



Guidare il lavoro che cambia.

**DALLA NORMA ALLA PRASSI:
TRASPARENZA SALARIALE
SGRAVI CONTRIBUTIVI
PORTALE SIISL
WELFARE AZIENDALE**

Istruzioni per l'uso

Barbara Garbelli

Consulente del Lavoro | HSE manager | Giornalista pubblicista
Membro Centro Studi Nazionale ANCL, componente Comitato scientifico ASRI

A vertical image on the left side of the slide. It shows a stack of old, yellowed newspapers. In front of the newspapers, three wooden blocks are arranged horizontally, spelling out the word 'NEW' in large, black, sans-serif capital letters. The blocks are light-colored wood. The background is a soft, out-of-focus beige color.

DI COSA DISCUTEREMO OGGI:

NOVITÀ DEL PERIODO, NORMA E PRASSI

1. TRASPARENZA SALARIALE

Cosa fare, come ed entro quando

2. AGEVOLAZIONI ALLE ASSUNZIONI

Novità e criteri di utilizzo

3. QUALI RIFLESSI SULLE MISURE DI PREMIALITÀ E WELFARE AZIENDALE?



TRASPARENZA SALARIALE

PERCHÉ PARLARNE ADESSO

7

**GIUGNO
2026**

*Termine ultimo per il recepimento
negli ordinamenti nazionali*

LO STATO DELL'ARTE IN ITALIA

- 5 febbraio 2026: il CdM ha approvato in esame preliminare lo schema di decreto legislativo.
- 26 marzo 2026: parere favorevole del Garante per la protezione dei dati personali.
- 30 aprile 2026: il CdM ha approvato il decreto in via definitiva. Pubblicato come D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96 in GU n. 125 del 1° giugno 2026, vigente dal 7 giugno 2026.
- L'art. 17 del decreto fissa l'entrata in vigore al 7 giugno 2026, in coincidenza con il termine UE di recepimento.

IL GENDER PAY GAP IN EUROPA: I NUMERI

Il divario retributivo di genere nell'UE è passato dal 16,2% nel 2011 al 13% nel 2020 (fonte Eurostat). Un progresso reale ma troppo lento: a questo ritmo, la parità retributiva effettiva richiederebbe più di cinquanta anni.

5%

GPG ITALIA
(dato ufficiale)

13%

GPG MEDIA UE

Perché l'Italia sembra virtuosa. Il dato italiano è distorto dalla bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro (53,8% vs media UE 69,3%). Le donne che lavorano sono già una selezione positiva: più istruite, in settori meglio retribuiti. **Il gap "reale" — corretto per il tasso di partecipazione — è significativamente più alto.** È un dato che i professionisti devono conoscere per evitare l'effetto "in Italia non c'è problema".

SCHEMA DI SINTESI: IL CAMBIO DI PARADIGMA

La direttiva sposta il baricentro del sistema: dal lavoratore che contesta al datore che dimostra. È un'inversione strutturale dell'onere dimostrativo che cambia il modo in cui si costruiscono e si documentano i processi retributivi.

P R I M A

Tutela reattiva ex post

Il lavoratore raccoglie da solo gli elementi di prova. La discriminazione è **contestata caso per caso, dopo che si è verificata**. Il sistema retributivo del datore non è soggetto a obblighi di documentazione.



D O P O

Trasparenza preventiva strutturale

Il datore documenta **ex ante** la neutralità del sistema. **Obblighi informativi strutturati verso lavoratori e candidati**. Reporting periodico, diritto di accesso, valutazione congiunta con i sindacati.

P A R T E 01

Inquadramento normativo e specificità italiane

La cornice europea, il contesto italiano e i tre assi della direttiva

IL DECRETO ITALIANO: STRUTTURA E ARTICOLATO

Il decreto di recepimento si compone di 17 articoli organizzati in cinque Capi. Per il professionista, la mappa dell'articolato è il primo strumento di orientamento operativo.

CAPO	ARTICOLI	CONTENUTO
I — Disposizioni generali	Artt. 1-4	Oggetto, ambito di applicazione, definizioni (retribuzione, livello retributivo, lavoro di pari valore), presunzione di conformità CCNL.
II — Trasparenza retributiva	Artt. 5-11	Annunci e selezione (art. 5), criteri progressione (art. 6), diritto di informazione/accesso (art. 7), accessibilità delle informazioni (art. 8), reporting sul divario (art. 9), valutazione congiunta (art. 10), protezione dei dati (art. 11).
III — Mezzi di tutela	Artt. 12-13	Tutela giudiziaria, con rinvio al D.Lgs. 198/2006 e tutela anti-ritorsione ex art. 41-bis (art. 12); adempimenti amministrativi e sanzioni, con rinvio all'art. 41 D.Lgs. 198/2006 (art. 13).
IV — Monitoraggio e statistiche	Artt. 14-15	Organismo di monitoraggio presso il Ministero del lavoro, con pubblicazione dei dati (art. 14); statistiche e trasmissione a Eurostat (art. 15).
V — Disposizioni finali	Artt. 16-17	Clausola di invarianza finanziaria (art. 16); entrata in vigore: 7 giugno 2026 (art. 17).

LE DEFINIZIONI CHIAVE (ART. 3): TRE CONCETTI DA PADRONEGGIARE

L'articolo 3 contiene le definizioni operative su cui si costruisce l'intero impianto. La distinzione tra «retribuzione» e «livello retributivo» è il primo errore da evitare.

01

RETRIBUZIONE (art. 3, c. 1, lett. a)

Salario, stipendio e tutte le somme e valori versati anche in natura, comprese le componenti complementari o variabili. È la **nozione più ampia: include tutto ciò che il lavoratore riceve in ragione del rapporto.**

02

LIVELLO RETRIBUTIVO (art. 3, c. 1, lett. b)

Totalità degli elementi continuativi e fissi, ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali. È la nozione più ristretta, **usata per il calcolo del gap e per il confronto tra categorie.**

03

LAVORO DI PARI VALORE (art. 4, c. 3)

Lavori diversi che hanno lo stesso valore organizzativo, valutato sulla base di competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti. Non è "lo stesso lavoro": è un confronto cross-funzionale.

Attenzione: "retribuzione" e "livello retributivo" non sono sinonimi. Il report sul gender pay gap si calcola sul livello retributivo (solo componenti fisse e continuative). **La retribuzione (comprensiva di variabili) rileva per il risarcimento del danno.**

I TRE ASSI DELLA DIRETTIVA

*La direttiva interviene contemporaneamente su tre processi aziendali che, fino a ieri, erano in larga parte gestiti **su base discrezionale. Diventano oggi processi normati e verificabili.***

01

SELEZIONI E ANNUNCI

Trasparenza retributiva pre-assunzione. Range salariali, riferimento al CCNL, divieto di chiedere lo storico retributivo del candidato.

02

CARRIERE E RETRIBUZIONI

Criteri oggettivi e neutri per aumenti, promozioni e progressioni. Sistemi retributivi documentati e accessibili.

03

REPORTING E RELAZIONI SINDACALI

Report periodici sul gender pay gap. Valutazione congiunta con le rappresentanze sindacali in caso di divari ingiustificati.

CHI È COINVOLTO

*Tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, indipendentemente dalle dimensioni. Cambia però la portata degli obblighi al crescere dell'organico. **Restano esclusi i soli contratti di lavoro domestico e di lavoro intermittente.***

DIMENSIONE	OBBLIGHI BASE (art. 5, 6, 7)	CRITERI PROGRESSIONE ECONOMICA (art. 6)	REPORTING SUL GAP (art. 9)	VALUTAZIONE CONGIUNTA (art. 10)
Fino a 49 dipendenti	Sì (annunci, accesso, divieti)	Esonero	Volontario	Volontaria
50-99 dipendenti	Sì	Obbligatori	Volontario	Volontaria
100-149 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2031, poi ogni 3 anni	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi
150-249 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2027, poi ogni 3 anni	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi
Oltre 250 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2027, poi ogni anno	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi

Nota: il computo dei dipendenti segue le regole degli artt. 18 L. 300/1970 e 9, 18, 27, 47 D.Lgs. 81/2015.

L'AMBITO SOGGETTIVO: SUBORDINATI, DIRIGENTI E CANDIDATI

Il decreto si applica a tutti i lavoratori con rapporto di lavoro subordinato, compresi i dirigenti, e si estende anche ai candidati a un impiego. L'inclusione dei dirigenti e dei candidati è un ampliamento rispetto a molte normative previgenti.

SOGGETTO	INCLUSO?	NOTE OPERATIVE
Lavoratori subordinati	Sì	Tutti, indipendentemente dalla qualifica e dal tipo di contratto (tempo pieno, part-time, determinato, indeterminato).
Dirigenti	Sì	Espressamente inclusi. Il confronto retributivo avviene all'interno della categoria dirigenziale, non con le altre qualifiche.
Candidati a un impiego	Sì	Per gli obblighi di trasparenza pre-assunzione (annunci, fascia retributiva, divieto storico retributivo).
Lavoratori domestici	No	Espressamente esclusi dall'ambito di applicazione.
Lavoratori intermittenti	No	Espressamente esclusi dall'ambito di applicazione.
Apprendisti	Sì	Rientrano nel lavoro subordinato. La retribuzione proporzionata va gestita nel confronto.
Somministrati	Sì	Conteggiati presso l'utilizzatore ai fini delle soglie dimensionali.

LA PRESUNZIONE DI CONFORMITÀ VIA CCNL: COSTRUIRE LO SCUDO

L'art. 4, c. 1 del decreto introduce una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza per chi applica un CCNL stipulato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, comprensivo dei sistemi di classificazione, inquadramento e trattamento economico.

QUANDO SCATTA

Applicazione corretta e integrale del CCNL più rappresentativo, inclusi inquadramento, classificazione e trattamento economico tabellare. Non basta dichiarare il CCNL: va applicato e documentato.

QUANDO CADE

La presunzione è vincibile: cade a fronte della dimostrazione di trattamenti retributivi individuali discriminatori. Superminimi sistematici di fatto, benefit distribuiti in modo asimmetrico, progressioni selettive possono far cadere lo scudo.

COME SI DOCUMENTA

Conservare evidenza dell'applicazione del CCNL: lettere di assunzione con inquadramento, cedolini coerenti con tabellari, atti di recepimento dei rinnovi. Il CdL costruisce il fascicolo probatorio.

SU COSA SI INNESTA IN ITALIA

*La direttiva non arriva su un terreno vergine. **Si innesta su un quadro normativo già articolato che continuerà a coesistere con la nuova disciplina.***

D.Lgs. 198/2006

Codice delle pari opportunità tra uomo e donna. Definisce il principio di parità retributiva e disciplina la tutela antidiscriminatoria.

Legge 162/2021

Obbligo di rendicontazione biennale di genere per le aziende con almeno 50 dipendenti, attraverso il rapporto biennale sulla situazione del personale.

UNI/PdR 125:2022

Prassi di riferimento per la certificazione della parità di genere nelle imprese, con sgravi contributivi e premialità sugli appalti pubblici.

Art. 16 Statuto Lavoratori

Divieto di trattamenti economici di maggior favore aventi carattere discriminatorio. Pilastro storico del nostro sistema antidiscriminatorio.

DUE ADEMPIMENTI DISTINTI: RAPPORTO BIENNALE VS REPORT DIRETTIVA

L'errore più comune sarà confondere il rapporto biennale sulla situazione del personale (L. 162/2021) con il report sul gender pay gap previsto dalla direttiva. Sono due adempimenti diversi, con contenuti, soglie e scadenze distinte. La direttiva non sostituisce la rendicontazione biennale: si aggiunge.

ELEMENTO	RAPPORTO BIENNALE L. 162/2021	REPORT DIRETTIVA 2023/970
Soglia dimensionale	≥ 50 dipendenti	≥ 100 dipendenti (obbligatorio)
Cadenza	Biennale	Annuale (≥ 250) o triennale (100-249)
Contenuto	Situazione occupazionale M/F per categorie, assunzioni, cessazioni, formazione, promozioni, retribuzioni	7 indicatori di gap retributivo (medio, mediano, variabili, quartili, per categoria)
Destinatario	Consigliera regionale di parità + Ministero del lavoro (portale)	Organismo di monitoraggio (art. 14)
Sanzioni	Sanzione amministrativa 515-2.580 €; revoca benefici se falso	Rinvio ad art. 41 D.Lgs. 198/2006 + rischio processuale
Prima scadenza	Già operativo	7 giugno 2027 (≥ 150 dip.) / 7 giugno 2031 (100-149)

IL COORDINAMENTO CON LA UNI/PDR 125:2022

Le imprese che hanno già ottenuto la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022 hanno un **vantaggio organizzativo**, **ma non un esonero normativo**. La certificazione copre aree sovrapponibili ma non identiche a quelle della direttiva.

ASPETTO	UNI/PdR 125:2022	DIRETTIVA 2023/970
Natura	Volontaria, con incentivi (sgravio contributivo, premialità appalti)	Obbligatoria, con sanzioni
Focus	Sistema di gestione complessivo della parità di genere (governance, HR, work-life balance, crescita, equità)	Trasparenza retributiva e parità salariale specificamente
Indicatori retributivi	KPI nell'area "Equità remunerativa" (peso 10%)	7 indicatori dedicati, formula di calcolo specifica, soglia del 5%
Audit	Ente certificatore accreditato	Ispettorato del lavoro + organismi per la parità

In sintesi: chi ha la UNI/PdR 125 parte avvantaggiato nella raccolta dati e nei processi, ma deve comunque adempiere agli obblighi specifici della direttiva (reporting, diritto di accesso, annunci). La certificazione non è un safe harbour.

SCHEMA DI SINTESI: DOVE INTERVIENE LA DIRETTIVA NEL CICLO HR

PRIMA

Pre-assunzione

- Annunci con range retributivo
- Riferimento al CCNL applicato
- Divieto storico retributivo candidato

DURANTE

Rapporto di lavoro

- Criteri oggettivi per aumenti
- Lavoro di pari valore
- Diritto di accesso individuale

PERIODICAMENTE

Adempimenti aziendali

- Report gender pay gap
- Valutazione congiunta sindacale
- Documentazione del sistema

P A R T E 0 2

Selezioni e annunci di lavoro

Cosa cambia nei processi di recruiting: obblighi, divieti e prassi operative

LE NUOVE REGOLE SUGLI ANNUNCI DI LAVORO

Tre interventi precisi che cambiano radicalmente il modo in cui si pubblica un'offerta di lavoro.
Operativi dal 7 giugno 2026 per tutti i datori, microimprese incluse.

01 Retribuzione iniziale o fascia retributiva

L'annuncio deve indicare la retribuzione di ingresso o la forbice retributiva applicabile al ruolo.
Attenzione: il D.Lgs. 96/2026 prevede come obbligatorio comunicarla nell'annuncio stesso.

02 Riferimento al CCNL applicato

Va indicato il contratto collettivo nazionale applicato, **ed eventualmente i contratti di secondo livello che incidono sulla retribuzione.** Per i clienti che applicano CCNL stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative questa indicazione attiva la presunzione di conformità.

03 Divieto di chiedere lo storico retributivo

Il recruiter non può chiedere al candidato quanto guadagna attualmente o quanto ha guadagnato nei rapporti precedenti. La negoziazione si sposta dal salario del candidato al valore del ruolo definito dall'azienda.

LA FASCIA RETRIBUTIVA: COME SI COSTRUISCE IN PRATICA

Il decreto richiede l'indicazione della retribuzione di ingresso o della fascia retributiva applicabile al ruolo. Ma come si costruisce un range credibile e difendibile? Il punto di partenza è sempre il CCNL applicato.

- | | | |
|----|----------------|---|
| 01 | BASE | Minimo tabellare CCNL per il livello di inquadramento previsto + contingenza + EDR + eventuali elementi aggiuntivi contrattuali. |
| 02 | TETTO | Base + superminimi collettivi aziendali + eventuale margine per superminimi individuali. Il tetto deve essere coerente con le retribuzioni effettive dei dipendenti in essere nello stesso ruolo. |
| 03 | BENCHMARK | Validazione del range rispetto al mercato di riferimento (settore, area geografica, dimensione aziendale). Fonti: indagini retributive, dati CCNL, osservatori di settore. |
| 04 | DOCUMENTAZIONE | Formalizzare il criterio di costruzione del range in un documento interno. È la base difensiva se un candidato contesta la fascia. |

Esempio — CCNL Commercio, livello 4: minimo tabellare 1.718,75 € × 14 mensilità = 24.062 € annui (base). Con superminimo collettivo aziendale e range di posizionamento: 26.000–30.000 € annui lordi (fascia da indicare nell'annuncio).

ESEMPIO PRATICO: ANNUNCIO NON CONFORME VS CONFORME

EXAMPLE

NON CONFORME

Cerchiamo Addetto/a Customer Care

Sede di lavoro: Milano

Contratto: tempo determinato 12 mesi

Retribuzione: commisurata all'esperienza

Requisiti:

Diploma di scuola secondaria

Esperienza minima 2 anni in ruolo analogo

Buona conoscenza dell'inglese

Inviare CV con indicazione della retribuzione attualmente percepita e dell'ultimo cedolino paga.

CONFORME

Cerchiamo Addetto/a Customer Care

Sede di lavoro: Milano

Contratto: tempo determinato 12 mesi

CCNL applicato: Commercio Confcommercio - livello 4

Range retributivo: 26.000 - 30.000 euro lordi annui

Ingresso previsto a metà fascia, valutabile per esperienza

Requisiti:

Diploma di scuola secondaria

Esperienza minima 2 anni in ruolo analogo

Buona conoscenza dell'inglese

Inviare il proprio CV. Non verranno richieste informazioni sulla retribuzione attuale o precedente.

CASO PRATICO: L'APL E L'OBBLIGO DEL COMMITTENTE

L A S I T U A Z I O N E

Un'azienda committente si rivolge a un'agenzia per il lavoro per reclutare un addetto alla produzione. L'agenzia pubblica l'annuncio sul proprio portale. Chi è responsabile dell'indicazione del range retributivo? Chi deve garantire la conformità dell'annuncio?

L ' A N A L I S I

- 01** **L'obbligo grava su chi pubblica l'annuncio:** l'APL deve indicare il range retributivo e il CCNL applicato. Ma il dato retributivo non può che provenire dall'utilizzatore, che determina le condizioni economiche.
- 02** **Responsabilità condivisa:** l'utilizzatore deve fornire all'APL le informazioni retributive complete (CCNL applicato, livello, range). L'APL deve verificare che l'annuncio sia conforme.
- 03** **Implicazione contrattuale:** la clausola del contratto commerciale tra APL e utilizzatore deve prevedere l'obbligo di comunicazione delle informazioni retributive e la manleva per informazioni errate o mancanti.

Per L'AZIENDA: aggiornare i contratti di somministrazione dei clienti con clausola specifica sulla comunicazione delle informazioni retributive ai fini della direttiva.

CASO PRATICO: LA SELEZIONE INTERNA (JOB POSTING)

L'azienda pubblica un annuncio interno per una posizione di Team Leader. Deve indicare il range retributivo anche nelle mobilità interne?

L ' A N A L I S I

L'art. 5 del decreto parla di «candidati ad un impiego» e di «offerta di impiego». La formulazione letterale è ambigua: il job posting interno è un'"offerta di impiego"? L'interpretazione prudente – e raccomandata – è sì, per tre ragioni.

1. Il lavoratore interno che si candida alla mobilità è a tutti gli effetti un candidato. Applicare standard diversi rispetto al candidato esterno creerebbe un doppio binario non giustificabile.
2. La trasparenza retributiva sulle progressioni interne è uno dei pilastri della direttiva (art. 6 – criteri di progressione economica). Omettere il range nel job posting interno sarebbe incoerente con lo spirito della norma.
3. In caso di contenzioso, l'assenza di indicazione del range nel job posting interno potrebbe essere letta come indizio di opacità retributiva nelle progressioni.

Raccomandazione: indicare il range retributivo anche nei job posting interni. È un segnale di coerenza e previene contestazioni.

CHECKLIST OPERATIVA: COME ADEGUARE I PROCESSI DI SELEZIONE



PAY RANGE MAPPATI

Definire un range retributivo per ogni ruolo, prima di pubblicare l'annuncio. Documentare il criterio di costruzione del range (CCNL + benchmark + politiche aziendali interne).



FORMAT ANNUNCIO AGGIORNATO

Inserire stabilmente nel template di annuncio le tre informazioni obbligatorie: range o retribuzione di ingresso, CCNL applicato, indicazione del divieto di richiesta storico.



