
- INPS, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Linee guida e circolari interpretative sulla consulenza del lavoro*.
- Isoni, C., Pasquale, F. (2018), *Mediazione e conciliazione delle controversie*, Ipsoa.
- Italo Borrello (2025), *Quaderni dell'antiriciclaggio: presidi, strumenti e modelli di prevenzione per la tutela della legalità nell'economia: una prospettiva integrata*, Banca d'Italia Eurosystem.
- Krogh, M., Licini, C. (2009), *La normativa antiriciclaggio e antiterrorismo per i professionisti*, Ipsoa.

- L'asseverazione contributiva e retributiva delle imprese*, sito Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del lavoro.
- La nostra Storia*, sito ANCL, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro.
- Laguzzi, P. (2020), *Sanzioni disciplinari e procedimento*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Le Competenze*, sito del Consiglio Provinciale dei Consulenti del lavoro di Milano.
- Lega, C. (1974), *Le libere professioni intellettuali nelle leggi e nella giurisprudenza*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Leoni, R. (2008), *Il Consulente Del Lavoro e Le PMI. Dalla Flessibilità Numerica Alla Flessibilità Organizzativa*, ResearchGate.
- Linee guida per la certificazione dei contratti - le novità*, 20 maggio 2019, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.
- Lippolis V. (2011), *DURC - documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa Indicalia.
- Lippolis, V., (2015), *Vigilanza sul lavoro: tra conciliazione e sanzioni*, Ipsoa.
- Livraghi, C. (2001), *La certificazione tributaria: guida pratica al rilascio del visto pesante, l'attività di assistenza fiscale: il visto di conformità e l'asseverazione agli studi di settore, procedure di revisione fiscale: analisi delle check-lists fiscali, le componenti di reddito da accertare per il periodo d'imposta*, Milano, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Loconte, S. (2014), *Antiriciclaggio: obblighi, responsabilità e sanzioni*, Ipsoa.
- Lunardon, F. (2008), *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori*, Ipsoa.
- Lupi, D., Ravioli, G. (1996), *professione consulente del lavoro: guida dll'attività e all'esame di consulente del lavoro, ordinamento, normativa, materiali di documentazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Lupi, P., Puppo, P. (2006), *Corso per il consulente del lavoro*, Roma, Buffetti.
- Lyon - Caen, G. (2004), *Permanenza e rinnovamento del diritto del lavoro in una economia globalizzata*, LD.
- Maestripieri, L. (2010), *La Condizione Liminale della Consulenza: Racconti di Lavoro tra autonomia e organizzazione*, Università degli Studi di Trento. (tesi di laurea)
- Maffei, A.A., Speranzin, M. (2025), *Commentario breve alle leggi su crisi d'impresa e insolvenza*, Cedam.
- Mainardi, S. (2002), *Il potere disciplinare nel lavoro privato e pubblico*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- Mainardi, S. (2012), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, Utet Giuridica.
- Maletta, C. (2016), *L'organizzazione dello studio del consulente del lavoro*, Nicolò Edizioni.
- Manente, D. (2024), *Diritto della crisi d'impresa*, Cedam.
- Maniaci, A. (2020), *Onere della prova e strategie difensive*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Manna, A. (2010), *Trattato di diritto penale*, Utet Giuridica.
- AA.VV. (2018), *Manuale del consulente del lavoro. Programma completo per la prova scritta e orale*, Edizioni Giuridiche Simone.
- Ferri, C.M. (2014), *Manuale della nuova mediazione e conciliazione giudiziale*, Cedam.
- Marchisio, E. (2018), *Professioni intellettuali e impresa*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Mario, V. (2013), *Struttura ed articolazione della contrattazione collettiva*, Cedam.
- Martello, M. Vaccà, C. (2010), *La mediazione delle controversie*, Ipsoa.
- Massi, E. (2012), *Conciliazioni e provvedimenti*, Ipsoa Inditalia.
- Mattiuzzo, F. (2011), *La certificazione dei contratti di lavoro: funzioni della certificazione, organi della certificazione, esempi pratici*, SEAC.
- Mazzotta, O. (2023), *L'estinzione del rapporto di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Meroni, F., Motta, A. (2019), *Il Lavoro: manuale per consulente e operatori del diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Mesiti, D. (2024), *Diritto della previdenza sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Michele, M. (2019), *La responsabilità del consulente nel diritto tributario. Profili ricostruttivi*, Giappichelli.
- Minutoli, G. (2017), *La crisi d'impresa e la sua gestione tra presente e futuro*, Altalex Editore.
- Modello F24 telematico. Alternative per il nuovo obbligo di trasmissione* (2006), Seac.
- Moduli di comunicazione: il Modello UniLav*, sito INPS, 19 giugno 2020.
- Moroni, S., Lenoci, F. (1984), *Revisione e certificazione*, Milano: Edizioni del Sole-24 ore.
- Napolitano, G. (2005), *Contributi e crediti d'imposta*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Nascosi, A. (2007), *Il tentativo obbligatorio di conciliazione stragiudiziale nelle controversie di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano.