FORMAZIONE RECRUITER

Briefing operativo a chi conduce colloqui: cosa si può chiedere, cosa è vietato, come gestire la negoziazione spostata sul ruolo e non sul candidato.



MODULO CANDIDATURA RIVISTO

Eliminare dai form di candidatura ogni campo relativo alla retribuzione attuale o passata. Rivedere anche la modulistica usata dalle agenzie partner.



PROCEDURA DI GESTIONE CANDIDATO

Definire una procedura scritta che documenti come e quando vengono fornite le informazioni retributive ai candidati selezionati per il colloquio.



COERENZA INTERNA

Verificare la coerenza tra range pubblicato e retribuzioni effettive dei dipendenti in essere nello stesso ruolo. Disallineamenti significativi sono un campanello d'allarme.

P A R T E 03

Carriere, retribuzioni e lavoro di pari valore

Criteri oggettivi, job evaluation e gestione della discrezionalità manageriale

CRITERI OGGETTIVI E NEUTRI PER LA GESTIONE RETRIBUTIVA

L'azienda deve dotarsi di sistemi e standard documentati per la determinazione della retribuzione iniziale, per gli aumenti, per le promozioni e per le progressioni di carriera. Questi sistemi devono essere accessibili a tutti i lavoratori e devono essere costruiti su criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

COSA SIGNIFICA "OGGETTIVO"

Il criterio deve essere **misurabile o riconducibile a indicatori verificabili**:

1. anni di esperienza,
2. livello di formazione certificato,
3. certificazioni tecniche,
4. risultati documentati,
5. valutazioni di performance strutturate.

Non è sufficiente un criterio enunciato in via generale: deve essere applicabile in modo coerente da un valutatore all'altro.

COSA SIGNIFICA "NEUTRO"

Il criterio non deve produrre, in concreto, un effetto sistematicamente penalizzante per uno dei due generi.

Sono a rischio i criteri apparentemente neutri che però svantaggiano nei fatti un genere: **ad esempio l'anzianità di servizio continuativa, che penalizza le carriere interrotte da maternità.** Vanno verificati gli effetti reali, non solo l'enunciato formale.

IL TEST DI NEUTRALITÀ DI GENERE: COME VERIFICARE I CRITERI

Un criterio è «neutro» solo se non produce, in concreto, un effetto sistematicamente penalizzante per uno dei due generi. La verifica non si fa sull'enunciato formale ma sugli effetti reali. Ecco tre criteri apparentemente neutri che possono risultare discriminatori.

CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
ANZIANITÀ DI SERVIZIO CONTINUATIVA	Penalizza le carriere interrotte da maternità, congedi parentali, aspettative per assistenza. Le donne sono statisticamente più colpite.	Considerare l'anzianità complessiva (anche non continuativa) o neutralizzare i periodi di congedo nel calcolo.
CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
DISPONIBILITÀ A STRAORDINARI E REPERIBILITÀ	Penalizza chi ha carichi di cura (in prevalenza donne). Se usato come criterio per aumenti o promozioni, può generare discriminazione indiretta.	Valutare la disponibilità solo se strettamente necessaria alla mansione e documentare la necessità oggettiva.
CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
MOBILITÀ GEOGRAFICA	Penalizza chi non può spostarsi per carichi familiari. Se usato come pre-requisito per la progressione, produce effetti di genere.	Distinguere tra mobilità essenziale per il ruolo (legittima) e mobilità come indicatore generico di "flessibilità" (a rischio).

I QUATTRO FATTORI DEL PARI VALORE: APPROFONDIMENTO OPERATIVO

L'art. 4, c. 3 del decreto individua tre fattori espressi più una clausola aperta per determinare se due lavori hanno lo stesso valore organizzativo. Ogni fattore va scomposto in sottovoci operative.

01	COMPETENZE	Istruzione formale • Formazione professionale • Esperienza pratica • Conoscenze specialistiche • Competenze interpersonali e relazionali • Problem solving • Competenze organizzative e gestionali
02	RESPONSABILITÀ	Responsabilità personale sull'output • Su altre persone (gestione team) • Su risorse materiali e attrezzature • Su informazioni riservate • Su risorse finanziarie • Impatto delle decisioni sull'organizzazione
03	CONDIZIONI DI LAVORO	Natura delle mansioni • Ambiente organizzativo • Esposizione a fattori di rischio (fisici, chimici, biologici) • Grado di autonomia decisionale • Dimensione emotiva e relazionale del ruolo • Orario e turnazione
04	ALTRI FATTORI PERTINENTI	Sforzo fisico richiesto • Sforzo mentale e cognitivo • Sforzo psico-sociale ed emotivo • Clausola aperta: ogni altro elemento pertinente alla valutazione del valore del lavoro svolto



Nota: la clausola aperta ("altri fattori pertinenti") include espressamente lo sforzo fisico, mentale e psico-sociale citato dalla direttiva UE. È il fattore che valorizza i ruoli ad alto carico emotivo, storicamente sottovalutati e a prevalenza femminile.

CASO PRATICO: DUE RUOLI, LO STESSO VALORE?

Un'azienda confronta due ruoli storicamente segregati per genere: "Addetto alla Logistica" (in prevalenza ricoperto da uomini) e "Addetto al Customer Care" (in prevalenza ricoperto da donne). Il primo è retribuito mediamente del 15% in più. Sono lavori di pari valore?

EXAMPLE

FATTORE	ADDETTO LOGISTICA	ADDETTO CUSTOMER CARE
Competenze	Conoscenza magazzino, gestione codici prodotto, uso muletto	Conoscenza prodotti, problem solving relazionale, lingue straniere
Sforzo fisico	Medio-alto: movimentazione carichi	Basso: postura statica prolungata
Sforzo mentale e psico-sociale	Medio: attenzione, ritmo operativo	Alto: gestione conflitti, carico emotivo, multitasking
Responsabilità	Materiali, esattezza inventario	Reputazione aziendale, fidelizzazione cliente
Condizioni di lavoro	Ambiente fisico esposto a temperature variabili	Ambiente d'ufficio, esposizione a stress relazionale



La sintesi: differenze ci sono, ma su dimensioni che si compensano. Un giudice valuterebbe oggi la differenza retributiva del 15% non più automaticamente giustificata. Serve un sistema di job evaluation che dia un peso oggettivo ai criteri rilevanti (competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti) e produca uno score confrontabile.

TEMPLATE: LA SCHEDA DI PESATURA DEI RUOLI

Un modello operativo di scheda di pesatura basato sui quattro fattori dell'art. 4, c. 3. Ogni fattore è scomposto in sottocriteri con punteggio da 1 a 5. Il totale determina la fascia di valore del ruolo.

FATTORE	SOTTOCRITERIO	PESO	PUNTEGGIO 1-5	PUNTEGGIO PESATO
Competenze (30%)	Istruzione formale	10%	----	----
	Esperienza richiesta	10%	----	----
	Competenze tecniche specialistiche	10%	----	----
Responsabilità (30%)	Responsabilità su persone	10%	----	----
	Responsabilità su risorse/informazioni	10%	----	----
	Impatto decisionale	10%	----	----
Condizioni (20%)	Ambiente e rischi	10%	----	----
	Autonomia e orario	10%	----	----
Altri fattori (20%)	Sforzo fisico	7%	----	----
	Sforzo mentale/psico-sociale	13%	----	----
TOTALE		100%		SCORE: ____

Nota metodologica: i pesi proposti (30-30-20-20) sono indicativi. L'azienda può calibrarli diversamente purché la scelta sia documentata, coerente e applicata uniformemente a tutti i ruoli.

COSTRUIRE UN SISTEMA DI JOB EVALUATION DIFENDIBILE

Per le aziende strutturate il passaggio operativo decisivo è costruire un sistema di pesatura dei ruoli basato sui criteri previsti dall'art. 4 c. 3 del decreto. Ecco i passaggi essenziali.

FASE 01 **Mappatura dei ruoli**

Censimento di tutte le posizioni lavorative presenti in azienda con descrizione delle attività effettive (job description aggiornate). Includere componente di gender mix per ogni ruolo.

FASE 02 **Pesatura dei fattori**

Per ogni ruolo, attribuzione di un punteggio sui criteri rilevanti (competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti). Le sottoscale devono essere documentate e applicate in modo uniforme.

FASE 03 **Clustering dei ruoli**

Aggregazione dei ruoli che ottengono punteggi totali equivalenti in cluster (o bande) di pari valore. Sono i gruppi all'interno dei quali andrà fatto il confronto retributivo.

FASE 04 **Analisi del divario**

Verifica per ciascun cluster del divario retributivo medio tra uomini e donne. Identificazione dei cluster con divario superiore al 5% e analisi delle cause.

FASE 05 **Documentazione**

Formalizzazione del sistema in un documento aziendale: metodologia, criteri di pesatura, risultati. È la base difensiva in caso di contestazione o di valutazione congiunta.

IL PUNTO CRITICO: LA DISCREZIONALITÀ MANAGERIALE

LA SITUAZIONE TIPICA

È il momento della revisione annuale delle retribuzioni. **Un manager propone un aumento per un collaboratore «perché è sempre disponibile e da due anni non prende un aumento».**

Un anno fa avrebbe firmato il direttore HR senza pensarci due volte. Oggi non si può più.



LE TRE DOMANDE DA PORSI

Procedure e prassi

Esiste una **linea guida aziendale** che **definisce range**, soglie e trigger per aumenti, premi e incentivi variabili? Oppure le variazioni retributive sono lasciate alla discrezionalità del singolo manager?

Formazione dei manager

I responsabili di funzione **sono consapevoli** che il perimetro normativo della loro discrezionalità è oggi più stretto e prescrittivo? La «buona volontà» non è più sufficiente: occorre tracciabilità.

Monitoraggio HR

La funzione HR ha strumenti per **monitorare in tempo reale le variazioni retributive** e intervenire prima che si crei un **gap statistico non giustificato**? L'intervento ex post è sempre più costoso dell'intervento preventivo.

P A R T E 0 4

Il reporting sul gender pay gap

Soglie, contenuti del report, esempi numerici di calcolo e la regola del 5%

SOGLIE E TEMPISTICHE DEL REPORTING

L'obbligo di reporting periodico sul gender pay gap si applica solo alle aziende sopra i 100 dipendenti, ma con tempistiche e scadenze diverse. Per le aziende sotto la soglia il reporting resta volontario, ma può diventare leva strategica.

DIPENDENTI	PRIMA SCADENZA	CADENZA SUCCESSIVA	REGIME
Almeno 250	7 giugno 2027	Annuale	Obbligatorio
Da 150 a 249	7 giugno 2027	Ogni 3 anni	Obbligatorio
Da 100 a 149	7 giugno 2031	Ogni 3 anni	Obbligatorio
Meno di 100	—	—	Volontario

Attenzione operativa: pur essendo la prima trasmissione fissata al 2027 (o al 2031 per le imprese 100-149), i dati che la alimentano sono quelli dell'esercizio precedente. **La raccolta dei dati 2026 va impostata oggi.**

COSA CONTIENE IL REPORT SUL GENDER PAY GAP

Il report non è un singolo numero. È un sistema strutturato di sette indicatori che fotografa il divario retributivo da angolazioni diverse. Ogni indicatore racconta qualcosa di specifico.

- | | | |
|----|--|---|
| 01 | Divario retributivo medio di genere | Differenza percentuale tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne sull'intera popolazione aziendale. |
| 02 | Divario nelle componenti complementari o variabili | Stessa differenza calcolata solo su bonus, premi, incentivi variabili e benefit monetizzabili. |
| 03 | Divario retributivo mediano di genere | Differenza tra le retribuzioni mediane (più robusto rispetto alla media perché meno sensibile ai valori estremi). |
| 04 | Divario mediano nelle componenti complementari | Versione mediana del secondo indicatore. |
| 05 | Percentuale di donne e uomini che ricevono componenti variabili | Quanti percettori di bonus per genere: misura l'accesso ai meccanismi premiali. |
| 06 | Distribuzione di genere nei quartili retributivi | Ripartizione di uomini e donne nei quattro quartili di retribuzione (segnala la segregazione verticale). |
| 07 | Divario per categoria di lavoratori | Calcolato separatamente per gruppi di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o lavoro di pari valore. È l'indicatore che attiva la regola del 5%. |

*la media è la somma dei valori divisa per il loro numero;
la mediana è il valore centrale in una serie ordinata, più robusta e rappresentativa in presenza di dati anomali*



PERCHÉ LA DIRETTIVA CHIEDE SIA LA MEDIA SIA LA MEDIANA

Sono due strumenti statistici che raccontano cose diverse. La direttiva li impone entrambi perché ciascuno cattura un aspetto specifico del divario retributivo.

MEDIA

Somma delle retribuzioni divisa per il numero di dipendenti.
Sensibile ai valori estremi: poche retribuzioni molto alte possono inquinare il risultato.

Tipicamente «racconta» l'effetto delle posizioni apicali sulla composizione retributiva.

EXAMPLE

Esempio: in un'azienda di 100 persone con 95 retribuzioni tra 25.000 e 40.000 euro e 5 dirigenti uomini a 200.000, la media è fortemente distorta verso l'alto sul lato uomini.

MEDIANA

Valore centrale della distribuzione: il 50% delle retribuzioni sta sopra, il 50% sotto.

Insensibile ai valori estremi.

Racconta meglio la «retribuzione tipica» del gruppo, non influenzata da outlier.

EXAMPLE

Nello stesso esempio, la mediana resta vicina ai 32.000 euro per entrambi i generi. Il divario mediano può essere molto più contenuto del divario medio, segnale che la disparità si concentra nelle posizioni apicali (segregazione verticale).

ESEMPIO NUMERICO: COME SI CALCOLA IL GAP MEDIO

Azienda con 10 dipendenti nella categoria "Impiegati amministrativi". Calcoliamo il divario retributivo medio di genere.

EXAMPLE

GENERE	RAL 1	RAL 2	RAL 3	RAL 4	RAL 5	MEDIA
Uomini (5)	38.000	42.000	40.000	45.000	44.000	41.800 €
Donne (5)	36.000	38.000	37.000	39.000	40.000	38.000 €

IL CALCOLO

Formula: (retribuzione media uomini – retribuzione media donne) ÷ retribuzione media uomini × 100

(41.800 – 38.000) ÷ 41.800 × 100 = 9,09%

LA LETTURA

Il gap del 9,09% è ben sopra la soglia del 5%. L'azienda deve essere in grado di dimostrare che il divario è giustificato da criteri oggettivi e neutri (anzianità documentata, mansioni specifiche, performance valutate). In assenza di giustificazione, scatta l'obbligo di correzione entro sei mesi e di valutazione congiunta con i sindacati.

ESEMPIO NUMERICO: COME SI CALCOLA IL GAP MEDIANO

Stessi 10 dipendenti della categoria "Impiegati amministrativi". Calcoliamo il divario mediano, ordinando le retribuzioni dal basso verso l'alto.

UOMINI (ordinati)	RAL
Dipendente A	38.000 €
Dipendente C	40.000 €
Dipendente B	42.000 € ← MEDIANA
Dipendente E	44.000 €
Dipendente D	45.000 €

DONNE (ordinate)	RAL
Dipendente F	36.000 €
Dipendente H	37.000 €
Dipendente G	38.000 € ← MEDIANA
Dipendente I	39.000 €
Dipendente J	40.000 €

I L C A L C O L O

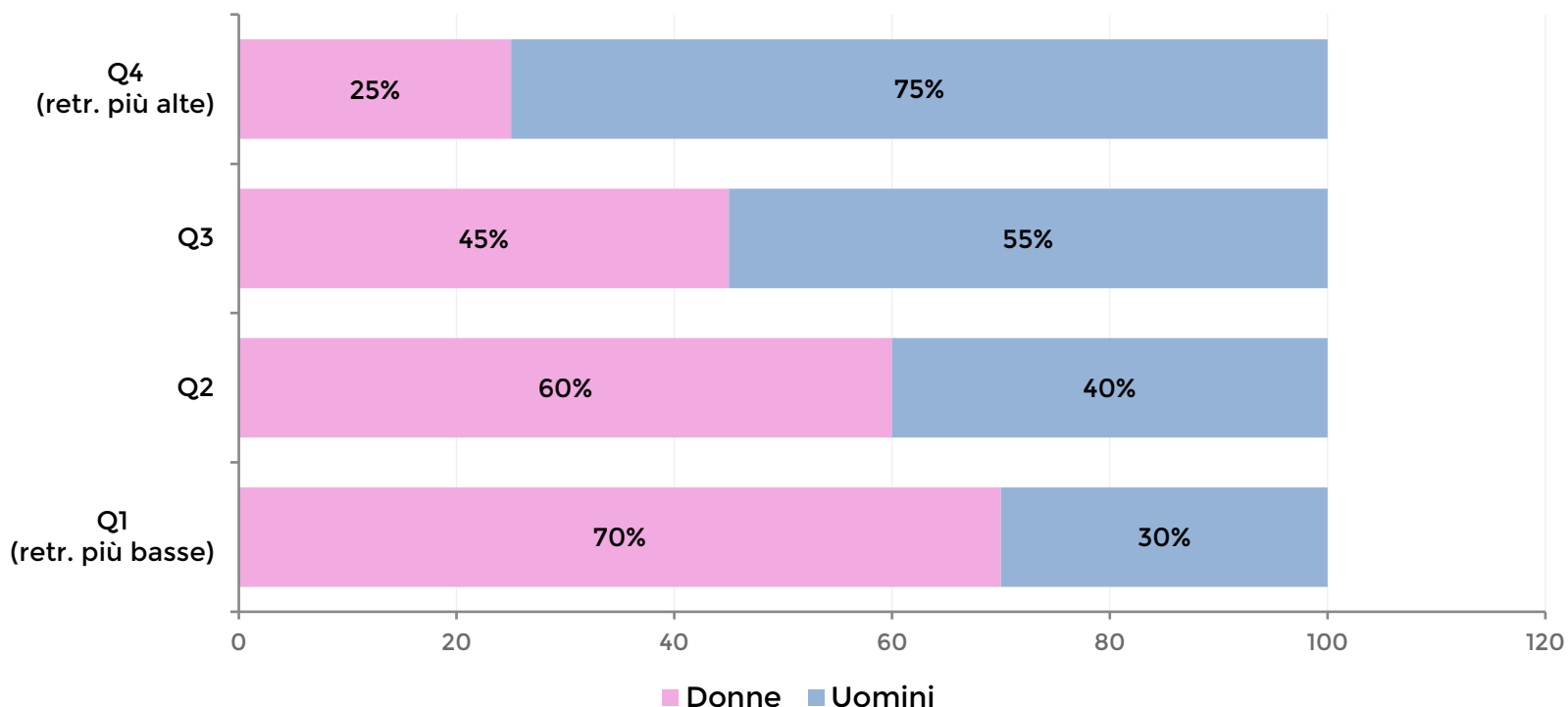
$(42.000 - 38.000) \div 42.000 \times 100 = 9,52\%$

C O N F R O N T O

Gap medio: 9,09% | Gap mediano: 9,52%. In questo esempio i due indicatori sono allineati, segnale di un divario uniforme nella distribuzione. Quando divergono significativamente, il gap è concentrato in specifiche fasce retributive (tipicamente quelle apicali).

I QUARTILI RETRIBUTIVI E LA SEGREGAZIONE VERTICALE

Si ordinano tutte le retribuzioni dalla più bassa alla più alta e si dividono in quattro fasce di pari numerosità. Si calcola la quota di uomini e donne in ciascuna fascia. È l'indicatore che fa emergere la segregazione verticale: la prevalenza maschile nei livelli apicali.



LETTURA

Quartile più basso (Q1):
70% donne e 30% uomini.

Quartile più alto (Q4):
25% donne e 75% uomini.

Il pattern è tipico: le donne si concentrano nei livelli retributivi inferiori, gli uomini in quelli superiori. Anche se il gap medio fosse moderato, la distribuzione racconta un problema strutturale di accesso alle posizioni apicali.

ESEMPIO COMPLETO: TUTTI E 7 GLI INDICATORI

Azienda manifatturiera, 180 dipendenti. Calcolo completo del report sul gender pay gap su dati fittizi dell'esercizio 2026.

N.	INDICATORE	FORMULA / DATO	RISULTATO	LETTURA
01	Gap retributivo medio	$(\text{media M} - \text{media F}) / \text{media M} \times 100$	8,3%	Sopra soglia 5%: serve giustificazione
02	Gap componenti variabili (medio)	$(\text{media bonus M} - \text{media bonus F}) / \text{media bonus M} \times 100$	14,2%	Divario concentrato nei premi
03	Gap retributivo mediano	$(\text{mediana M} - \text{mediana F}) / \text{mediana M} \times 100$	5,1%	Sulla soglia: il gap è trainato dai valori estremi
04	Gap mediano comp. variabili	$(\text{mediana bonus M} - \text{mediana bonus F}) / \text{mediana bonus M} \times 100$	6,8%	Conferma disparità accesso ai premi
05	% percettori comp. variabili	Uomini: 78% Donne: 62%	Δ 16 p.p.	Disparità nell'accesso ai meccanismi premiali
06	Quartili retributivi (% F)	Q1: 68% Q2: 55% Q3: 42% Q4: 22%	Segregaz. verticale	Le donne concentrate nei quartili bassi
07	Gap per categoria	Operai: 3,2% Impiegati: 9,1% Quadri: 12,4%	9,1% / 12,4%	Gap critico in impiegati e quadri

LA "CATEGORIA DI LAVORATORI": COME SI DEFINISCE AI FINI DEL REPORT

L'indicatore n. 7 (gap per categoria) è quello che attiva la regola del 5% e la valutazione congiunta. Ma come si definisce la "categoria"? Il decreto fa riferimento ai lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

APPROCCIO 1 — Per inquadramento CCNL

Si usano le categorie contrattuali (operai, impiegati, quadri, dirigenti) o i livelli di inquadramento. È il metodo più semplice ma meno preciso: lavoratori nello stesso livello possono svolgere lavori molto diversi (v. caso Brunnhofer).

Qualità: Media

APPROCCIO 2 — Per job family / ruolo

Si raggruppano i lavoratori per funzione aziendale e ruolo effettivo (es. "Amministrazione – livello junior", "Produzione – capo turno"). Più preciso, richiede una mappatura dei ruoli.

Qualità: Buona

APPROCCIO 3 — Per cluster di pari valore (job evaluation)

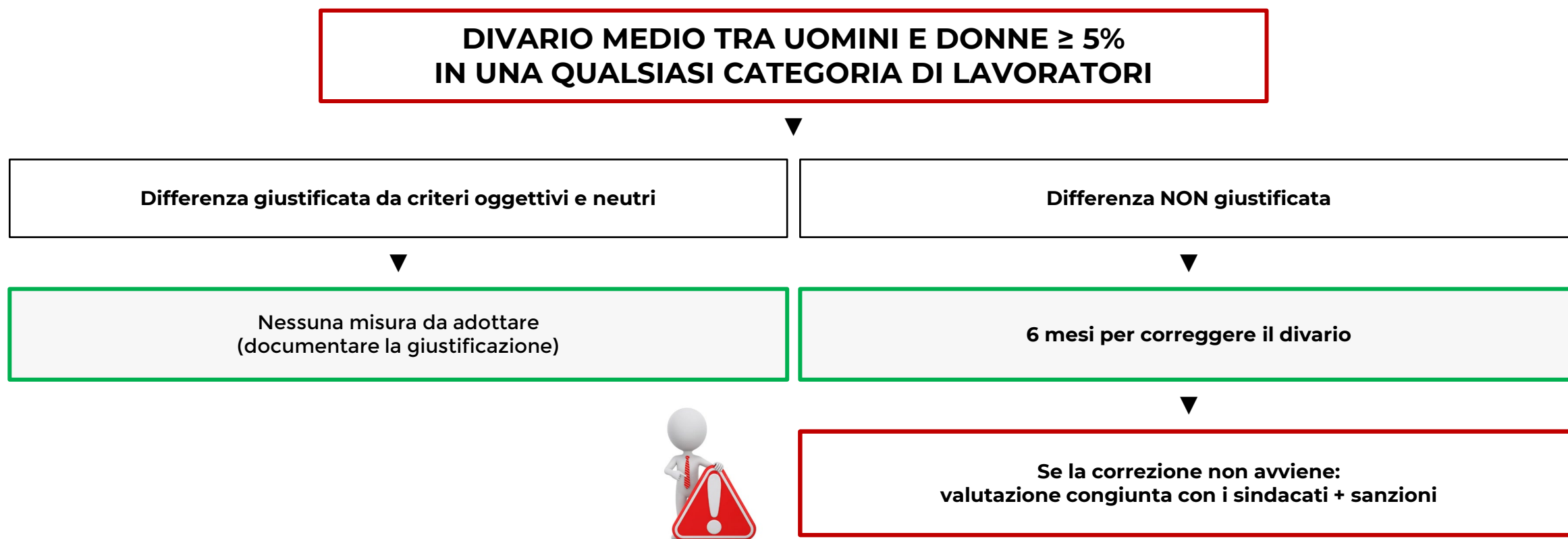
Si usano i risultati del sistema di job evaluation per aggregare in cluster i ruoli con punteggio totale equivalente. È il metodo più robusto e quello implicitamente raccomandato dalla direttiva.

Qualità: Ottima

Per il CdL: il metodo scelto deve essere documentato nel report. Se l'azienda non ha un sistema di job evaluation, l'approccio 2 (per job family) è il compromesso operativo più difendibile. L'approccio 1 (solo inquadramento CCNL) è il minimo accettabile ma espone a contestazioni.

LA REGOLA DEL 5%: COSA SUCCEDDE QUANDO IL DIVARIO SUPERA LA SOGLIA

*Il meccanismo è progressivo. **Non scatta una sanzione automatica al superamento del 5%. Scatta invece un percorso di verifica, giustificazione e correzione che diventa più stringente a ogni passaggio.***



CASO PRATICO: GAP GIUSTIFICATO VS GAP INGIUSTIFICATO

GAP 7% — GIUSTIFICATO

*Azienda logistica, categoria "Responsabili di magazzino".
Media M: 42.000 €, media F: 39.060 €. Gap: 7%.*

Giustificazione documentata:

- Anzianità media uomini: 12 anni vs donne: 5 anni (dato verificabile)
- Scatti di anzianità CCNL applicati correttamente
- Certificazioni tecniche aggiuntive (patentino muletto, ADR) retribuite con superminimo collettivo documentato
- Nessuna correlazione con il genere: le donne assunte più di recente hanno lo stesso trattamento iniziale

**Esito: gap giustificato, nessuna azione correttiva necessaria.
Documentare la giustificazione nel fascicolo.**

GAP 4% — INGIUSTIFICATO

Stessa azienda, categoria "Impiegati amministrativi". Media M: 30.000 €, media F: 28.800 €. Gap: 4%.

Analisi della giustificazione:

- Anzianità media sostanzialmente identica (6 vs 7 anni)
- Stesso inquadramento, stesse mansioni effettive
- La differenza è interamente dovuta a superminimi individuali erogati prevalentemente agli uomini (80% vs 30%)
- Nessun criterio oggettivo documentato per l'attribuzione dei superminimi

Esito: gap sotto il 5% MA non giustificato. Anche un gap del 3% è discriminatorio se il criterio è viziato. Azione correttiva necessaria.

P A R T E 0 5

Diritto di accesso e gestione delle richieste

Come gestire le richieste dei lavoratori senza esporsi a contenzioso o a violazioni privacy

COSA POSSONO CHIEDERE I LAVORATORI

*Il diritto di accesso è uno dei perni della direttiva. Ai sensi dell'art. 7 del decreto, **ogni lavoratore può richiedere per iscritto al proprio datore le informazioni sui livelli retributivi medi delle categorie di colleghi che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.***

*Il datore **risponde entro due mesi** dalla richiesta.*

Il diritto non può essere esercitato più di una volta l'anno.

SI PUÒ CHIEDERE

- Informazioni sul proprio livello retributivo individuale e su come è composto.
- Livelli retributivi medi, disaggregati per genere, dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
- Criteri usati per determinare la retribuzione, i livelli e la progressione di carriera.

NON SI PUÒ CHIEDERE

- La retribuzione individuale nominativa di uno specifico collega (è dato personale di terzi).
- Informazioni che permettano di risalire alla retribuzione di un singolo lavoratore identificabile.
- Dati aggregati su gruppi così piccoli da rendere identificabili i singoli (soglia minima di anonimizzazione).

Termini di risposta: 2 mesi per la richiesta del lavoratore (art. 7); 60 giorni per i chiarimenti su dati comunicati (art. 9). La mancata risposta espone alla presunzione di discriminazione e all'inversione dell'onere della prova.

LA RICHIESTA SCRITTA: FORMA, CONTENUTO E DECORRENZA

L'art. 7 del decreto prevede che il lavoratore formuli la richiesta per iscritto. Ma quali forme sono ammesse? E da quando decorrono i due mesi per rispondere?

FORMA	La norma richiede la forma scritta ma non specifica un canale obbligatorio. Sono ammesse: PEC, raccomandata A/R, e-mail ordinaria (se tracciabile), consegna a mano con protocollo. La prassi prudente: accettare qualsiasi forma scritta e protocollare.
CONTENUTO MINIMO	Il lavoratore deve indicare di voler conoscere i livelli retributivi medi, disaggregati per genere, della categoria di lavoratori che svolgono il suo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Non è tenuto a specificare la categoria: l'individuazione è onere del datore.
DECORRENZA	I due mesi decorrono dalla data di ricezione della richiesta. Per la PEC: data di consegna nel fascicolo. Per la raccomandata: data di ricevimento dell'avviso. Documentare sempre la data di ricezione.
FREQUENZA	Il diritto non può essere esercitato più di una volta l'anno. Se il lavoratore reitera la richiesta prima dei 12 mesi, il datore può legittimamente non rispondere, ma deve comunicarlo.

CASO PRATICO: COME GESTIRE UNA RICHIESTA DI ACCESSO

LA SITUAZIONE

EXAMPLE

Un'impiegata dell'ufficio acquisti invia una pec formale chiedendo di conoscere i livelli retributivi medi dei suoi colleghi (uomini e donne) che svolgono il suo stesso lavoro. Il responsabile HR si rivolge al consulente del lavoro: cosa rispondere?

I QUATTRO PASSAGGI DA GESTIRE

- | | | |
|-----------|--|---|
| 01 | Identificare la categoria di confronto | Definire quali sono i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore della richiedente. Senza un sistema di job evaluation, questo passaggio diventa terreno scivoloso: la richiedente potrebbe non condividere il perimetro. |
| 02 | Verificare la numerosità del gruppo | Se il gruppo è troppo piccolo (es. tre persone in totale di cui una donna), comunicare il dato significa identificare il singolo. Va aggregato in modo da preservare l'anonimato. La direttiva non risolve esplicitamente questa tensione: il principio applicabile è quello di minimizzazione del GDPR. |
| 03 | Calcolare il dato e documentare il metodo | Produrre il dato richiesto (media retributiva, disaggregata per genere) e documentare la fonte e la metodologia. È la base difensiva in caso di contestazione successiva. |
| 04 | Rispondere entro due mesi | Risposta scritta, tracciabile, formalizzata. Conservare evidenza dell'invio. Il decorso del termine senza risposta è il rischio peggiore. |

TEMPLATE: LA RISPOSTA TIPO ALLA RICHIESTA DI ACCESSO

Un modello operativo di risposta che il CdL può utilizzare con il cliente. La struttura è pensata per essere completa, tracciabile e difendibile.

[Intestazione azienda]

Prot. n. ____ | Data: ____

Oggetto: Riscontro alla richiesta di informazioni sui livelli retributivi medi ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 96/2026

Egregio/a Sig./Sig.ra ____,

in riscontro alla Sua richiesta pervenuta in data ____, Le comunichiamo quanto segue.

- 1. Categoria di confronto:** [descrizione della categoria individuata e criterio utilizzato]
- 2. Livello retributivo medio — Uomini:** € ____ | **Donne:** € ____
- 3. Criteri di determinazione:** [descrizione sintetica dei criteri retributivi applicati]
- 4. Nota metodologica:** [il dato è calcolato su base FTE / sono esclusi i trattamenti individuali non strutturali ex art. 3, c. 1, lett. b]

Ai sensi dell'art. 7, c. 1, La informiamo che il presente diritto può essere esercitato una volta per anno civile.

Distinti saluti

[Firma datore / delegato]

L'INFORMATIVA PRIVACY DA AGGIORNARE E LA DPIA

Il trattamento dei dati retributivi ai fini della direttiva è un trattamento nuovo che richiede l'aggiornamento della documentazione privacy aziendale.

INFORMATIVA EX ART. 13 GDPR

Va integrata con la nuova finalità di trattamento (adempimento obblighi di trasparenza retributiva ex D.Lgs. 96/2026), la base giuridica (art. 6.1.c GDPR), le categorie di dati trattati e i termini di conservazione.

Entro il 7 giugno
2026

REGISTRO DEI TRATTAMENTI

Inserire il nuovo trattamento nel registro ex art. 30 GDPR: finalità, categorie di dati, destinatari (organismo di monitoraggio, sindacati), termini di cancellazione.

Entro il 7 giugno
2026

DPIA (VALUTAZIONE D'IMPATTO)

Raccomandata per le aziende sopra i 100 dipendenti che trattano dati retributivi su larga scala con disaggregazione per genere. Non è espressamente obbligatoria ma è buona prassi e rafforza la posizione difensiva.

Consigliata

AUTORIZZAZIONE AL TRATTAMENTO

I soggetti che accedono ai dati retributivi (HR, CdL, consulenti) devono essere formalmente autorizzati e istruiti. L'atto di designazione ex art. 29 GDPR va aggiornato.

Entro il 7 giugno
2026

SANZIONI E RISCHI DI NON CONFORMITÀ

La direttiva chiede agli Stati di prevedere **sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive**. Il decreto italiano non introduce un **apparato sanzionatorio autonomo: rinvia all'art. 41 del Codice delle pari opportunità (D.Lgs. 198/2006) per le discriminazioni accertate**. Il rischio più rilevante, però, è quello processuale.



Rischio processuale: inversione dell'onere della prova

Per le discriminazioni accertate ai sensi del decreto trova applicazione l'art. 40 del D.Lgs. 198/2006: una volta che il lavoratore fornisce elementi di fatto idonei a fondare la presunzione di discriminazione, spetta al datore dimostrare l'insussistenza della stessa. Tutela antiritorsiva ex art. 41-bis per chi esercita i diritti.



Rischio sanzionatorio (rinvio all'art. 41 D.Lgs. 198/2006)

Sanzioni amministrative pecuniarie, **possibile revoca di benefici contributivi e creditizi e, nei casi gravi, esclusione dagli appalti pubblici per un periodo determinato**. L'importo della sanzione pecuniaria va verificato sul testo definitivo pubblicato in Gazzetta Ufficiale.



Rischio reputazionale e di attrattività

I dati sul gender pay gap delle imprese con almeno 100 dipendenti sono pubblicati dall'Organismo di monitoraggio in modo accessibile, consentendo confronti tra datori, settori e regioni. In un mercato del lavoro in carenza di talenti, un cattivo dato impatta direttamente su employer branding e attrattività.



Rischio ispettivo

L'Ispettorato del lavoro e gli organismi per la parità **possono richiedere chiarimenti sui dati e prendere parte alla procedura di attuazione delle misure correttive in caso di mancato accordo aziendale. La prima verifica naturale riguarda annunci e modulistica di selezione: punti facili da controllare e contestare.**

LE SCADENZE DI SISTEMA E I DECRETI ATTUATIVI

Oltre alle scadenze di reporting per le aziende, il decreto fissa termini per l'attuazione a livello di sistema: tre passaggi da monitorare.

01 Entro 90 giorni dall'entrata in vigore

Decreti del Ministro del lavoro sulle modalità di raccolta dati, anche tramite INPS, INAIL e INL (art. 9, c. 4).
Atti di indirizzo sul lavoro di pari valore entro il 31 dicembre 2026 (art. 4, c. 6).

02 Entro 180 giorni

Decreti per la composizione e il funzionamento dell'organismo di monitoraggio e per la nomina dei componenti (art. 14, c. 5).

03 Verso UE ed Eurostat

Relazione alla Commissione europea entro il 7 giugno 2028, poi ogni due anni (art. 14, c. 2); dati a Eurostat dal 31 gennaio 2028 per l'anno di riferimento 2026 (art. 15).

P A R T E 0 6

Piano d'azione operativo

Roadmap, quick wins e check-list per arrivare preparati al 7 giugno 2026

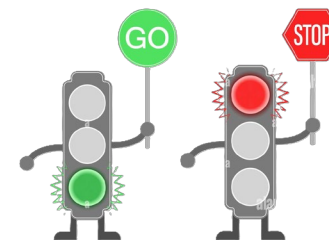
GANTT DIFFERENZIATO PER DIMENSIONE AZIENDALE

Non tutte le aziende hanno lo stesso percorso. Il CdL calibra la consulenza sulla dimensione e sul livello di maturità del cliente.



AZIONE	MICRO (< 50 dip.)	PMI (50-99)	MEDIA (100-249)	GRANDE (≥ 250)
Revisione annunci e modulistica	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26
Audit clausole riservatezza	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26
Procedura richieste accesso	Luglio '26	Luglio '26	Giugno '26	Giugno '26
Criteri progressione documentati	–	Sett. '26	Sett. '26	Luglio '26
Mappatura ruoli / job evaluation	–	Volontario	Dic. '26	Sett. '26
Raccolta dati per primo report	–	–	Lug-Dic '26	Lug-Dic '26
Predisposizione primo report	–	–	Entro giu. '31	Entro giu. '27
Aggiornamento privacy (GDPR)	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26	Giugno '26

CHECKLIST DI AUTOVALUTAZIONE: A CHE PUNTO È LA TUA AZIENDA?



Una griglia di quindici domande per misurare il livello di preparazione.

Una risposta negativa è un'azione da pianificare. Più di cinque negative significano avvio immediato del progetto.

- | | |
|---|--|
| ☐ Abbiamo definito un range retributivo per ogni ruolo aperto? | ☐ I manager sono formati sul perimetro normativo dei loro poteri? |
| ☐ Il template di annuncio menziona CCNL e fascia retributiva? | ☐ Esiste un sistema di job evaluation, anche se semplice? |
| ☐ I form di candidatura non richiedono lo storico retributivo? | ☐ Stiamo raccogliendo i dati retributivi disaggregati per genere? |
| ☐ Esiste una procedura scritta per le richieste di accesso? | ☐ Sappiamo calcolare il gender pay gap medio e mediano? |
| ☐ Abbiamo verificato le clausole di riservatezza in essere? | ☐ Abbiamo identificato le categorie comparabili (pari valore)? |
| ☐ I recruiter sono stati formati sui nuovi divieti? | ☐ Conosciamo la nostra distribuzione di genere nei quartili? |
| ☐ Abbiamo mappato i ruoli aziendali e i loro gender mix? | ☐ Esiste un canale di dialogo strutturato con le RSU/RSA? |
| ☐ Esiste un criterio oggettivo documentato per gli aumenti? | |



AGEVOLAZIONI ALLE ASSUNZIONI

MISURE PER IL 2026

MISURE PER IL 2026: STATO DELL'ARTE

TIPOLOGIA DI AGEVOLAZIONE	RIFERIMENTO NORMATIVO	NOVITÀ 2026?	MISURA A CARATTERE STRUTTURALE?	MISURA OPERATIVA?
Esonero contributivo certificazione parità di genere	L. 162/2021, art. 5, comma 2	NO	NO	NO (sospesa dal 30.04.2026)
Super deduzione 120%-130%	D.Lgs. n. 216/2023, art.4	NO	NO	SI Prorogata a tutto il 2027
Esonero contributivo donne vittime di violenza	Legge di Bilancio 2024, art.1, cc. 191-193	NO	NO	SI (Messaggio Inps 2239 del 14.06.2024)
Nuova Decontribuzione SUD	L.207/2024, Art. 1, c. 404 - 426	NO	NO	SI Circolare INPS 32/2024
Agevolazione contributiva riduzione orario di lavoro genitori	Legge di Bilancio 2026	SI	SI	NO In attesa di documenti di prassi
Esonero contributivo assunzione donne mamme di 3 o più figli	Legge di Bilancio 2026	SI	SI	NO In attesa di documenti di prassi
Bonus Giovani under 35	D.L. 62/2026 art.2	SI	NO	IN ATTESA DI INDICAZIONI DI PRASSI (MANCANO I MESSAGGI OPERATIVI INPS)
Bonus donne	D.L. 62/2026, art.1	SI	NO	
Bonus ZES	D.L. 62/2026, art3	SI	NO	
Bonus STABILIZZAZIONI	D.L. 62/2026, art.4	SI	NO	IN ATTESA DI AUTORIZZAZIONE UE



**UN COMMENTO
ALLE MISURE
INTRODOTTE DAL
DL 62/2026**

LE QUATTRO MISURE ASSUNZIONALI DEL DL 62/2026

Il Capo I, dedicato agli "Incentivi all'occupazione", articola la disciplina in quattro misure autonome, ciascuna con requisiti soggettivi, durata massima, tetto mensile e regime di aiuti specifici. Le prime tre misure sono già operative grazie alle circolari INPS pubblicate il 14 maggio 2026; la quarta misura, relativa alle stabilizzazioni, resta in attesa dell'autorizzazione individuale della Commissione europea ai sensi dell'articolo 108, paragrafo 3, TFUE.