- Obiettivo Cdl*, periodico dell'Unione provinciale di Torino, n. 03/2017.
- Olivelli, P., Tiraboschi, M. (2005), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Orlandi, A., Torino, R., Tripodi, E. (2022), *Compliance*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Orlandi, M., (2003), *Il falso digitale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Orlando, C., *Dal divieto storico di esercizio in forma societaria delle professioni ex lege 1815/1939 agli studi associati fino alle società tra professionisti*, Sito Osservatorio OCI.
- Orsini, C. (2000), *Come diventammo Consulenti del Lavoro*, ed. Fondazione Nazionale Cesare Orsini, Venezia.
- Pagliero, C., (2005), *Manuale del consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Milano, Ipsoa.
- Panefort S. (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova.
- Paparella, F. (2025), *Lezioni di diritto tributario*, Cedam.
- Parisi, P., Plancher, M, Zmatteo, G., *La riforma del mercato del lavoro « Riforma Biagi ». Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n.276*, Experta.
- Pelusi, J. (2015), *La Professione del Consulente del Lavoro: Evoluzione e Disciplina*, Tesi di Laurea.
- Perdonà, G. (2016), *La cessazione d'azienda e i diritti dei lavoratori*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Persiani, M. (2016), *Diritto Sindacale*, Cedam.
- Perulli, A. (1996), *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Petrassi M. (2023), *Manuale di Diritto sindacale*, Seac Edizioni.
- Pigliarmini, G. (2020), *La funzione del consulente del lavoro. Nuove prospettive di raccordo tra ordinamento statuale e ordinamento intersindacale*, Adapt University Press.
- Pizzoferrato, A. (2002), *Regime della retribuzione e il TFR*, Futuro Editore.
- Proia, G. (2014), *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, Cedam.
- Proia, G. (2026), *Manuale del diritto del lavoro*, Cedam.
- Proia, G., Tiraboschi, M. (2011), *La riforma dei rapporti e delle controversie di lavoro*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Prudente, M.C. (2021), *La busta paga*, Maggioli Editore.

- Quattrocchio, L.M. (2022), *Il visto di conformità e il visto di congruità sull'informativa finanziaria, in Diritto ed Economia dell'impresa*, Giappichelli Editore.
- Rabotti, F. (2003), *Le professioni intellettuali. Il cammino che le ha rese protagoniste dell'evoluzione della società lungo il percorso formativo, deontologico e di servizio*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Ranieri, R. (2023), *Manuale di legislazione e prassi dell'antiriciclaggio*, Giappichelli - Linea Professionale.
- Ranzini, F. (2015), *Adempimenti contabili*, Ipsoa.
- Rausei P. (2017), *Amministrazione del personale*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2017.
- Rausei P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2022.
- Rausei P. (2022), *Esame di abilitazione per consulenti del lavoro - temi svolti, schemi e schede in Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 06/2022.
- Rausei P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro (Guida per la preparazione all'Esame di Consulente del lavoro. Legislazione sociale, ordinamento professionale e deontologia)*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 05/2022.
- Rausei P. (2023), *Apprendistato e tirocini*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 11/2023.
- Rausei P. (2024), *Contenzioso Lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 04/2014.
- Rausei P., Barbizzi M. (2020), *Fare impresa*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 10/2020.
- Rausei, P. (2011), *Collegato lavoro: la certificazione dei contratti*, Ipsoa Indicalia.
- Rausei, P. (2014), *DURC - Documento unico di regolarità contributiva*, Ipsoa.
- Rausei, P. (2015), *Contratti*, Ipsoa.
- Rausei, P. (2021), *Consulente del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer Italia.
- Rausei, P. (2022), *Diritto del lavoro - Consulente del lavoro*, Ipsoa.
- Rausei, P. (2022), *Legislazione sociale e ordinamento professionale - Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, 05/2022.
- Rausei, P., Barbizzi, M. (2020), *Mercato del lavoro contrattazione aziendale*, Ipsoa Indicalia.
- Razzante, R. (2023), *Riciclaggio e reati connessi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Razzante, R., (2014), *Il riciclaggio come fenomeno transnazionale: normative a confronto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.

- Ricchezza, V. (2026), *Compendio di diritto del lavoro, sindacale e della previdenza sociale 2026*, Neldiritto Editore.
- Rinaldi, M. (2012), *Il procedimento ispettivo*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Riva, P. (2009), *L'Attestazione dei Piani delle Aziende in Crisi*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Rodi, M. (2023), *Il consulente*, Campi di Carta.
- Rossi, A. (1985), *Revisione contabile e certificazione obbligatoria*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Rotondi F. (2017), *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 01/2017.
- Rotondi, F., Tursi, A. (2025), *Contrattazione Collettiva: profili giuridici, strumenti operativi, casi aziendali*, Wolters Kluwer Italia.
- Ruggiero, C. (2008), *La nuova disciplina dell'antiriciclaggio*, Utet Giuridica.
- Sabatelli, R. (2014), *Antiriciclaggio. Gli indicatori di anomalia e gli schemi di comportamento anomalo nell'adeguata verifica della clientela*, Raccolta delle comunicazioni UIF, Ecra.
- Salis, L. and Simone, R. (2021), *Il ruolo del Consulente del lavoro*, *Rivista Nuova di Diritto del Lavoro*, N. 3\2021.
- Salomone, R. (2010), *Le libere professioni intellettuali*, Cedam.
- Santoriello, C. (2015), *Antiriciclaggio, nuovi obblighi e procedure*, Altalex Editore.
- Santoro-Passarelli, G. (2018), *Natura e limiti della prestazione intellettuale nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*.
- Santoro-Passarelli, G., AA. VV. (2025), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Utet Giuridica.
- Savioli, G. (2012), *Le operazioni di gestione straordinaria*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Scofferi, M. (2013), *Documento unico di Regolarità Contributiva*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Sella, M. (2023), *La responsabilità nelle professioni intellettuali*, Key Editore.
- Silvestri, C. (2020), *Il fatto e la domanda in giudizio. Profili ricostruttivi*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Sito Fondazione Universitaria Marco Biagi, *Certificazione dei Contratti*.
- Sorrentino, V. (2014), *ASSE.CO Asseverazione di Conformità dei rapporti di lavoro*, Bollettino ADAPT.

- Spolverato G., Salazar P. (2021), *Il nuovo lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 09/2021.
- Spranzetti, D. (2015), *Antiriciclaggio, monitoraggio fiscale e voluntary disclosure*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Stern, P. (2014), *Il sistema di asseverazione dei Consulenti del lavoro: Asse.Co.*, in *Bollettino Adapt*.
- Studio Verna Società Professionale (2016), *Gestione delle procedure concorsuali nella crisi d'impresa*, Ipsoa.
- Taddei Elmi, G. (2006), *Abilità Informatiche per il Diritto*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Tagliamonte, A., (2009), *Disciplina del trattamento di fine rapporto: qualificazione giuridica della fattispecie e profili applicativi*, Aracne.
- Tenore, V. (2012), *Deontologia e nuovo procedimento disciplinare nelle libere professioni*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Tesauro, F. (2025), *Compendio di diritto tributario*, Utet Giuridica.
- Tiraboschi M., (2004), *La Riforma dei Servizi Ispettivi in materia di lavoro e Previdenza Sociale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Tiraboschi, M. (2005), *La Riforma Biagi del mercato del lavoro*, Milano: Giuffrè.
- Tiraboschi, M. (2020), *Welfare aziendale e contrattazione collettiva di prossimità*, ADAPT University Press.
- Toffoletto, F. (2006), *Nuove Tecnologie Informatiche e Tutela del Lavoratore*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Tousijn, W. (1987), *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*, in Tousijn W. (a cura di), *Le libere professioni in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Tridico, P., Marro, E., (2023), *Il lavoro di oggi la pensione di domani. Perché il futuro del Paese passa dall'Inps*, Solferino.
- Triscari, G., Giovannoni, A. (2012), *Manuale della mediazione*, Ipsoa.
- Tursi, A., Varesi, P.A. (2019) *Istituzioni di diritto del lavoro. Rapporti di lavoro e relazioni sindacali nel settore privato*, Cedam.
- Uniemens (2024), Seac.
- Vaccà, C. (1994), *Modalità di organizzazione e forme di comunicazione delle professioni economiche: lacune e modelli di sviluppo della disciplina giuridica*, in *Liuc Papers*, n. 5, Serie Impresa e Istituzioni, 1, Castellanza.