ART. 1

BONUS DONNE

Assunzioni T.I. di donne svantaggiate o molto svantaggiate.
Tetto € 650/mese (€ 800 ZES).
Durata 12 o 24 mesi.
Circ. INPS 57/2026.

ART. 2

BONUS GIOVANI

Assunzioni T.I. di under 35 svantaggiati.
Tetto € 500/mese (€ 650 ZES).
Durata 12 o 24 mesi.
Circ. INPS 55/2026.

ART. 3

BONUS ZES

Assunzioni T.I. da datori fino a 10 dipendenti, in ZES unica, di disoccupati over 35 da 24 mesi.
Tetto € 650/mese.
Durata 24 mesi.
Circ. INPS 56/2026.

ART. 4

BONUS STABILIZZAZIONI

Trasformazioni T.D. in T.I. di under 35, 1° ago – 31 dic 2026. Tetto € 500/mese, 24 mesi. Subordinata ad autorizzazione UE.

STRATIFICAZIONE NORMATIVA: I TRE LIVELLI SUCCESSIVI

Per cogliere la portata dell'intervento è necessario ricostruire i tre livelli normativi che si sono susseguiti dal 2024 a oggi. La nuova disciplina non si è sovrapposta integralmente alla precedente: convivono regimi distinti a seconda della data di assunzione, e il professionista è chiamato a presidiare con attenzione la corretta individuazione del regime applicabile a ciascun rapporto.

PRIMO LIVELLO

DL Coesione (DL 60/2024)

1° settembre 2024 — 31 dicembre 2025

Artt. 22, 23, 24: prima introduzione di Bonus Giovani, Bonus Donne e Bonus ZES. Attuazione con DD.II. 7 gennaio e 11 aprile 2025 e Circolari INPS nn. 90, 91/2025 e 10/2026.

SECONDO LIVELLO

Milleproroghe (DL 200/2025, conv. L. 26/2026)

1° gennaio 2026 — 30 aprile 2026 (Giovani/ZES) e 31 dicembre 2026 (Donne)

Art. 14, c. 1-bis: proroga dei tre bonus, ma con riduzione al 70% di Giovani e ZES, elevabile al 100% solo a fronte di incremento occupazionale netto.

TERZO LIVELLO

DL Lavoro 2026 (DL 62/2026)

1° gennaio 2026 — 31 dicembre 2026

Art. 5: abrogazione del c. 1-bis del Milleproroghe. Artt. 1-4: nuova disciplina autonoma dei tre bonus + nuova misura per stabilizzazioni. Esonero strutturale al 100%.

LE TRE DIRETTRICI DI SISTEMA DEL DL 62/2026

Nell'insieme, l'intervento del legislatore si articola lungo tre direttrici che attraversano l'intera disciplina e che il professionista deve tenere presenti nella consulenza ai clienti.

Comprenderle è propedeutico alla corretta analisi delle singole misure.



Maggiore selettività della platea

Introduzione della disoccupazione qualificata (24 mesi o 12 mesi con categoria di svantaggio); incremento occupazionale netto come condizione strutturale di accesso (e non più come moltiplicatore di aliquota); restrizione delle tipologie contrattuali incentivabili.



Sostegno alla stabilità del rapporto

Esonero strutturale al 100%, durata fino a 24 mesi, scorporo della stabilizzazione (art. 4) in misura autonoma e separata dal Bonus Giovani, divieti di licenziamento ex ante ed ex post.



Aggancio alla contrattazione collettiva qualificata

Rispetto del trattamento economico complessivo del CCNL comparativamente più rappresentativo (art. 7, c. 5) come condizione di accesso. L'incentivo svolge ora una funzione che si affianca al sostegno occupazionale: valorizzare la copertura della contrattazione qualificata.

BONUS DONNE 2026 — INQUADRAMENTO GENERALE

L'articolo 1 del DL 62/2026 riconosce ai datori di lavoro privati che, dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2026, assumono con contratto di lavoro a tempo indeterminato **donne svantaggiate o molto svantaggiate**, l'esonero dal versamento del 100 per cento dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore, con esclusione dei premi e contributi INAIL e ferma restando l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche.

La misura si rivolge a tutti i datori di lavoro privati, a prescindere dalla natura imprenditoriale, **compresi i datori del settore agricolo**. Restano fuori dal perimetro la pubblica amministrazione (ai sensi dell'art. 1, c. 2, D.Lgs. 165/2001), i rapporti di lavoro domestico e i rapporti di apprendistato, già destinatari di aliquote ridotte.

Il punto qualificante della disciplina, esplicitato in modo sistematico dalla Circolare INPS 57/2026, è la struttura tripartita del beneficio in funzione delle categorie di "lavoratore svantaggiato" definite dal Regolamento UE 651/2014.

Da tale classificazione discendono conseguenze decisive sulla durata massima dell'esonero (12 o 24 mesi).

LE TRE IPOTESI DEL BONUS DONNE EX REG. UE 651/2014

La Circolare INPS 57 esplicita una struttura che il testo del decreto recava in modo implicito. La classificazione del lavoratore in una delle tre ipotesi diventa il primo passaggio dell'analisi di fattibilità, perché dalla classificazione dipendono la durata dell'esonero e il valore economico complessivo del beneficio.

IPOTESI A

Donne molto svantaggiate

Prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi, ovunque residenti.

Base UE: Art. 32, par. 2, Reg. UE 651/2014

Durata: **24 mesi**

Tetto: € 650/mese (€ 800 in ZES)

IPOTESI B

Donne molto svantaggiate (categorie b-g)

Prive di impiego da almeno 12 mesi e appartenenti a una delle categorie di cui alle lettere da b) a g) della definizione di "lavoratore svantaggiato" del Reg. UE 651/2014.

Base UE: Art. 32, par. 2, Reg. UE 651/2014

Durata: **24 mesi**

Tetto: € 650/mese (€ 800 in ZES)

IPOTESI C

Donne svantaggiate (categorie a-g)

Appartenenti a una delle categorie di cui alle lettere da a) a g) della definizione di "lavoratore svantaggiato" del Reg. UE 651/2014 (incluse le donne prive di impiego da almeno 6 mesi ex lettera a).

Base UE: Art. 32 Reg. UE 651/2014
(lavoratori "svantaggiati")

Durata: **12 mesi**

Tetto: € 650/mese (€ 800 in ZES)

LE CATEGORIE DEL REG. UE 651/2014 RILEVANTI PER IL BONUS DONNE

L'art. 2, punto 4, del Regolamento UE 651/2014 definisce il "lavoratore svantaggiato" attraverso un elenco di sette lettere.

Tutte sono rilevanti ai fini del Bonus Donne. La verifica del requisito è di tipo documentale.

LETTERA	CATEGORIA DI LAVORATORE SVANTAGGIATO
a)	Soggetti privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi
b)	Soggetti di età compresa tra i 15 e i 24 anni
c)	Soggetti privi di diploma di scuola media superiore o professionale (livello ISCED 3); o che hanno completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e non hanno ancora ottenuto il primo impiego regolarmente retribuito
d)	Soggetti che hanno superato i 50 anni di età
e)	Soggetti adulti che vivano soli o con una o più persone a carico
f)	Soggetti occupati in professioni o settori con disparità uomo-donna oltre il 25% rispetto alla media , se appartenenti al genere sottorappresentato (settori individuati con D.M. 31 dicembre 2025, n. 3795)
g)	Soggetti appartenenti a una minoranza etnica con necessità di migliorare formazione linguistica/professionale o esperienza lavorativa

BONUS DONNE -PRECISAZIONI

COSA SIGNIFICA ESSERE DONNA PRIVA DI IMPIEGO REGOLARMENTE RETRIBUITO?



In riferimento alla nozione di “impiego regolarmente retribuito”, per verificare il rispetto della condizione è necessario fare riferimento al **D.M. 17.10.2017**, secondo cui sono da considerarsi tali

“coloro che **negli ultimi sei mesi non hanno prestato attività lavorativa riconducibile a un rapporto di lavoro subordinato della durata di almeno sei mesi nonché coloro che negli ultimi sei mesi hanno svolto attività lavorativa in forma autonoma o parasubordinata** dalla quale derivi un reddito che **corrisponde a un'imposta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti ai sensi dell'articolo 13 del testo unico delle imposte sui redditi di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917**”.

BONUS DONNE -PRECISAZIONI

Settori e professioni con disparità di genere validi per il 2026

Fonte: D.M. n. 3795 del 31 dicembre 2025 – Elaborazioni ISTAT, media annua 2024

La Riforma Fornero (L. 92/2012, art. 4, commi 8-11) prevede una **riduzione del 50% della contribuzione** per l'assunzione o trasformazione a tempo indeterminato di donne prive di impiego regolarmente retribuito, occupate in professioni o settori con un tasso di disparità uomo-donna superiore di almeno il 25% rispetto alla media. **Per il 2026, la soglia è pari all'11,60% (tasso medio 2024: 9,3% + 25%).**

Settori caratterizzati da disparità di genere

Sezione Ateco 2007	Tasso di disparità
Agricoltura	
Agricoltura	49,8%
Industria	
Costruzioni	80,2%
Industria estrattiva	72,4%
Acqua e gestione rifiuti	65,7%
Industria manifatturiera	44,0%
Industria energetica	43,4%
Servizi	
Trasporto e magazzinaggio	56,4%
Informazione e comunicazione	35,2%
Servizi generali della PA	28,8%

Professioni caratterizzate da disparità di genere

Professione (CP2021)	Tasso di disparità
62 - Artigiani ed operai metalmeccanici specializzati e installatori e manutentori di attrezzature elettriche ed elettroniche	96,0%
61 - Artigiani e operai specializzati dell'industria estrattiva, dell'edilizia e della manutenzione degli edifici	95,2%
74 - Conduttori di veicoli, di macchinari mobili e di sollevamento	94,0%
92 - Sergenti, sovrintendenti e marescialli delle forze armate	92,2%
93 - Truppa delle forze armate	88,0%
91 - Ufficiali delle forze armate	87,7%
56 - Professioni qualificate nei servizi di sicurezza	74,0%
71 - Conduttori di impianti industriali	67,2%
31 - Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione	65,5%
64 - Agricoltori e operai specializzati dell'agricoltura, delle foreste, della zootecnia, della pesca e della caccia	64,9%
27 - Specialisti nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)	60,6%
22 - Ingegneri, architetti e professioni assimilate	58,6%
84 - Professioni non qualificate nella manifattura, nell'estrazione di minerali e nelle costruzioni	57,0%
83 - Professioni non qualificate nell'agricoltura, nella manutenzione del verde, nell'allevamento, nella silvicoltura e nella pesca	55,4%
12 - Imprenditori, amministratori e direttori di grandi aziende	48,7%
63 - Artigiani ed operai specializzati della meccanica di precisione, dell'artigianato artistico, della stampa ed assimilati	47,6%
73 - Operatori di macchinari fissi in agricoltura e nella industria alimentare	40,2%
72 - Operai semiqualeficati di macchinari fissi per la lavorazione in serie e operai addetti al montaggio	40,1%
13 - Imprenditori e responsabili di piccole aziende	37,2%
21 - Specialisti in scienze matematiche, chimiche, fisiche e naturali	19,7%
65 - Artigiani e operai specializzati delle lavorazioni alimentari, del legno, del tessile, dell'abbigliamento, delle pelli, del cuoio e dell'industria dello spettacolo	19,2%
81 - Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	18,0%

CHI ACCEDEVA PRIMA AL BONUS DONNE E ORA NON ACCEDE

L'irrigidimento della soglia di disoccupazione (da 6 a 24 mesi) e l'introduzione del salario giusto come condizione di accesso producono effetti tangibili sulla platea. Tre casi tipici, da intercettare nella consulenza ai clienti.

CASO 1

Donna residente al Sud, disoccupata da 8 mesi

PRIMA

Sotto DL Coesione: accedeva al Bonus Donne (soglia agevolata 6 mesi per residenti in aree svantaggiate).

ORA

Sotto DL 62/2026: NON accede al Bonus Donne (soglia uniforme 24 mesi). Resta solo l'ipotesi C residuale (12 mesi di durata) se sussiste anche una categoria di svantaggio b-g, oppure l'ipotesi C ex lettera a) con disoccupazione di 6 mesi (12 mesi di durata).

CASO 2

Lavoratrice con CCNL non leader e retribuzione inferiore

PRIMA

Sotto DL Coesione: l'accesso al beneficio era svincolato dal trattamento retributivo (purché sopra i minimi del CCNL applicato).

ORA

Sotto DL 62/2026: NON accede se il trattamento individuale è inferiore al trattamento complessivo del CCNL comparativamente più rappresentativo del settore. La verifica documentale è onere del datore.

CASO 3

Donna assunta in azienda con licenziamenti GMO recenti

PRIMA

Sotto DL Coesione: la regola dell'art. 31 D.Lgs. 150/2015 si applicava già, ma solo in area ZES.

ORA

Sotto DL 62/2026: regola confermata e rafforzata. Sei mesi anteriori e sei mesi successivi nella stessa unità produttiva. Particolare attenzione in caso di gruppi con assetti proprietari coincidenti.

CHI NON ACCEDEVA PRIMA AL BONUS DONNE E ORA ACCEDE

Specularmente, l'introduzione del tetto maggiorato a € 800 mensili per le residenti ZES e l'apertura testuale al personale dirigenziale (cfr. assenza di esclusione espressa nell'art. 1 e nella Circ. 57) ampliano in alcune direzioni la platea beneficiaria.

CASO 4

Dirigente donna in disoccupazione qualificata

PRIMA

Sotto DL Coesione: anche se l'esclusione testuale del personale dirigenziale era assente nell'art. 23 originario, in pratica l'incentivo non aveva impatto rilevante perché il tetto di € 650 era marginale rispetto al costo dirigenziale.

ORA

Sotto DL 62/2026: l'art. 1 e la Circ. 57 non escludono il personale dirigenziale. L'incentivo è applicabile anche all'assunzione di dirigenti donne in disoccupazione qualificata, con tetto € 650/mese (€ 800 ZES). Apertura di interesse per settori a forte presenza dirigenziale femminile.

CASO 5

Donna residente in Abruzzo o Marche, molto svantaggiata

PRIMA

Sotto DL Coesione: tetto uniforme di € 650/mese, indipendentemente dalla residenza.

ORA

Sotto DL 62/2026: per effetto della L. 171/2025 (ingresso di Marche e Umbria in ZES) e del DL 62/2026, la lavoratrice residente in Abruzzo o Marche accede al tetto maggiorato di € 800/mese. Verificare il plafond "in transizione" (solo € 9,96 mln per il triennio).

CASO 6

Donna ultracinquantenne (lettera d) disoccupata da 12 mesi

PRIMA

Sotto DL Coesione: rientrava nel beneficio con tetto € 650 e durata variabile, ma il combinato disposto era meno chiaro.

ORA

Sotto DL 62/2026: rientra nell'ipotesi B (lettera d del Reg. UE 651/2014), con durata 24 mesi e tetto € 650 (€ 800 ZES). La Circ. 57 chiarisce la qualificazione come molto svantaggiata.

LA DOMANDA DI AMMISSIONE — PORTALE AGEVOLAZIONI INPS

Allo scopo di conoscere con certezza l'ammontare del beneficio spettante e l'eventuale residua disponibilità delle risorse, il datore di lavoro deve inoltrare all'INPS la domanda telematica, attraverso il "Portale delle Agevolazioni (ex DiResCo) – Bonus Donne 2026". **La messa a disposizione del modulo sarà comunicata con successivo messaggio.**

La domanda **può riferirsi sia a un'assunzione già effettuata, sia a un'assunzione non ancora instaurata**. Nel secondo caso opera una disciplina di particolare delicatezza operativa: l'INPS accantona preventivamente le risorse e invia comunicazione via PEC (o e-mail in assenza di PEC) e notifica nell'area MyINPS, invitando il datore a procedere all'instaurazione del rapporto e all'invio della comunicazione obbligatoria Unilav/Unisomm entro il termine perentorio di dieci giorni. L'inosservanza del termine determina la perdita degli importi accantonati.

INFORMAZIONE DA INDICARE NELL'ISTANZA
a) Dati identificativi dell'impresa
b) Dati identificativi della lavoratrice, ivi inclusa la residenza
c) Tipologia di classe di svantaggio (Ipotesi A, B o C)
d) Tipologia di contratto (T. pieno / T. parziale) ed eventuale percentuale oraria
e) Retribuzione media mensile (con ratei 13a e 14a) e aliquota contributiva datoriale
f) Dichiarazione ex DPR 445/2000 di esclusione cumulo con altri esoneri
g) Dichiarazione ex DPR 445/2000 di rispetto del salario giusto (art. 7 DL 62/2026)

BONUS DONNE 2026 — IN SINTESI

BONUS DONNE 2026 art. 1	
Tipologia di intervento e riferimento normativo	Esonero contributivo per l'assunzione a tempo indeterminato di lavoratrici svantaggiate Art. 1, DL 30 aprile 2026, n. 62
Misura e durata	Esonero 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro (esclusi premi INAIL) Tetto: 650 €/mese; 800 €/mese se la lavoratrice è residente in regioni ZES Mezzogiorno Durata: fino a 24 mesi (12 mesi nei casi specifici di lavoratrice svantaggiata ex art. 2 lett. a-g Reg. UE 651/2014)
Soggetti interessati (lavoratori)	Donne di qualsiasi età, ovunque residenti, che alla data di assunzione siano: • prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi, oppure • prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 12 mesi e rientranti nelle categorie di lavoratore svantaggiato di cui all'art. 2 lett. b-g Reg. UE 651/2014
Datori di lavoro destinatari	Tutti i datori di lavoro privati
Rapporti di lavoro incentivati	Esclusivamente assunzioni a tempo indeterminato (compreso part-time, con calcolo ponderato) Periodo: dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2026
Condizioni di accesso	• Incremento occupazionale netto rispetto alla media dei 12 mesi precedenti (calcolo ponderato per part-time) • Nessun licenziamento per GMO o licenziamento collettivo nei 6 mesi precedenti, nella medesima unità produttiva • Rispetto del salario giusto (art. 7 DL): trattamento economico individuale non inferiore a quello del CCNL comparativamente più rappresentativo del settore • Rispetto dei principi generali di fruizione degli incentivi (art. 31 D.Lgs. 150/2015) • Rispetto del Reg. UE 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014
Cumulabilità ed esclusioni	Cumulabilità • NON cumulabile con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente • COMPATIBILE, senza alcuna riduzione, con la maxi-deduzione del costo del personale ex art. 1 c. 399-400 L. 207/2024 Esclusioni • Lavoro domestico • Apprendistato Revoca • Licenziamento per GMO della lavoratrice (o di altro lavoratore con stessa qualifica nella stessa unità produttiva) entro 6 mesi dall'assunzione: revoca dell'esonero e recupero del beneficio fruito
Differenze rispetto al DL 60/2024 (DL Coesione)	1. Tetto ZES: introdotto il maggior tetto di 800 €/mese per lavoratrici residenti in regioni ZES (prima 650 €/mese uniforme) 2. Soglia disoccupazione: eliminata la soglia agevolata di 6 mesi per residenti ZES (era nel DL 60). Ora 24 mesi ovunque, 12 mesi se rientranti nelle categorie di lavoratore svantaggiato Reg. UE 651/2014 lett. b-g 3. Esclusioni: estesa l'esclusione anche all'apprendistato (nel DL 60 era escluso solo il lavoro domestico) 4. Salario giusto: introdotta come condizione di accesso (assente nel DL 60)

BONUS GIOVANI 2026 — INQUADRAMENTO GENERALE

L'articolo 2 del DL 62/2026 riconosce ai datori di lavoro privati che, dal 1° gennaio al 31 dicembre 2026, assumono a tempo indeterminato personale non dirigenziale, l'esonero dal versamento del 100 per cento dei contributi previdenziali a loro carico, con esclusione di INAIL. Il lavoratore deve, alla data dell'assunzione, non aver compiuto i 35 anni di età (la Circolare INPS 55 specifica: 34 anni e 364 giorni).