- Vallebona, A. (1984), *Il trattamento di fine rapporto di lavoro*, Franco Angeli.
- Verrascina, G. (1988), *Revisione aziendale e certificazione di bilancio: principi generali, l'istituto della certificazione, processi e procedure di revisione: normativa nazionale e comunitaria*, Milano: Pirola.
- Versiglini, M. (2001), *Accordo e disposizione nel diritto tributario. Contributo allo studio dell'accertamento con adesione e della conciliazione giudiziale*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Viciani, S. and Tonarelli, A. (2015), *Le Professioni Intellettuali Tra Diritto e Innovazione*, Pacini Editore, Pisa.
- Viola, C. (1996), *La revisione contabile e la certificazione del bilancio*, Lecce: Adriatica.
- Zani, E. (2025), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Zaratti P., Pelusi R. (2015), *Il Consulente del lavoro*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Ipsoa, Milano, 08/2015.
- Ziccardi G. (2011), *Informatica Giuridica*, Edizioni Giuffrè Francis Lefebvre.
- Zilio Grandi, G. (2015), *Le relazioni industriali*, Cedam.
- Zucchi, M. (2016), *La rilevanza giuridica della certificazione*, Cedam.

NORMATIVA

Costituzione della Repubblica Italiana.

Codice di Procedura Civile.

Art. 76, comma 1, lettera c-ter, Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276, *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30.*

Atti del Convegno Nazionale ANCL, Napoli (1961), *Intervento dell'On. Raffaello Russo Spena.*

Circolare INPS n. 115/2009.

Circolare INPS n. 172/2010.

CNO Consulenti del Lavoro, *Regolamento recante Codice delle sanzioni disciplinari*, approvato il 26 settembre 2014.

Codice civile.

Codice deontologico del consulente del lavoro, approvato con delibera n. 297 del 21 giugno 2013 e successive modifiche (aggiornato alle norme antiriciclaggio e privacy), CNCL, Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro.

Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Regolamento sulla Formazione Continua Obbligatoria, Delibera n. 117 del 24 ottobre 2024.*

D.M. 24 settembre 2014, n. 202, *Regolamento recante i requisiti di iscrizione nel registro degli organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento, ai sensi dell'articolo 15 della legge 27 gennaio 2012, n. 3, come modificata dal decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221.*

D.M. 30 gennaio 2015, *Semplificazione in materia di documento unico di regolarità contributiva (DURC).*

D.P.R. 7 agosto 2012, n. 137, *Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali, a norma dell'articolo 3, comma 5, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148.*

D.P.R. 322/1998, *Regolamento recante modalità per la presentazione delle dichiarazioni relative alle imposte sui redditi, all'imposta regionale sulle attività produttive e all'imposta sul valore aggiunto.*

D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, *Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa.*

D.P.R. 7 agosto 2012, n. 137, *Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali.*

- D.P.R. n. 1124/1965, *Testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.*
- D.P.R. n. 137/2012, *Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali, a norma dell'articolo 3, comma 5, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148.*
- D.P.R. n. 600/1973, *Disposizioni comuni in materia di accertamento delle imposte sui redditi.*
- Decreto - Legge 1° ottobre 1996, n. 510, *Disposizioni urgenti in materia di lavori socialmente utili, di interventi a sostegno del reddito e nel settore previdenziale.*
- Decreto - Legge 12 settembre 1983, n. 463, *Misure urgenti in materia previdenziale e sanitaria e per il contenimento della spesa pubblica, disposizioni per vari settori della pubblica amministrazione e proroga di taluni termini.*
- Decreto - Legge 30 settembre 2003, n. 269, *Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici.*
- Decreto - Legge 31 gennaio 2007, n. 7, *Misure urgenti per la tutela dei consumatori, la promozione della concorrenza, lo sviluppo di attività economiche ((, la nascita di nuove imprese, la valorizzazione dell'istruzione tecnico-professionale e la rottamazione di autoveicoli)).*
- Decreto - Legislativo 1° settembre 2011, n. 150, *Disposizioni complementari al codice di procedura civile in materia di riduzione e semplificazione dei procedimenti civili di cognizione, ai sensi dell'articolo 54 della legge 18 giugno 2009, n. 69.*
- Decreto - Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.*
- Decreto - Legislativo 13 agosto 2011, n. 138, *Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo.*
- Decreto - Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, *Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183.*
- Decreto - Legislativo 14 settembre 2015, n. 151, *Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183.*
- Decreto - Legislativo 21 novembre 2007, n. 231, *Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione.*

Decreto del Presidente della Repubblica 7 agosto 2012, n. 137, *Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali*.

Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276, *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro (Riforma Biagi)*.

Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155*.

Decreto Legislativo 15 gennaio 2016, n. 8, *Disposizioni in materia di depenalizzazione, a norma dell'articolo 2, comma 2, della legge 28 aprile 2014, n. 67*.

Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81, *Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183*.

Decreto Legislativo 23 aprile 2004, n. 124, *Razionalizzazione delle funzioni ispettive in materia di previdenza sociale e di lavoro, a norma dell'articolo 8 della legge 14 febbraio 2003, n. 30*.

Decreto Legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, *Disciplina delle forme pensionistiche complementari*.

Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66, *Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro*.

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, *Normativa sulla sicurezza del lavoro, con riferimento alle competenze dei consulenti*.

Decreto Legislativo 9 luglio 1997, n. 241, *Norme di semplificazione degli adempimenti dei contribuenti in sede di dichiarazione dei redditi e dell'imposta sul valore aggiunto, nonché di modernizzazione del sistema di gestione delle dichiarazioni*.

Decreto legislativo del 14 settembre 2015, n. 150, *Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive*.

Decreto Legislativo n. 81, 9 aprile 2008, *Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*.

Decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112 (convertito in Legge n. 133/2008), Art. 39, *Istituzione del Libro Unico del Lavoro*.

Decreto-legge 30 settembre 1994, n. 564, *Disposizioni urgenti in materia fiscale*.

Delibera n. 327 del 23 ottobre 2014 del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro - *Riguardante la formazione professionale e le materie di studio*.

Dlgs. 27 giugno 2022, n. 104, *Attuazione della direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea. (22G00113)*.

INPS, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Linee guida e circolari interpretative sulla consulenza del lavoro*.

Legge 11 gennaio 1979, n. 12, *Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro*.

Legge 12 ottobre 1964, n. 1081, *Istituzione dell'Albo dei consulenti del lavoro*.

Legge 19 ottobre 2017, n. 155, *Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza*.

Legge 20 maggio 1970, n. 300, *Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale, nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento*.

Legge 22 maggio 2017, n. 81, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*.

Legge 23 luglio 1991, n. 223, *Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamenti di disoccupazione, attuazione di direttive della Comunità europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro*.

Legge 23 novembre 1939, n. 1815, *Disciplina giuridica degli studi di assistenza e di consulenza*.

Legge 24 novembre 1981, n. 689, *Modifiche al sistema penale*.

Legge 27 dicembre 2006, n. 296, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2007)*.

Legge 28 giugno 2012, n. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*.

Legge 29 dicembre 1990, n. 428, *Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee. (Legge comunitaria per il 1990)*.

Legge 4 novembre 2010, n. 183, *Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro*.

Legge 9 marzo 1989, n. 88, *Ristrutturazione dell'Istituto nazionale della previdenza sociale e dell'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro*.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Decreto Interministeriale 30 ottobre 2007.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, *Protocollo d'intesa per l'Asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro (Asse.Co.)*, 15 gennaio 2014.

Patto formativo tra il professionista e il consulente del lavoro, sito Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

Regolamento Commissione di Certificazione, Conciliazione e Arbitrato, Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Modena, 27/07/2023.

Regolamento di Como (30 luglio 1958). Disciplina dell'attività di consulenza del lavoro.

Regolamento per i delegati, Fondazione Consulenti del lavoro, approvato dal Cda del 06/08/2025.

Regolamento recante le Disposizioni sulla Formazione Continua per i Consulenti del Lavoro, adottato dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro con delibera n. 117 del 24.

Regolamento sul tirocinio obbligatorio per l'accesso alla professione di Consulente del lavoro, approvato dal Consiglio Nazionale con Delibera n. 327 del 23 ottobre 2014, con parere favorevole del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 3 ottobre 2014, previa intesa con il Ministero della Giustizia.

Unità di Informazione Finanziaria (UIF), *Indicatori di anomalia per i professionisti*, Provvedimento della Banca d'Italia.