Il requisito soggettivo si articola, anche qui, **in tre ipotesi alternative**, ciascuna riconducibile a una specifica disposizione del Reg. UE 651/2014. A differenza del Bonus Donne, l'ambito delle categorie di "lavoratore svantaggiato" rilevanti per il Bonus Giovani è ristretto: rilevano le lettere c), e), f) e g) (e non anche la lettera d, relativa agli over 50, incompatibile con il requisito anagrafico under 35).

Il tetto mensile è di € 500 per ciascun lavoratore, elevato a € 650 quando l'assunzione avvenga in una sede o unità produttiva ubicata nelle regioni della ZES unica. Restano esclusi i contratti di lavoro domestico e i rapporti di apprendistato, oltre al personale dirigenziale (esclusione testuale).

LE TRE IPOTESI DEL BONUS GIOVANI EX REG. UE 651/2014

La Circolare INPS 55 **esplicita una struttura speculare a quella del Bonus Donne**, con due differenze rilevanti: il requisito anagrafico (under 35 alla data dell'assunzione) e l'ambito ristretto delle categorie UE rilevanti.

La classificazione del lavoratore determina la durata massima dell'esonero.

IPOTESI A

Under 35 molto svantaggiati

Privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi.

Base UE: Art. 32, par. 2, Reg. UE 651/2014

Durata: **24 mesi**

Tetto: € 500/mese (€ 650 ZES)

IPOTESI B

Under 35 molto svantaggiati (cat. c, e, f, g)

Privi di impiego da almeno 12 mesi e appartenenti a una delle categorie di cui alle lettere c), e), f) e g) del Reg. UE 651/2014.

Base UE: Art. 32, par. 2, Reg. UE 651/2014

Durata: **24 mesi**

Tetto: € 500/mese (€ 650 ZES)

IPOTESI C

Under 35 svantaggiati (cat. a-c, e-g)

Appartenenti a una delle categorie di cui alle lettere a), b), c), e), f), g). Inclusi i privi di impiego da 6 mesi (lett. a) e i giovani 15-24 (lett. b).

Base UE: Art. 32 Reg. UE 651/2014 (lavoratori "svantaggiati")

Durata: **12 mesi**

Tetto: € 500/mese (€ 650 ZES)

CHI ACCEDEVA PRIMA AL BONUS GIOVANI E ORA NON ACCEDE

L'introduzione della disoccupazione qualificata produce l'effetto pratico di escludere dal beneficio una platea ampia di giovani che, nella disciplina previgente, accedeva al bonus per il solo fatto di non essere mai stata occupata a tempo indeterminato.

CASO 1

Neolaureato 26enne con esperienze di stage e T.D.

PRIMA

Sotto DL Coesione: accedeva al Bonus Giovani (mai T.I., requisito anagrafico under 30/35 a seconda della formulazione).

ORA

Sotto DL 62/2026: NON accede al Bonus Giovani se non disoccupato da almeno 24 mesi e privo di categoria di svantaggio. L'esperienza di T.D. recente preclude l'accesso.

CASO 2

Giovane 30enne con percorso lavorativo lineare

PRIMA

Sotto DL Coesione: accedeva se mai assunto a T.I.; la trasformazione T.D. → T.I. era incentivata nell'art. 22.

ORA

Sotto DL 62/2026: il bonus Giovani non si applica alle trasformazioni T.D. → T.I., che sono scorporate nell'art. 4 (subordinato ad autorizzazione UE).

CASO 3

Giovane 32enne in T.D. continuativo da 2 anni

PRIMA

Sotto Milleproroghe (1° gen-30 apr 2026): accedeva al 70%, elevabile al 100% con incremento occupazionale.

ORA

Sotto DL 62/2026: occorre verificare se è disoccupato da 24 mesi (no, perché in T.D. continuativo). NON rientra a meno che non appartenga a categoria di svantaggio (c, e, f, g) con disoccupazione 12 mesi.

CHI NON ACCEDEVA PRIMA AL BONUS GIOVANI E ORA ACCEDE

Specularmente, l'apertura del beneficio a giovani che hanno già avuto rapporti a tempo indeterminato (ma sono in disoccupazione qualificata) e l'introduzione della maggiorazione ZES ampliano la platea in alcune direzioni di interesse.

CASO 4

Giovane 33enne con un T.I. cessato 30 mesi fa

PRIMA

Sotto DL Coesione: NON accedeva (requisito "mai T.I." precluso dal precedente rapporto indeterminato).

ORA

Sotto DL 62/2026: ACCEDE all'Ipotesi A (disoccupazione da almeno 24 mesi). Durata 24 mesi, tetto € 500/mese (€ 650 ZES).

CASO 5

Under 25 senza diploma, assunto in Sicilia

PRIMA

Sotto DL Coesione: accedeva al Bonus Giovani con tetto € 500/mese, indipendentemente dalla sede.

ORA

Sotto DL 62/2026: rientra nell'Ipotesi B (categoria b-c-g) con tetto maggiorato di € 650/mese in ZES. 24 mesi di durata. Maggior valore complessivo del beneficio.

CASO 6

Giovane appartenente a minoranza etnica (lett. g)

PRIMA

Sotto DL Coesione: la condizione di minoranza non aveva rilievo specifico.

ORA

Sotto DL 62/2026: rientra direttamente nell'Ipotesi B (categoria g) anche con sola disoccupazione di 12 mesi. La documentazione del requisito richiede particolare cura.

BONUS GIOVANI 2026: IN SINTESI

BONUS GIOVANI 2026 art. 2	
Tipologia di intervento e riferimento normativo	Esonero contributivo per l'assunzione a tempo indeterminato di under 35 Art. 2, DL 30 aprile 2026, n. 62
Misura e durata	Esonero 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro (esclusi premi INAIL) Tetto: 500 €/mese (650 €/mese in regioni ZES) Durata: fino a 24 mesi (12 mesi nei casi specifici di lavoratore svantaggiato ex art. 2 lett. a-c, e-g Reg. UE 651/2014)
Soggetti interessati (lavoratori)	Soggetti che alla data di assunzione: • non hanno compiuto i 35 anni di età, e • sono privi da almeno 24 mesi di impiego regolarmente retribuito, oppure • sono privi da almeno 12 mesi di impiego regolarmente retribuito e rientrano nelle categorie di lavoratore svantaggiato di cui all'art. 2 lett. c, e, f, g Reg. UE 651/2014
Datori di lavoro destinatari	Tutti i datori di lavoro privati
Rapporti di lavoro incentivati	Esclusivamente assunzioni a tempo indeterminato di personale non dirigenziale (compreso part-time, con calcolo ponderato) Periodo: dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2026
Condizioni di accesso	• Incremento occupazionale netto rispetto alla media dei 12 mesi precedenti (calcolo ponderato per part-time) • Nessun licenziamento per GMO o licenziamento collettivo nei 6 mesi precedenti, nella medesima unità produttiva • Rispetto del salario giusto (art. 7 DL): trattamento economico individuale non inferiore a quello del CCNL comparativamente più rappresentativo del settore • Rispetto dei principi generali di fruizione degli incentivi (art. 31 D.Lgs. 150/2015) • Rispetto del Reg. UE 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014
Cumulabilità ed esclusioni	Cumulabilità • NON cumulabile con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente • COMPATIBILE, senza alcuna riduzione, con la maxi-deduzione del costo del personale ex art. 1 c. 399-400 L. 207/2024 Esclusioni • Lavoro domestico • Apprendistato Revoca • Licenziamento per GMO del lavoratore (o di altro lavoratore con stessa qualifica nella stessa unità produttiva) entro 6 mesi dall'assunzione: revoca dell'esonero e recupero del beneficio fruito
Differenze rispetto al DL 60/2024 (DL Coesione)	1. Misura: esonero dal 70% al 100% dei contributi 2. Soggetti: introdotto il requisito di disoccupazione qualificata (24 mesi, oppure 12 mesi se lavoratore svantaggiato Reg. UE 651/2014 lett. c, e, f, g). Nel DL 60 era invece previsto di non essere mai stati a tempo indeterminato 3. Apprendistato pregresso: non è più espressamente prevista l'apertura sul precedente apprendistato non proseguito (era nel DL 60) 4. Incremento occupazionale: ora richiesto (nel DL 60 NON era richiesto) 5. Regime aiuti: Reg. UE 651/2014 (nel DL 60 era De Minimis) 6. Salario giusto: introdotta come condizione di accesso (assente nel DL 60)

BONUS STABILIZZAZIONI: UNA MISURA AUTONOMA NELLA STRUTTURA DEL DL 62/2026

L'articolo 4 introduce una misura che, pur richiamando logiche già presenti nel DL Coesione (dove la trasformazione di rapporti a termine in indeterminato per under 35 mai stati a T.I. era assorbita all'interno del Bonus Giovani al 70%-100%), si configura per la prima volta come incentivo autonomo, con presupposti, finestra temporale e regime di aiuti distinti.

Il beneficio consiste in un **esonero del 100 per cento dei contributi previdenziali a carico del datore (esclusi INAIL), nel limite di € 500 mensili** per ciascun lavoratore e per un **periodo massimo di 24 mesi**, a fronte della **trasformazione** di un rapporto di lavoro a tempo determinato in rapporto a tempo indeterminato. La trasformazione deve essere **effettuata fra il 1° agosto 2026 e il 31 dicembre 2026, senza soluzione di continuità rispetto al rapporto a termine.**

Il rapporto a termine deve essere stato **instaurato entro il 30 aprile 2026** (data di pubblicazione del decreto in GU) e avere durata complessiva, alla data di trasformazione, **non superiore a 12 mesi.**

Il lavoratore deve essere non dirigenziale, **non aver compiuto 35 anni alla data di trasformazione e non essere mai stato occupato con contratto a tempo indeterminato.**

BONUS STABILIZZAZIONI



DICHIARAZIONE DEL LAVORATORE

DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DELL'ATTO DI NOTORIETÀ (Art. 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445)

Il/La sottoscritto/a

[NOME E COGNOME], nato/a a **[luogo di nascita]** il **[data di nascita]**, residente in **[indirizzo completo]**, codice fiscale **[codice fiscale]**, consapevole delle responsabilità penali previste in caso di dichiarazioni mendaci, ai sensi e per gli effetti degli articoli 46 e 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, e dell'art. 76 del medesimo decreto,

DICHIARA

ai fini dell'assunzione presso l'azienda **[denominazione del datore di lavoro]**, ai sensi dell'art. 22 del **Decreto-legge 7 maggio 2024, n. 60**, di possedere i requisiti previsti per beneficiare dell'incentivo occupazionale **"Bonus Coesione Giovani"** e, in particolare:

- di non aver compiuto 35 anni alla data dell'assunzione;
- di non essere mai stato/a occupato/a a tempo indeterminato con alcun datore di lavoro, sia pubblico che privato, su territorio nazionale ed estero;
- di non essere beneficiario/a di altri incentivi all'occupazione incompatibili con quello previsto dal Decreto Coesione per la medesima assunzione;
- di non essere parte di società partecipata o in alcun modo collegata con il datore di lavoro, ai fini del rispetto della genuinità del rapporto di lavoro.

Allega alla presente:

- copia fronte-retro del proprio documento di identità in corso di validità;
- modello C2 storico;
- eventuale autocertificazione supplementare richiesta dal datore di lavoro o da enti preposti.

Luogo e data:

Firma del dichiarante:

(Allegare copia del documento di identità in corso di validità)

BONUS STABILIZZAZIONI — SCHEMA RIEPILOGATIVO DEI REQUISITI

REQUISITI SOGGETTIVI

- Lavoratore non dirigenziale
- Non aver compiuto 35 anni alla data di trasformazione
- Mai occupato con contratto a tempo indeterminato
- Esclusi rapporti di lavoro domestico e apprendistato

REQUISITI OGGETTIVI

- Trasformazione T.D. → T.I.
- Senza soluzione di continuità rispetto al rapporto a termine
- Rapporto a termine instaurato entro il 30 aprile 2026
- Durata complessiva del T.D. $\leq$ 12 mesi alla data di trasformazione

FINESTRA TEMPORALE

- Trasformazione effettuata dal 1° agosto 2026 al 31 dicembre 2026
- Finestra di soli 5 mesi
- Subordinata ad autorizzazione UE ex art. 108, par. 3, TFUE
- Rischio di compressione effettiva della finestra utile

MISURA ECONOMICA

- Esonero 100% contributi datoriali (escluso INAIL)
- Tetto € 500/mese per ciascun lavoratore
- Durata massima 24 mesi
- Limite di spesa: € 18,2 mln (2026), € 87,5 mln (2027), € 69,3 mln (2028)

LA SUBORDINAZIONE ALL'AUTORIZZAZIONE DELLA COMMISSIONE UE

L'efficacia dell'articolo 4 è espressamente subordinata, ai sensi dell'articolo 108, paragrafo 3, TFUE, all'autorizzazione della Commissione europea. **Si tratta di un aiuto di Stato non rientrante nelle esenzioni per categoria del Reg. UE 651/2014, ma di un aiuto notificato che richiede la previa decisione di compatibilità della Commissione.**

Operativamente, ciò significa che fra il 1° agosto 2026 e l'eventuale decisione comunitaria potrebbe intercorrere un lasso temporale tale da comprimere la finestra utile alle imprese. Le tre circolari INPS del 14 maggio 2026 non si occupano di tale misura, in coerenza con la sua non-operatività ad oggi.

AVVERTENZA OPERATIVA

Non programmare le trasformazioni assumendo per scontata la disponibilità del beneficio.

In sede di pianificazione è opportuno informare il cliente del rischio che, in assenza di tempestiva autorizzazione comunitaria, l'incentivo non sia immediatamente fruibile. L'analisi di convenienza della stabilizzazione va condotta anche nello scenario di autorizzazione tardiva, valutando misure alternative (es. trasformazione senza incentivo, esonero parità di genere, maxi-deduzione del costo del personale).

BONUS STABILIZZAZIONI: IN SINTESI

INCENTIVO STABILIZZAZIONE art. 4	
Tipologia di intervento e riferimento normativo	Esonero contributivo per la trasformazione di rapporti a termine in rapporti a tempo indeterminato Art. 4, DL 30 aprile 2026, n. 62
Misura e durata	Esonero 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro (esclusi premi INAIL) Tetto: 500 €/mese per ciascun lavoratore Durata: fino a 24 mesi
Soggetti interessati (lavoratori)	Soggetti che alla data di trasformazione: • non hanno compiuto i 35 anni di età, e • non sono mai stati occupati a tempo indeterminato, e • sono titolari di un rapporto a termine di durata complessiva non superiore a 12 mesi instaurato entro il 30 aprile 2026
Datori di lavoro destinatari	Tutti i datori di lavoro privati
Rapporti di lavoro incentivati	Trasformazioni a tempo indeterminato di rapporti a termine già in essere, per il personale non dirigenziale Finestra di trasformazione: dal 1° agosto 2026 al 31 dicembre 2026 Continuità: senza soluzione di continuità rispetto al rapporto a termine instaurato entro il 30 aprile 2026
Condizioni di accesso	• Incremento occupazionale netto rispetto alla media dei 12 mesi precedenti (calcolo ponderato per part-time) • Nessun licenziamento per GMO o licenziamento collettivo nei 6 mesi precedenti, nella medesima unità produttiva • Rispetto del salario giusto (art. 7 DL): trattamento economico individuale non inferiore a quello del CCNL comparativamente più rappresentativo del settore • Efficacia subordinata all'autorizzazione della Commissione UE ex art. 108, par. 3, TFUE • Rispetto dei principi generali di fruizione degli incentivi (art. 31 D.Lgs. 150/2015)
Cumulabilità ed esclusioni	Cumulabilità • NON cumulabile con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente • COMPATIBILE, senza alcuna riduzione, con la maxi-deduzione del costo del personale ex art. 1 c. 399-400 L. 207/2024 Esclusioni • Lavoro domestico • Apprendistato Revoca • Licenziamento per GMO del lavoratore (o di altro lavoratore con stessa qualifica nella stessa unità produttiva) entro 6 mesi dalla trasformazione: revoca dell'esonero e recupero del beneficio fruito
Differenze rispetto al DL 60/2024 (DL Coesione)	Configurazione autonoma: nel DL 60/2024 le trasformazioni di under 35 mai stati a tempo indeterminato erano già incentivate, ma all'interno del Bonus Giovani (art. 22) al 70%. Il DL 62/2026 le separa in apposita misura autonoma (art. 4) con esonero al 100%, condizioni più stringenti e finestra temporale ristretta. Misura: esonero al 100% (nel DL 60 le trasformazioni rientravano nel 70% del Bonus Giovani) Finestra temporale: ristretta a 1° agosto - 31 dicembre 2026 (nel DL 60 l'arco era 1° settembre 2024 - 31 dicembre 2025, prorogato fino al 30 aprile 2026) Vincolo aggiuntivo: il rapporto a termine deve essere già instaurato entro il 30 aprile 2026 e avere durata complessiva ≤ 12 mesi (vincolo non presente nel DL 60) Regime aiuti: aiuto notificato con autorizzazione individuale ex art. 108, par. 3, TFUE (nel DL 60 le trasformazioni erano in regime De Minimis) Salario giusto: introdotto come condizione di accesso (assente nel DL 60)

CONDIZIONI TRASVERSALI ALLE QUATTRO MISURE

Incremento occupazionale netto, principi ex art. 31 D.Lgs. 150/2015, divieti di licenziamento, cumulabilità. Le regole che attraversano tutti i bonus del DL 62/2026.

ART. 7 — IL "SALARIO GIUSTO" COME CONDIZIONE DI ACCESSO

Prima di esaminare le singole misure occorre soffermarsi su un requisito che attraversa tutti e quattro i bonus e che costituisce probabilmente l'innovazione più significativa del decreto. L'articolo 7, comma 5, del DL 62/2026 dispone che **"l'accesso ai benefici previsti dal presente decreto è consentito in caso di trattamento economico individuale corrisposto non inferiore al trattamento economico complessivo determinato ai sensi del presente articolo"**.

Il rinvio è alla disciplina del salario giusto delineata dai commi precedenti: **il trattamento economico complessivo è quello previsto dal CCNL stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, avuto riguardo al settore e alla categoria produttivi di riferimento, all'attività principale o prevalente esercitata, alla dimensione e alla natura giuridica del datore di lavoro.**

La conseguenza pratica è di rilievo: **il diritto all'esonero contributivo, per ciascuna delle quattro misure, è agganciato non più al solo rispetto dei requisiti soggettivi e oggettivi tipici, ma anche alla verifica dell'adequatezza retributiva rispetto al CCNL comparativamente più rappresentativo.**

SALARIO GIUSTO — DIAGRAMMA DI FLUSSO



In presenza di più CCNL registrati al CNEL per lo stesso ambito, la scelta del CCNL leader richiede un'analisi puntuale dei criteri di rappresentatività comparativa (consistenza associativa, diffusione territoriale, partecipazione alla contrattazione).

L'ARTICOLO 7 COMMA 5 NEL DETTAGLIO

Cinque elementi della norma - tutti operativi dall'1/5/2026, con conseguenze immediate sull'attività dello studio

ELEMENTO	DISCIPLINA
SOGGETTI TENUTI	Tutti i datori di lavoro privati che richiedono i benefici contributivi DL 62/2026 (Donne, Giovani, ZES, Stabilizzazioni, Conciliazione)
STANDARD DI RIFERIMENTO	TEC del CCNL stipulato dalle OO.SS. comparativamente più rappresentative sul piano nazionale - il CCNL leader del settore
CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DEL CCNL LEADER	Settore di attività - categoria produttiva - attività principale o prevalente - dimensione dell'azienda - natura giuridica del datore. Criteri cumulativi
MODALITÀ DI RISPETTO	Applicazione diretta del CCNL leader OPPURE applicazione di CCNL diverso (anche minore) purché garantisca un TEC non inferiore a quello del CCNL leader
EFFETTO DEL MANCATO RISPETTO	Mancato accesso al beneficio contributivo. La sanzione opera sul piano dell'agevolazione, non sull'applicabilità civilistica del CCNL
DECORRENZA	Assunzioni e trasformazioni effettuate dal 1° maggio 2026
RAPPORTO CON ART. 1 C. 1175 L. 296/2006	Cumulativo - non sostitutivo. Il datore deve rispettare entrambe le condizioni (applicare un CCNL rappresentativo + garantire il TEC del CCNL leader)

RIFORMULAZIONE OPERATIVA

In una frase: per accedere ai bonus DL 62/2026, il datore deve garantire al lavoratore agevolato un Trattamento Economico Complessivo almeno pari a quello del CCNL leader del settore, anche se applica un CCNL diverso. Verifica e documentazione restano interamente in capo al datore - e nella pratica, al suo Consulente del Lavoro.

COME SI CALCOLA IL TEC E IL CONFRONTO COL CCNL LEADER

Esempio operativo - lavoratore inquadrato in CCNL minore, verifica della spettanza dell'esonero DL 62

VOCE	LAVORATORE X (CCNL MULTISERVIZI MINORE)	CCNL LEADER (MULTISERVIZI CONFINDUSTRIA)
Inquadramento	Livello 3 - addetto	Livello 3 (analogo) - addetto
Retribuzione tabellare mensile	1.480,00 euro	1.587,50 euro
Indennità contrattuali fisse	55,00 euro	85,00 euro
Ratei mensilità aggiuntive (13 ^a e 14 ^a)	246,30 euro	278,75 euro
Premio risultato CCNL (rateo mensile)	–	33,00 euro
Welfare contrattuale (rateo)	–	20,00 euro
TEC mensile (somma)	1.781,30 euro	2.004,25 euro
Delta	–	- 222,95 euro/mese (TEC inferiore al CCNL leader)
Conseguenza sull'esonero DL 62	Esonero NON spettante	
Conseguenza sul CCNL applicato	Validamente applicato (è un CCNL stipulato)	

COSA ENTRA NEL TEC E COSA NO

ENTRANO: tabellare + indennità contrattuali fisse + ratei mensilità aggiuntive + ratei premi di risultato CCNL + welfare contrattuale ricorrente.

NON ENTRANO: indennità di trasferta, straordinari, premi una tantum, gettoni di presenza, fringe benefits aziendali individuali. Per i superminimi: solo se attribuiti a titolo individuale non assorbibile.

COSA TENERE IN ARCHIVIO - ONERE PROBATORIO

L'onere di provare il rispetto del salario giusto grava sul datore: in caso di verifica INPS, l'assenza di documentazione comporta revoca dell'esonero

QUATTRO DOCUMENTI DA TENERE

1. CCNL applicato + CCNL leader

Stampa del CCNL applicato dal cliente. Stampa del CCNL leader del settore, individuato secondo i criteri art. 7 c. 5 DL 62.

2. Verbale di individuazione del CCNL leader

Memorandum interno dello studio, datato e firmato, che motiva la scelta del CCNL leader. Include fonti consultate: CNEL, banche dati di rappresentatività delle OO.SS., associazioni datoriali.

3. Foglio di calcolo TEC

Per ciascun lavoratore agevolato, foglio analitico di calcolo del TEC individuale confrontato con il TEC del livello equivalente del CCNL leader.

4. Aggiornamento periodico

Riverifica annuale del confronto TEC, soprattutto dopo rinnovi di CCNL. Una difformità mensile può causare revoca dell'esonero per il singolo lavoratore.

INDIVIDUAZIONE DEL CCNL LEADER

Fonti consigliate

Archivio CNEL dei CCNL depositati - verifica della rappresentatività delle OO.SS. firmatarie (CGIL, CISL, UIL e Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confartigianato, CNA) - banche dati di confronto TEC (Bdr CNEL).

Settori plurali

Per datori con attività miste (es. commercio + manifattura): individuare l'attività prevalente in base al fatturato o al numero di dipendenti dedicati. Applicare il CCNL leader del settore prevalente.

Settori senza CCNL leader chiaro

Per settori in cui esistono più CCNL stipulati da OO.SS. comparativamente più rappresentative (es. Studi Professionali, Multiservizi), la scelta è interpretativa. Documentare con motivazione il CCNL ritenuto leader, in attesa di chiarimenti di prassi.

CUMULABILITÀ — APERTURE STRATEGICHE E PRECLUSIONI

La regola generale è la non cumulabilità dei bonus con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente in relazione alla contribuzione dovuta dal datore di lavoro. Esistono tuttavia aperture rilevanti che il professionista deve presidiare nella valutazione di convenienza complessiva dell'assunzione agevolata.

MISURA	CUMULABILITÀ
Decontribuzione Sud (art. 1, cc. 406-422 L. 207/2024)	NON cumulabile
Incentivo assunzione lavoratori disabili (art. 13 L. 68/1999)	NON cumulabile
Incentivo assunzione beneficiari NASpl residua (art. 2 c. 10-bis L. 92/2012)	NON cumulabile
Riduzione contributiva agricola in territori montani/zone svantaggiate	NON cumulabile
Riduzioni contributive settore edilizia	NON cumulabile
Lavoratori italiani in Paesi extra UE non convenzionati (DL 317/1987)	NON cumulabile
Maxi-deduzione costo personale (art. 1 cc. 399-400 L. 207/2024)	CUMULABILE senza riduzione
Esonero parità di genere (art. 5 L. 162/2021): 1%, max € 50.000/anno	CUMULABILE
Esonero IVS madre lavoratrice (art. 1 cc. 180-181 L. 213/2023)	CUMULABILE (è a carico del lavoratore)

LE ESCLUSIONI TIPOLOGICHE COMUNI AI QUATTRO BONUS

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	BONUS DONNE	BONUS GIOVANI	BONUS STAB.	BONUS ZES
Lavoro domestico	Escluso	Escluso	Escluso	Escluso
Apprendistato	Escluso	Escluso	Escluso	Escluso
Lavoro intermittente / a chiamata (artt. 13-18 D.Lgs. 81/2015)	Escluso	Escluso	Escluso	Escluso
Lavoro occasionale (art. 54-bis DL 50/2017)	Escluso	Escluso	Escluso	Escluso
P.A. (art. 1 c. 2 D.Lgs. 165/2001)	Escluso	Escluso	Escluso	Escluso
Personale dirigenziale	NON escluso (apertura)	Escluso	Escluso	Escluso
Trasformazioni T.D. → T.I.	Escluso	Escluso	Oggetto specifico	Escluso
T.I. part-time	Incentivabile (riproporzionato)	Incentivabile (riproporzionato)	Incentivabile (riproporzionato)	Incentivabile (riproporzionato)
Somministrazione T.I.	Incentivabile	Incentivabile	–	Incentivabile
Cooperative L. 142/2001	Incentivabile	Incentivabile	–	Incentivabile

L'apertura testuale del Bonus Donne al personale dirigenziale, confermata dalla Circolare INPS 57 che non aggiunge alcuna preclusione al riguardo, è una novità di interesse operativo non trascurabile per i settori a forte presenza dirigenziale femminile.

L'INCREMENTO OCCUPAZIONALE NETTO COME CONDIZIONE STRUTTURALE

Tutti e quattro i bonus richiedono che l'assunzione (o, per l'art. 4, la trasformazione) **determini un incremento occupazionale netto, calcolato come differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti.** Per i dipendenti part-time il calcolo è ponderato in base al rapporto tra ore pattuite e orario normale di lavoro.

Il calcolo è **effettuato in Unità di Lavoro Annuo (U.L.A.), secondo il criterio convenzionale del diritto comunitario, e deve essere verificato e mantenuto per ogni mese.** La fluttuazione del requisito incide dunque mese per mese: il venir meno dell'incremento fa perdere il beneficio per il mese di calendario di riferimento; l'eventuale ripristino nei mesi successivi consente la fruizione dal mese di ripristino, ma non consente di recuperare il beneficio perso.

L'incremento si considera al netto delle diminuzioni del numero degli occupati verificatesi in società controllate o collegate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile o facenti capo, anche per interposta persona, allo stesso soggetto.

CONDIZIONI DI ACCESSO: CALCOLO INCREMENTO OCCUPAZIONALE



LA FORMULA BASE

INCREMENTO NETTO = U.L.A. MESE CORRENTE – MEDIA U.L.A. 12 MESI PRECEDENTI

Aspetto	Dettaglio
Verifica	Mensile: l'incremento deve sussistere in ciascun mese di godimento del beneficio.
Senza incremento	0
Con incremento	Esonero pieno al 100%.
Risultato	Se positivo (> 0) → incremento realizzato.

IL CALCOLO IN U.L.A.

Tipologia	Calcolo
Tempo pieno	1 U.L.A. per ciascun mese di occupazione.
Part-time	Pro-rata (art. 9, D.Lgs. 81/2015): ore settimanali contrattualizzate / ore settimanali tempo pieno CCNL.
Intermittenti	Art. 18, D.Lgs. 81/2015: effettivo utilizzo del lavoratore, rapportato al tempo pieno.
Sostituzione a TD	Si computa il solo lavoratore sostituito, non il sostituto.
Esclusi	Prestatori occasionali (art. 54-bis, D.L. 50/2017); lavoratori in sostituzione temporanea; figure in uscita per cause esimenti.

CONDIZIONI DI ACCESSO: CALCOLO INCREMENTO OCCUPAZIONALE

COMPUTO NEI GRUPPI DI IMPRESA

Aspetto	Contenuto
Impresa unica	Reg. UE 2831/2023. Art. 23, c. 3, D.L. 60/2024: le variazioni negative in società controllate/collegate (art. 2359 c.c.) non incidono sul computo dell'incremento della singola impresa richiedente.
Clausola di salvaguardia	Il calcolo dell'incremento netto avviene al netto delle diminuzioni in società controllate/collegate, evitando penalizzazioni da dinamiche di gruppo.
Art. 2359 c.c.	Controllo di fatto, controllo contrattuale, controllo tramite patti parasociali.

SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO

Aspetto	Contenuto
Beneficiario	Il beneficio contributivo è riconosciuto in capo all'impresa utilizzatrice (Interpello n. 3/2018 Min. Lavoro).
Verifica incremento	L'analisi dell'incremento netto va condotta presso il soggetto economico beneficiario della prestazione lavorativa.
Agenzia	Resta formalmente datrice di lavoro ma non è destinataria del vantaggio contributivo.

CONDIZIONI DI ACCESSO: CALCOLO INCREMENTO OCCUPAZIONALE

CAUSE DI FUORIUSCITA

NON COMPROMETTONO L'INCREMENTO

Fattispecie	Riferimento
Dimissioni volontarie	Incl. fatti concludenti (art. 19, L. 203/2024)
Invalidità sopravvenuta	
Pensionamento	Tutte le forme
Riduzione volontaria orario	Art. 8, D.Lgs. 81/2015
Licenziamento per giusta causa	

IMPONGONO SOSTITUZIONE (pena decadenza dal beneficio)

Fattispecie	Eccezioni (Circ. INPS 90/2025)
Licenziamento per giustificato motivo oggettivo	Inidoneità fisica
Risoluzione in procedure collettive	Superamento periodo di comporta

CONDIZIONI DI ACCESSO: LICENZIAMENTO PER INIDONEITÀ

Il tema delle assunzioni agevolate ha una stretta connessione con gli adempimenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in relazione ai pre requisiti essenziali per l'accesso alle agevolazioni. Giova ricordare, infatti, che l'art.1 co. 1175, L. 296/2006, così come riformulato dall'art.29,c.1, D.L.19/2024 prevede, fra i requisiti necessari per accedere alle agevolazioni contributive, la regolarità in relazione agli adempimenti in materia di salute e sicurezza in capo al datore di lavoro. Meno sovente, invece, colleghiamo la possibile revoca dei benefici contributivi previsti per le assunzioni agevolate al tema del licenziamento per inidoneità alla mansione del lavoratore interessato dai benefici o da un collega di pari qualifica.

Il licenziamento per inidoneità alla mansione si colloca all'interno delle previsioni dell'art.42, D.Lgs.81/2008, che individua l'ambito di esercizio per il datore di lavoro del cosiddetto jus variandi nel contesto della sorveglianza sanitaria.

Qualora la mansione svolta dal lavoratore, per organizzazione dell'attività o tipologia della stessa, comporti -anche solo potenzialmente- un rischio per la salute del lavoratore, ogni datore di lavoro è tenuto all'attivazione del protocollo di sorveglianza sanitaria e, congiuntamente, alla nomina del medico competente.

I PRINCIPI GENERALI EX ART. 31 D.LGS. 150/2015

Il diritto alla fruizione di ciascun bonus è subordinato al rispetto dei principi generali in materia di incentivi all'occupazione, disciplinati dall'articolo 31 del D.Lgs. 150/2015. La regola si applica trasversalmente a tutti e quattro i bonus del DL 62/2026 e, in concreto, esclude la spettanza del beneficio in presenza di quattro condizioni alternative.

1

Obbligo preesistente di assunzione

L'assunzione costituisce attuazione di un obbligo preesistente, stabilito da norme di legge (es. art. 15 L. 264/1949, art. 24 D.Lgs. 81/2015, art. 47 c. 6 L. 428/1990) o della contrattazione collettiva (es. CCNL multiservizi su cambio appalto).

2

Violazione del diritto di precedenza

L'assunzione viola il diritto di precedenza, stabilito dalla legge o dal contratto collettivo, alla riassunzione di un altro lavoratore licenziato o cessato che abbia manifestato per iscritto la propria volontà di essere riassunto entro 6 mesi (3 mesi per stagionali).

3

Sospensioni dal lavoro in atto

Presso il datore di lavoro o l'utilizzatore con contratto di somministrazione sono in atto sospensioni dal lavoro connesse a una crisi o riorganizzazione aziendale, salvo che si tratti di assunzione a livello diverso o in unità produttive diverse.

4

Licenziamenti collegati nei sei mesi precedenti

I lavoratori sono stati licenziati nei sei mesi precedenti da un datore di lavoro con assetti proprietari sostanzialmente coincidenti, ovvero in rapporto di collegamento o controllo, con il datore che assume o utilizza in somministrazione.

Il duplice divieto di licenziamento (ex ante / ex post)

Per tutti e quattro gli incentivi opera un duplice divieto di licenziamento, che costituisce probabilmente il presidio anti-abuso più rilevante della disciplina. Il divieto opera nei sei mesi antecedenti l'assunzione e nei sei mesi successivi, ed è riferito alla medesima unità produttiva.

EX ANTE — Nei 6 mesi precedenti

Il datore non deve avere effettuato:

- Licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo nella medesima unità produttiva
- Licenziamenti collettivi ex L. 223/1991 nella medesima unità produttiva

La violazione preclude l'accesso al beneficio.

EX POST — Nei 6 mesi successivi

Il datore non deve effettuare licenziamenti per GMO:

- Del lavoratore agevolato
- Di altro lavoratore con la stessa qualifica nella medesima unità produttiva

La violazione del divieto comporta la REVOCA dell'esonero e il recupero del beneficio già fruito.

Non sono ostativi i licenziamenti per sopravvenuta inidoneità assoluta al lavoro e per superamento del periodo di comporta: fattispecie sui generis in cui assume rilevanza preponderante l'oggettiva impossibilità di reimpiegare il lavoratore.

PRESENTAZIONE RICHIESTA AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE

DICHIARAZIONE DEL DATORE DI LAVORO

DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DI ATTO DI NOTORIETÀ

(Art. 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445)

Il/La sottoscritto/a **[Nome e Cognome]**, nato/a a **[luogo di nascita]** il **[data di nascita]**, residente in **[indirizzo completo]**, codice fiscale **[CF]**, in qualità di **titolare/legale rappresentante** della ditta/società **[denominazione impresa]**, con sede legale in **[indirizzo completo sede legale]**, partita IVA **[numero partita IVA]**,

DICHIARA

ai sensi e per gli effetti degli articoli 46 e 47 del D.P.R. 445/2000 e consapevole delle responsabilità penali in caso di dichiarazioni mendaci, quanto segue:

1. che l'impresa da lui/lei rappresentata è **attualmente operativa** e impiega/ha intenzione di impiegare lavoratori dipendenti, anche a tempo determinato e/o in regime di apprendistato/tirocinio/collaborazione, nel rispetto della normativa vigente;
2. che l'impresa è **in regola con tutti gli adempimenti obbligatori previsti dal D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81**, in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ed in particolare:
 - ha provveduto alla **valutazione dei rischi** e provvederà alla redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), aggiornato e firmato, entro 90 giorni dalla data di occupazione del primo lavoratore;
 - ha designato il **Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)**;
 - ha provveduto alla **nomina del medico competente**, ove previsto, e all'effettuazione della sorveglianza sanitaria;
 - ha provveduto alla **formazione, informazione e addestramento** dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro, come previsto dagli Accordi Stato-Regioni e dal D.Lgs. 81/2008;
 - ha fornito e mantiene in buono stato i **dispositivi di protezione individuale (DPI)** necessari;
 - ha effettuato la **designazione degli addetti alle emergenze** (antincendio, primo soccorso, evacuazione) ed ha provveduto alla loro relativa formazione;
 - ha **provveduto ad individuare la figura del preposto**;
 - ha predisposto e mantiene attive le misure necessarie per garantire la **sicurezza degli ambienti di lavoro**;
 - ha rispettato ogni altro adempimento previsto in relazione alla propria specifica attività.
3. che l'impresa è altresì in regola con gli obblighi assicurativi e contributivi a tutela dei lavoratori (INAIL, INPS);
4. che non vi sono, allo stato attuale, prescrizioni o provvedimenti sanzionatori emessi dagli organi di vigilanza (ASL, Ispettorato del Lavoro, INAIL) in materia di sicurezza sul lavoro;
5. che si impegna a **mantenere nel tempo la piena conformità normativa** e ad aggiornare i documenti e le misure di prevenzione e protezione in relazione all'evoluzione dei rischi e della normativa vigente.

Luogo e data:

Firma del dichiarante:

(Allegare copia del documento di identità in corso di validità)



**INTRODUZIONE
ALLE PREMIALITA'
AZIENDALI E ALLE
MISURE DI
CONCILIAZIONE
DEI TEMPI
VITA/LAVORO**

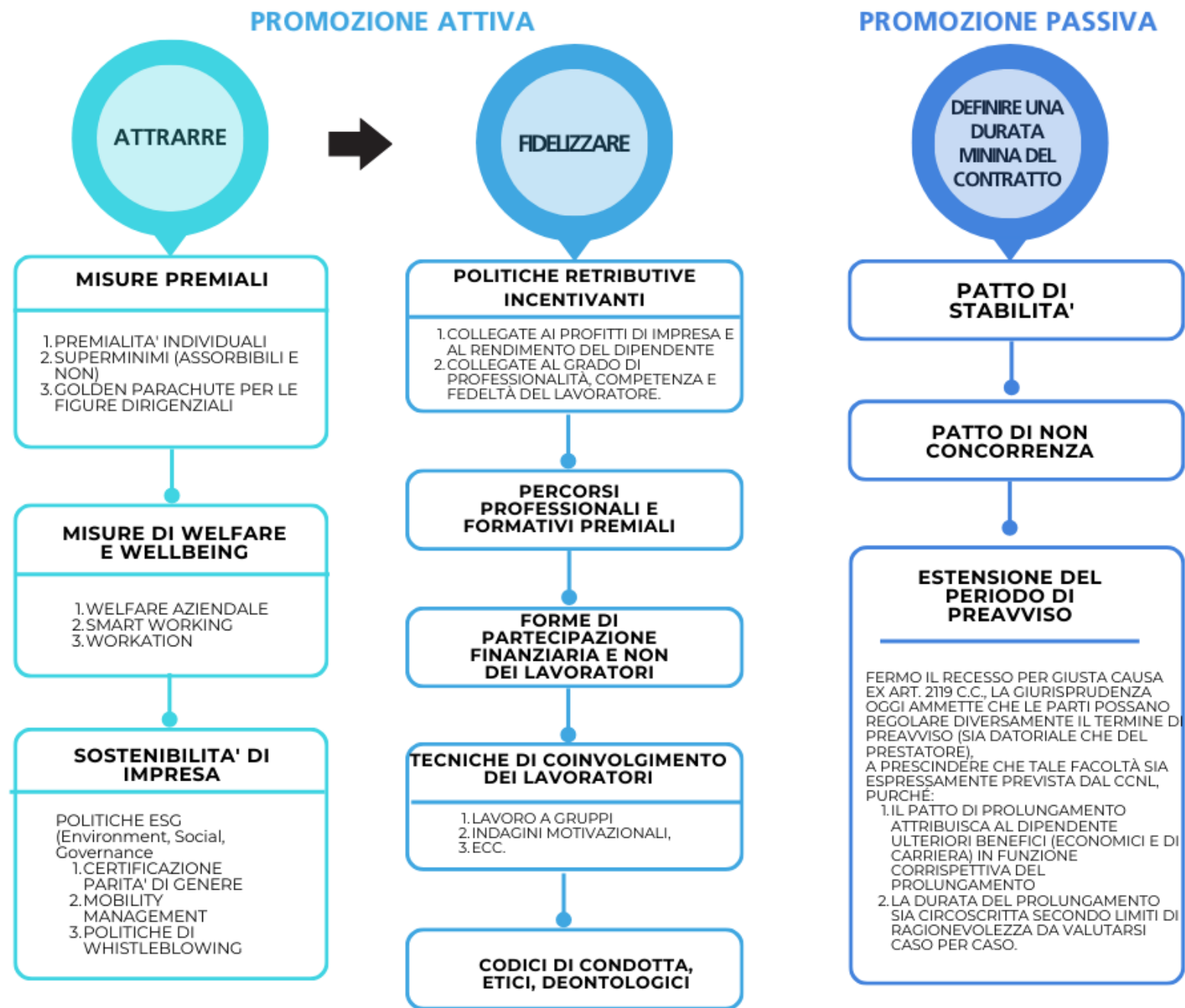


TABELLA COMPARATIVA: SERVIZI WELFARE PER FASCE DI ETÀ

Fascia d'età	Bisogni prioritari	Servizi welfare ottimali	Vantaggi fiscali
Under 30 (neoassunti)	Formazione, mobilità, flessibilità oraria, vita sociale	Corsi di formazione, abbonamenti trasporti, orario flessibile, benefit culturali	Deducibilità integrale formazione, esenzione abbonamenti TPL
30-45 anni (genitori)	Supporto famiglia, gestione figli, equilibrio vita-lavoro	Asili nido aziendali, rimborsi spese scolastiche, congedi estesi, smart working	Deducibilità asili, rimborsi scuola fino a €2.000/anno per figlio
46-55 anni (mezza età)	Salute, prevenzione, educazione figli, genitori anziani	Assicurazione sanitaria, check-up, borse di studio universitarie, supporto caregivers	Detraibilità spese universitarie, esenzione benefit sanitari fino a €3.615,20
Over 55 (pre-pensionamento)	Pianificazione pensione, salute, supporto per familiari	Previdenza complementare, long-term care, telelavoro, orari personalizzati	Deducibilità previdenza complementare fino a €5.164,57, esenzione LTC

 Consulenza strategica per piani welfare personalizzati

La segmentazione demografica dei piani welfare porta ad un aumento dell'efficacia percepita del 47% e una riduzione del 22% del costo complessivo. L'approccio consulenziale basato su fasce d'età consente l'ottimizzazione fiscale e il massimo gradimento. Secondo l'Osservatorio Welfare 2025, i piani personalizzati hanno un ROI del 2,7 rispetto al 1,4 dei piani standard.

 Fonte: Osservatorio Welfare Aziendale 2025 - Politecnico di Milano

TABELLA COMPARATIVA: BENEFIT GENERAZIONALI

Tipologia di Benefit	Baby Boomers (1945-1964)	Generazione X (1965-1980)	Millennials (1981-1996)	Generazione Z (1997-2012)
Previdenza e Assistenza	Alta priorità: piani pensionistici integrativi, assicurazione sanitaria estesa	Importante: piani previdenziali flessibili, coperture sanitarie familiari	Media priorità: piani flessibili con possibilità di riscatti	Bassa priorità: preferenza per benefit immediati e tangibili
Flessibilità oraria	Preferenza per orari tradizionali e stabilità	Apprezzata per equilibrio lavoro-famiglia	Alta priorità: remote working e orari personalizzabili Percorsi di sviluppo	Essenziale: totale flessibilità e integrazione tecnologica
Formazione e sviluppo	Corsi tradizionali, formazione in presenza	Mix di formazione online e in presenza	sviluppo personalizzati, coaching Programmi di mindfulness, salute mentale	Microlearning, gamification, contenuti su richiesta
Benefit per il benessere	Convenzioni sanitarie, check-up	Convenzioni fitness, wellbeing days		App per benessere, nutrizione e attività fisica
Supporto famiglia	Congedi straordinari, supporto anziani	Asili nido aziendali, supporto scolastico	Benefit per genitorialità, pet care	Supporto housing, consulenze lifestyle

 Strategie per piani di welfare multi-generazionale

L'efficacia di un piano welfare aziendale si misura sulla capacità di adattarsi alle diverse aspettative generazionali. Offrire un "menu" di benefit personalizzabili consente a ciascun dipendente di selezionare le opzioni più allineate con i propri valori e necessità, massimizzando il ritorno sull'investimento per l'azienda e aumentando il tasso di retention.



**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE!**

Dott.ssa Barbara Garbelli

Consulente del Lavoro in Pavia
Componente Centro Studi
Nazionale ANCL

A series of dark blue paper cutouts of human figures holding hands in a circle, arranged in a perspective that recedes into the distance. The background is a light gray gradient.

Il valore dell'integrazione nei processi HR

Monica Camera – Marketing di prodotto Area paghe e Risorse Umane



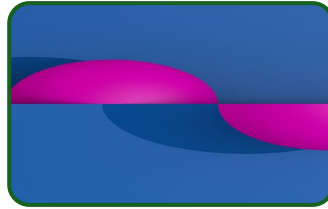
Dal processo alla qualità : il nuovo paradigma del mondo HR.

In un contesto in evoluzione, l'HR prende **decisioni strategiche** basandosi sui dati, con un «occhio» al processo di cui quei dati, sono il risultato.

Di cosa parliamo oggi :



1. Il mandato dell'HR : Più compliance, più velocità, più supporto alle decisioni



2. Dove il processo si 'rompe': Presenze, payroll, spese, workflow e rilavorazioni.



3. Cosa cambia davvero (quando il flusso funziona): Qualità del dato, costo, esperienza delle persone, regia manageriale.

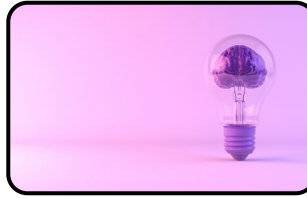


4. Da dove partire : Priorità, governance, adozione e soprattutto un percorso realistico.

Il ruolo dell'HR manager ha ampliato le dimensioni.



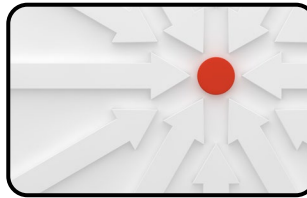
1. Compliance: Norme, scadenze, tracciabilità, responsabilità e coerenza di politiche per sedi e ruoli.



2. Efficienza: Ridurre le rielaborazioni, azzerare gli errori, spendere meno tempo per avere dei dati corretti.



3. Experience: Processi chiari per manager e persone, meno attrito nelle attività quotidiane (e nei rapporti umani).



4. Decisioni: Più visibilità su tempi, costi, assenze, anomalie e priorità operative

La complessità è quotidiana.

Per l'HR la variabilità è diventata una condizione permanente, non un'eccezione.



1. Più regole: Contratti, agevolazioni, differenze organizzative e controlli richiedono continuità.

2. Più modelli di lavoro: Turni, ibrido, mobilità, trasferte ...



3. Più attori: Responsabili, persone, HR, amministrazione e direzione intervengono sullo stesso flusso.

4. Più aspettative: Le aziende chiedono velocità, affidabilità, leggibilità del costo e meno distorsioni organizzative.

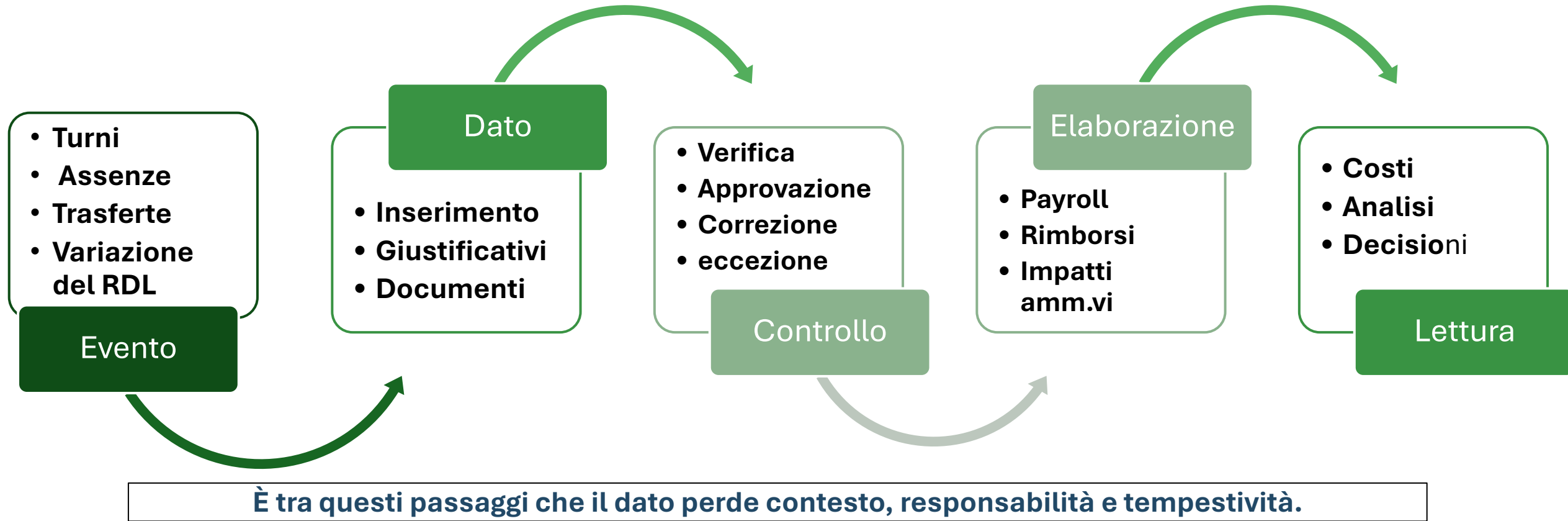




Frammentazione e complessità.

La frammentazione nel processo HR causa inefficienze, dove l'interruzione dei flussi di lavoro causa ritardi e aumento dei costi. È fondamentale affrontare questa complessità per migliorare l'efficacia.

E' fondamentale che tutte le attività siano legate tra loro.



Quando il processo non è lineare, il costo è invisibile.

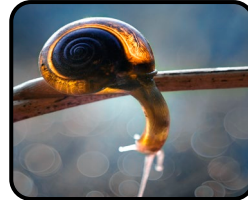
Non si vede in una sola voce di spesa: si distribuisce in **tempo perso, errori, attese e scarsa affidabilità**.



1. Rilavorazioni: Lo stesso dato è *toccato* più volte, da persone diverse e in tempi diversi.



2. Errori a valle: Le anomalie emergono tardi e spesso sotto scadenza.



3. Lentezza: L'HR rincorre eccezioni, documenti e mail invece di 'dare uno sguardo dall'alto'



4. Attese: Le **attese** nel processo causano frustrazione e ritardi, rendendo difficile mantenere il focus sulle priorità e le attività strategiche.



5. Debolezza delle decisioni: Se il dato arriva tardi o è poco leggibile, anche le scelte manageriali sono imprecise.

Da funzione amministrativa a direzione del processo

QUANDO L'HR RINCORRE

- Il dato *si ricompone* a valle
- Le eccezioni sono imprevisti da gestire
- I responsabili intervengono in modo disordinato , a 'chiamata'
- Il mese si chiude con fatica



Il salto non è “fare le stesse cose più in fretta”, ma governare meglio il flusso che le collega.

Da funzione amministrativa a direzione del processo



QUANDO L'HR «ORCHESTRA»

- Il dato nasce corretto e lo rimane
- Workflow e responsabilità sono chiari
- Le anomalie emergono prima dell'elaborazione del cedolino
- Leggere i costi è facile

Il salto non è “fare le stesse cose più in fretta”, ma governare meglio il flusso che le collega.

Dalla rincorsa alla direzione: il ruolo della piattaforma integrata

Attore coinvolto	Dove nasce il valore	Beneficio per l'HR
Persone e manager	PEOPLELINK raccoglie richieste, presenze, giustificativi, note spese e approvazioni	Il dato nasce con l'evento (rilevazione della presenza)
HR e amministrazione	JOB4 gestisce regole, controlli, elaborazione paghe e adempimenti	Meno ricostruzioni e meno correzioni a valle
Direzione e controllo	JOB 4 alimenta le analisi, costi, anomalie e indicatori. L'integrazione con Power BI ne facilita la lettura.	Decisioni tempestive e affidabili

L'amministrazione del personale comincia prima del cedolino.

Il payroll è parte di un processo, non il punto in cui si scaricano i problemi maturati prima.

QUANDO IL PROCESSO NON E' LINEARE

- Dati incompleti o incoerenti
- Tempi di raccolta lunghi
- Eccezioni senza contesto
- Necessarie correzioni che assorbono energia

Il payroll è l'esito di un processo ben governato, non il luogo in cui si scaricano i problemi maturati prima.

L'amministrazione del personale comincia prima del cedolino.

Il payroll è parte di un processo, non il punto in cui si scaricano i problemi maturati prima.

QUANDO IL PROCESSO E' LINEARE

- Informazioni già validate e leggibili
- Tempi chiari di chiusura e responsabilità definite
- Meno interventi manuali a valle
- Più tempo da dedicare alla qualità

Il payroll è l'esito di un processo ben governato, non il luogo in cui si scaricano i problemi maturati prima.

Presenze: il dato nasce in reparto, non in ufficio.

Il punto non è rilevare: il dato deve essere utile, comprensibile e correggibile quando necessario.

Rilevazione

- Orari, eventi, turni e presenze devono nascere con la massima aderenza al lavoro reale.

Giustificativi

- Assenze, permessi, anomalie e variazioni vanno contestualizzati subito, non a fine mese.

Autorizzazioni

- Il responsabile (di linea) deve intervenire sul dato quando ha ancora senso operativo.

Domanda:

Impianto su tre turni: l'anomalia è corretta due giorni dopo e l'HR la scopre in chiusura. Dove dovrebbe nascere davvero la correzione?

Nelle presenze le regole contano, eccome!

Con una piattaforma integrata ogni attore lavora sullo stesso flusso, con ruoli diversi, senza duplicare il dato.



1. Ruoli e profili: Chi inserisce, chi (ri) vede, chi approva e chi corregge deve essere definito senza ambiguità.

2. Calendari e turni: La regola deve accompagnare la realtà, non inseguirla.



3. Eccezioni: Le particolarità vanno gestite, ma nel processo e con piena tracciabilità.

4. Tempi: Una regola utile, non è solo giusta: è anche tempestiva e applicabile nel quotidiano.



Workflow chiari riducono attrito e *rimaneggi* di dati e elaborazioni.

Il controllo funziona se ogni attore interviene nel momento giusto e con informazioni corrette.

Risorsa

- Inserisce o segnala ciò che conosce direttamente.

Responsabile

- Valuta e approva (oppure no).

HR

- Presidia regole, eccezioni, coerenza e garantisce la correttezza della chiusura

Amministrazione

- Elabora su dati per rendicontare i costi, fare analisi, contabilizzare le paghe.

Direzione

- Attinge alle informazioni, magari navigandole da comode dashboard i power BI.

Workflow chiari riducono attrito e *rimaneggi* di dati e elaborazioni.

Il controllo funziona se ogni attore interviene nel momento giusto e con informazioni corrette.

Risorsa

- Inserisce o segnala ciò che conosce direttamente.

Responsabile

- Valuta e approva (oppure no).

HR

- Presidia regole, eccezioni, coerenza e garantisce la correttezza della chiusura

Amministrazione

- Elabora su dati per rendicontare i costi, fare analisi, contabilizzare le paghe.

Direzione

- Attinge alle informazioni, magari navigandole da comode dashboard i power BI.

Paghe: il mese si chiude bene solo se il processo è lineare.

Il valore dell'elaborazione cresce quando non richiede rielaborazioni.

CEDOLINO COME PUNTO DI «SCARICO»

- Correzioni all'ultimo minuto
- Eccezioni non documentate (o poco)
- Impossibilità di ricondurre la responsabilità

Il payroll non è solo un processo amministrativo. Secondo Forvis Mazars, un'organizzazione su tre segnala errori di calcolo payroll e una su cinque riconosce un impatto sulla fiducia dei dipendenti. Il punto, è garantire qualità del dato, continuità del processo e affidabilità verso le persone.

Paghe: il mese si chiude bene solo se il processo è lineare.

Il valore dell'elaborazione cresce quando verifica non richiede rielaborazioni.

CEDOLINO COME ESITO ORDINATO

- Dato verificato
- Meno interventi manuali
- Maggior qualità
- Maggiore affidabilità nella chiusura mensile



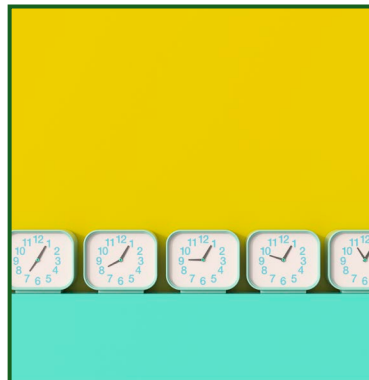
Standardizzare e irrigidire sono cose diverse. 😊

La standardizzazione
serve a gestire meglio
la variabilità, non a
negarla.



1. Regola comune: Serve per dare omogeneità (a sedi, team e casistiche ricorrenti)

2. Gestione dell'eccezione : Quando serve uscire dallo standard, il processo deve essere a prova di eccezione.



3. Coerenza nel tempo: La qualità cresce se la regola non dipende da chi c'è in quel momento

Note spese: un rimborso ben gestito è sintomo di un processo lineare

Quando una spesa è gestita bene, l'azienda controlla meglio e monitora il comportamento organizzativo.

Esempio pratico

Trasferta approvata, ricevuta mancante, rimborso fermo. Se per capire lo stato servono tre mail, il problema non è la nota spese: è il flusso.



1. Richiesta: La spesa nasce sul campo (dipendente in trasferta)

2. Approvazione: Il controllo deve essere contestuale all'evento



3. Verifica: Policy, limiti, eccezioni e documenti devono essere leggibili e tracciabili

4. Impatto: Il flusso non si ferma al rimborso: produce costi e coinvolge altre aree aziendali



Quanto costa una nota spese?

Nel 2025 il costo orario medio del lavoro è stimato tra i 34,90 e 38,20 euro.

Formula:

$$50 \text{ minuti} \times 34,90 \text{ €/h} = \mathbf{29,08 \text{ €}}$$

$$50 \text{ minuti} \times 38,20 \text{ €/h} = \mathbf{31,83 \text{ €}}$$

$$\text{Correzione errore: } 18 \text{ minuti} \times 34,90/38,20 \text{ €/h} = \mathbf{10,47-11,46 \text{ €}}$$

[SAP Concur Germania](#), in una ricerca su viaggi e note spese, indica che **una nota spese su quattro contiene errori**

Per un HR manager, il punto non è fare prima: è gestire meglio .

La velocità conta, ma conta di più la capacità di rendere il processo affidabile, leggibile e sostenibile.

Qualità del dato

- Meno re-inserimenti, meno scarti, coerenza tra origine e utilizzo del dato

Controllo distribuito

- Le responsabilità si *allargano* senza perdere di tracciabilità

Prevedibilità

- Il mese si chiude con meno urgenze e meno interventi manuali

Leggibilità del costo

- Il dato diventa utile anche oltre l'adempimento

Fiducia

- Manager e persone percepiscono un processo più trasparente

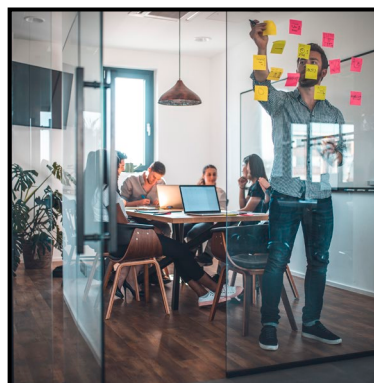
Digitalizzare i processi aiuta a distribuire il lavoro senza rinunciare al controllo.

Un processo solido, non accentra tutto sull'HR: chiarisce cosa può essere delegato e cosa deve essere accentrato.



1. Persone: Segnalano e documentano ciò che conoscono direttamente, con responsabilità sul dato originario

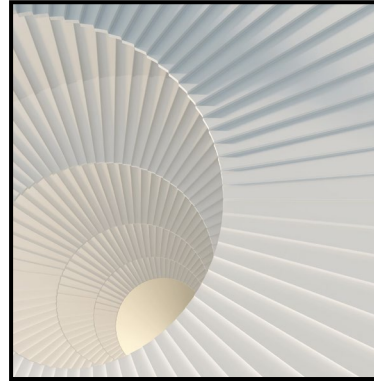
2. Manager: Intervengono sulle decisioni operative che riguardano il team, non su ricostruzioni tardive.



3. HR: Presidia regole, eccezioni, qualità del processo e lettura complessiva dell'impatto.

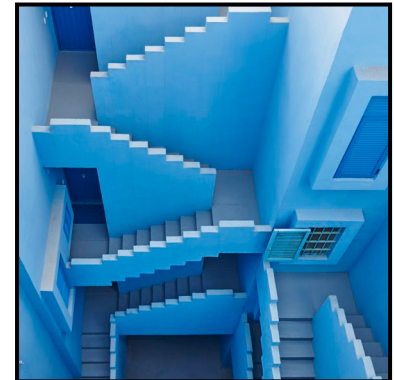
Il nemico nascosto è il 'rimaneggio' del dato.

Ogni correzione finale costa più di una regola chiara applicata all'origine del processo.



1. Passo: Il dato nasce una prima volta, vicino al fatto operativo (esempio una bollatura)

2. Passo: Viene corretto o integrato fuori contesto, spesso con meno qualità informativa.



3. Passo: Riemerge in chiusura, quando il costo dell'errore o del ritardo è già alto.

Quanto costa correggere un cedolino?

Se una correzione payroll richiede anche solo 20 minuti tra verifica, rettifica e controllo, con il costo orario medio Eurostat il costo diretto è circa **12-13 euro per cedolino corretto**.

Su 100 correzioni al mese, significa **1.160-1.270 euro** di solo costo-tempo, senza considerare urgenze, controlli aggiuntivi, comunicazioni, perdita di fiducia e possibili effetti amministrativi.

Come cambia il processo se cambia la modalità di raccolta del dato?

VANTAGGI PER L'HR

- **MENO INTERVENTI E RIELABORAZIONI**
- **MENO URGENZA IN CHIUSURA**
- **DISTRIBUZIONE DELLE RESPONSABILITA'**
- **DECISIONI MIGLIONI**

DOPO (PIATTAFORMA INTEGRATA SISTEMI)

Flussi ordinati

Emergono prima

Intervento più vicino all'evento

Processo prevedibile

Lettura di dati affidabili

Spunto di riflessione

In molte aziende il “prima” pesa più di quanto sembri: il costo vero non è solo l'errore finale, ma tutto il rumore organizzativo che lo precede

Dove il processo si vede davvero

Quando l'organizzazione si complica, il processo HR mostra i punti forti e i punti deboli



1. Stagionali:
Picchi di ingresso, tempi stretti e alta variabilità mettono subito alla prova velocità e controllo.



2. Sedi multiple:
La distanza organizzativa richiede regole omogenee e responsabilità distribuite senza perdere coerenza.



3. Team distribuiti:
Quando le persone lavorano in luoghi diversi, servono tempi, stati e approvazioni molto più leggibili.



4. Onboarding:
Ogni passaggio del ciclo di vita rende visibile la maturità del processo HR.

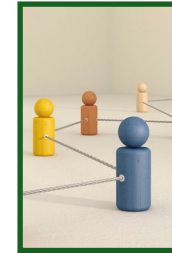


Compliance e tracciabilità non rallentano ma rendono il processo governabile.

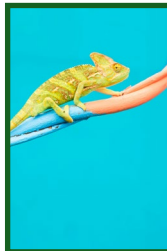
Quando responsabilità, tempi e modifiche sono leggibili, l'HR può controllare meglio senza ricorrere a verifiche continue fuori processo.



1. Profilazione: Vedere solo ciò che serve è una forma di ordine, non una limitazione.



2. Stati': sapere a che punto è una richiesta riduce inefficienza e solleciti.



3. Modifiche: La tracciabilità tutela l'azienda e chiarisce chi è intervenuto, quando e perché.



4. Eccezioni : Più il processo registra bene le eccezioni, meno queste diventano ingestibili.



peoplelink



job

L'integrazione dei processi migliora anche la lettura del costo del personale

La lettura dei dati è affidabile se il dato 'nasce bene', resta coerente ed è tracciabile

Dove si genera

- Il costo nasce da eventi concreti: tempo, presenza, assenza, spesa, assegnazione

Come si attribuisce

- Più il processo è ordinato, più il dato può essere letto per centro, ruolo, sede o logica gestionale.

Come si usa

- Un dato coerente sostiene controllo, confronto, budgeting e priorità manageriali.

Esempio pratico

Straordinari, assenze e trasferte vengono corretti in momenti diversi. Il costo finale arriva, ma la lettura per centro e responsabile arriva tardi. È un tema di reporting o di qualità del dato all'origine?

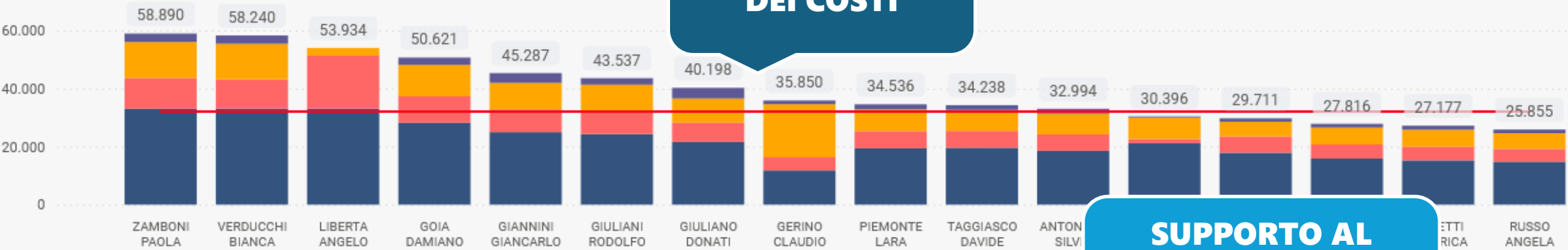
Costo dipendenti

Informazioni relative al periodo 01/01/2025 - 30/09/2025



Costo totale per dipendente

Retribuzione Contributi su retribuzione Ratei maturati Contributi su ratei maturati



SUPPORTO AL BUDGETING E AL CONTROLLO

CONFRONTI TRA RISORSE

Dipendente	Tipo rap			gennaio 2025	febbraio 2025	marzo 2025	aprile		5	agosto 2025	setter
ANTONELLI SILV...	Indeter			2.051	2.051	1.767	2.051			2.130	
			retribuzione	627	627	541	627			650	
			ati	760	1.387	781	764			766	
			Contributi su ratei maturati	186	186	186	186			186	
			Altri costi								
			Costo totale	3.623	4.250	3.275	3.628			3.731	
BIANCHINI MA...	Indeterminato	2	100,00%	2.351	2.351	2.025	2.351			2.351	
										162	
										799	
										43	
										3.356	
CALLESPA YLE...	Indeterminato									1.824	

La dashboard è utile perché il dato è alimentato da un processo coerente.

Cosa cambia per i manager?

Un processo ben strutturato aiuta i manager a fare i manager e non a rincorrere stati, eccezioni e correzioni

Più visibilità:

- Capiscono cosa richiede azione, cosa è già approvato e dove si concentrano le anomalie.

Come si attribuisce

- Più il processo è ordinato, più il dato può essere letto per centro, ruolo, sede o logica gestionale.

Come si usa

- Un dato coerente sostiene controllo, confronto, budgeting e priorità manageriali

Esempio pratico

Straordinari, assenze e trasferte sono corretti in momenti diversi. Il costo finale arriva, ma la lettura per centro e responsabile arriva tardi. È un tema di reporting o di qualità del dato all'origine?

Cosa cambia per le risorse?

Ogni giorno le persone *giudicano* l'azienda anche sulla base dei processi adottati.

Più chiarezza:

- Richieste, stati e tempi sono più leggibili e meno informali.

Più fiducia:

- L'azienda è coerente quando le regole sono chiare.

Meno incertezza:

- Errori, rimbalzi e attese si riducono.

La qualità del payroll incide anche sulla fiducia. Nel campione europeo SD Worx, il 34% dei dipendenti ha rilevato errori occasionali nel calcolo dello stipendio. Tra chi ha vissuto inesattezze di pagamento, il 25% dichiara di essere alla ricerca di un nuovo lavoro, contro il 9% di chi riceve pagamenti corretti.

Cosa cambia per la direzione HR?

Quando il flusso è lineare, Direzione HR e CFO possono leggere meglio priorità, costo e rischio.

Più prevedibilità:

- La chiusura del mese dipende meno da urgenze, rincorsa e memoria individuale.

Più leggibilità:

- Costo, assenze, eccezioni e dinamiche operative diventano comparabili.

Più organizzazione:

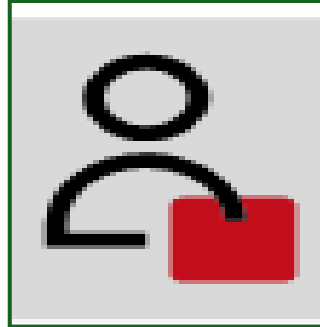
- Dalle correzioni alla risoluzione dei problemi.

Esempio pratico

Una richiesta è inserita correttamente, ma chi l'ha fatta non capisce se è presa in carico, approvata o bloccata. In quel momento non giudica solo il processo: giudica l'azienda.

JOB e PEOPLELINK

La piattaforma integrata per garantire continuità, affidabilità e integrazione.



1. Continuità: il dato non è reinserito o duplicato. Il dato è unico nel processo.

2. Responsabilità: Gli attori coinvolti intervengono nel punto corretto

50 anni



3. Affidabilità: Il dato diventa informazione.

Per un HR manager, la tecnologia conta quando rende il processo più leggibile, più stabile e più utile alle decisioni.

L'importanza dell'ecosistema nelle soluzioni HR

Paghe, presenze, spese e lettura del costo hanno senso insieme quando sono sostenute da un processo lineare e coerente.



1. Persone:

Interagiscono con richieste, presenze, documenti e stati.

2. Manager: Presidiano approvazioni, eccezioni e coerenza operativa del team



3. HR: Coordina regole, controlli e chiusura del processo

4. Amministrazione: Elabora su dati ordinati e tracciabili.



5. Direzione: Legge un quadro più completo per decidere e priorizzare.

Un percorso di adozione realistico

Per gli HR manager il tema non è “fare tutto insieme”, ma costruire un processo più solido per priorità e coerenza.



1. Partire dall'attrito: Si parte dal punto in cui oggi il processo consuma più tempo e qualità

2. Chiarire i ruoli: Prima ancora della tecnologia, vanno definiti responsabilità, tempi e stati.



3. Stabilizzare il flusso: Si riduce la variabilità inutile e si governano meglio le eccezioni

4. Allargare la lettura: Solo dopo il processo genera pieno valore anche per costo e decisioni.



Da dove partire, in pratica

Pariamo sempre dal punto in cui il processo perde più qualità, tempo o affidabilità.

Dove tocchiamo lo stesso dato troppe volte prima di chiudere il mese?

Quale passaggio genera più eccezioni, solleciti o correzioni tardive?

Quale informazione ci servirebbe meglio per governare costo, team o priorità?

Tre domande per voi

Il dato nasce bene?

- Se nasce vicino al fatto, con contesto e responsabilità chiare, il processo parte già forte.

Le eccezioni emergono presto?

- Se emergono solo alla fine, stiamo ancora lavorando in rincorsa.

Il dato diventa informazione?

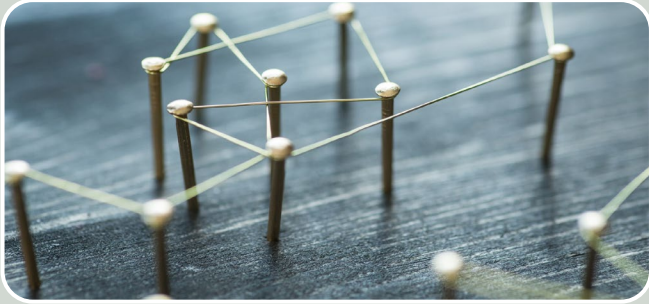
- Se serve solo a chiudere, stiamo perdendo parte del suo valore manageriale.

Una frase da tenere a mente

un'eccezione emerge solo il giorno della chiusura payroll, ormai non è più un'eccezione: è un'abitudine del processo.

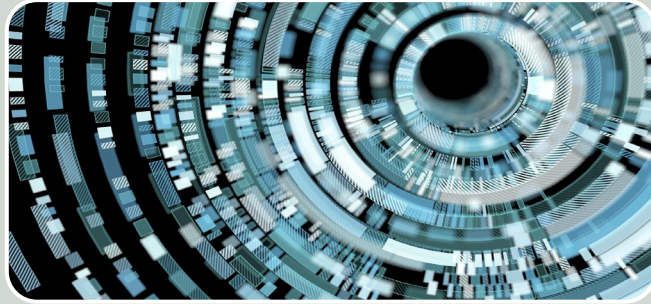
Tre messaggi da portare a casa

Il valore non è nel singolo adempimento, ma nella continuità del processo.



Il processo conta quanto il singolo adempimento

- Quando il flusso è debole, anche un'attività corretta è faticosa e poco visibile



La qualità nasce all'origine del dato

- Presenze, workflow, approvazioni ed eccezioni guidano la chiusura del mese



Un HR più forte è un HR che legge meglio

- Se il flusso è continuo, cresce la capacità di governo, non solo l'efficienza

Grazie per l'attenzione





La digitalizzazione dei processi HR e il benessere organizzativo

Verona, 16 giugno

HR MANAGER

HR Manager non è solo un mestiere, ma un modo di vedere le persone

Zoom: 10anni
Uber: 12anni
Twitter: 15anni
Facebook: 17anni
Tesla: 18anni
Google: 23anni
Netflix: 24anni



Amazon: 27anni
Apple: 45anni
Microsoft: 46anni
Nike: 57anni
Sony: 75anni
Disney: 98anni
IBM: 110anni

FONTE



Jon Erlichman
@JonErlichman

PERCHE QUESTO CAMBIAMENTO?



Behaviours, i
comportamenti e
cultura



Bytes, uso della
tecnologia



Bricks, ovvero gli
spazi fisici
dell'ufficio

Ambiente Phygital

LA DIGITALIZZAZIONE..



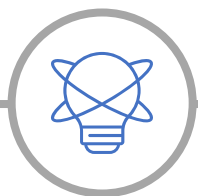
La digitalizzazione ci ha dato un grosso supporto nel gestire : CHI, QUANDO, COSA, DOVE...

TECNOLOGIA SÌ, MA SEMPLICE



«La tecnologia non è mai quella che compri, ma quella che usi veramente»

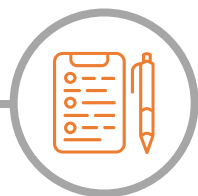
USE CASE GESTIONE STAGIONALI



DATI ONBOARDING

La digitalizzazione dei lavoratori stagionali risolve le criticità tipiche:

- burocrazia accelerata
- scadenze
- **data base skills**



PIANIFICAZIONE ORARI/ CARTELLINO

I responsabili pianificano:

- turni
- orari
- **gestione cambi**
- **copertura picchi**
- self service lavoratori stagionali (invio richieste sostituzione o permessi da mobile).



RILEVAZIONE PRESENZE

- Rilevazione del dato immobilità o in strutture ampie (App / Tag)
- **Controllo anomalie:** i responsabili approvano in tempo reale straordinari
- **Integrazione timbrature personale somministrato**



COMPETENZE / SCADENZE SICUREZZA

Gestione conformità normativa punto critico contratti a tempo determinato.

Scadenze DPI e visite: la piattaforma traccia la consegna dei dispositivi di sicurezza e l'idoneità medica dello stagionale.

Corsi formazione



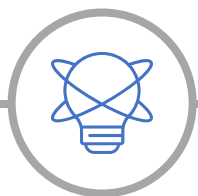
CONSUNTIVAZIONE / QUADRATURA

Il passaggio dei dati dalle presenze alla busta paga immediato

Esportazione automatica: i dati delle ore reali.

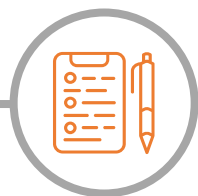
Controllo per evitare errori di calcolo

USE CASE CONTRATTI A TERMINE



DOCUMENTAZIONE ONBOARDING

Raccolta dati e check
documentazione
necessaria



MONITORAGGIO TERMINI LEGGE

Governo le normative:

- Contatori mesi
- Blocco proroghe
- Check deroghe
- Alert tetto massimo (20%)



RILEVAZIONE PRESENZE

- Casualizzazioni
- Regole
- orari
- Timesheet



COMPETENZE & DB

- Check competenze
- Timeline del dipendente
- Formazione-
- Micro learning
- Database per assunzioni



NOTIFICHE

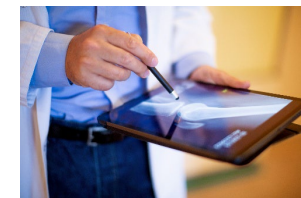
Notifiche push scadenza
sino a 3 livelli
Scadenze documenti
Aggancio payroll

TANTA TECNOLOGIA MACONOSCIAMO LE PERSONE?

In Italia tanti sono gli osservatori che monitorano il benessere dei lavoratori e il grado di coinvolgimento. Da Gallup all'Osservatorio HR per passare al McKinseyHR Monitor i dati non sono buoni. Eppure le aziende non hanno mai investito così tanto in tecnologia HR.



La digitalizzazione fornisce strumenti potenti per conoscere le persone e prendere decisioni.



Il paradosso non è un caso: **digitalizzare il (solo) processo non è la stessa cosa che conoscere le proprie persone.**

Quasi **6 persone su 10*** si sentono emotivamente **distaccate** e quasi 1 su 5 infelice. Lo star bene in azienda è diventata una risorsa economica e culturale che genera produttività, innovazione e **fidelizzazione**

*Fonte Gallup

I 5 FATTORI CHE GUIDANO LA SCELTA DI UN DATORE DI LAVORO*

1. Retribuzione e benefit competitivi (59%)
2. Ambiente di lavoro piacevole (57%)
3. Equilibrio lavoro-vita privata (56%)
4. Sicurezza del lavoro (54%)
5. Crescita professionale (51%)



Il benessere nelle organizzazioni non si improvvisa.
E' un **processo continuo, deve essere data-driven e predittivo.**

NON PUO' ESSERE UN NICE TO HAVE il «silenzio» del dipendente ha un costo enorme aziendale e sociale

*Fonte: REBR – Randstad (indagine internazionale che coinvolge 34 Paesi con 171.000 rispondenti e oltre 6400 aziende a livello globale)

GIUSTO PARLARE DI BENESSERE ORGANIZZATIVO?

SEMPLIFICANDO IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E' ASCOLTO (VERO), OSSERVAZIONE E FEEDBACK IN UN FOLLOW UP CONTINUO

QUESTO APPROCCIO CREA UN INSIEME DI ELEMENTI CHE DESCRIVONO «L'ATMOSFERA PREVALENTE»



PORTARE VALORE

Automatizzare la routine libera tempo ed energie.

L'altro pezzo di valore sta in quello che le HR possono fare con quel tempo recuperato: costruire relazioni, interpretare i segnali e il cambiamento.

Questi sono aspetti che una piattaforma digitale può aiutare a far emergere, ma non a gestire con la persona.



HR Manager abilitatore di crescita organizzativa

Pianificazione strategica: a stretto contatto con il Board nelle scelte organizzative.

Gestione dei talenti: individua e sviluppa le competenze chiave interne.

Gestione del cambiamento: guida l'azienda alla gestione del cambiamento.

Sviluppo organizzativo: ottimizza i team e migliora le performance.

I PRIMI PASSI PER CONOSCERE LE PERSONE



• **Abbandonare il controllo amministrativo** ci pensa la tecnologia (con regole chiare). HR Manager deve contribuire a guidare il cambiamento.

• **People Strategy soluzione di HCM – Strumenti digitali e di ascolto attivo.**

Saper leggere i dati e i trend e cogliere segnali «nascosti» per anticipare i bisogni e costruire contesti che generano performance e benessere.

Unire azioni per abilitare le «relazioni umane»

Praticare l'ascolto attivo – Spazi fisici abilitatori di relazioni (l'essere umano è animale sociale - Aristotele)

LE SURVEY POSSONO BASTARE...?

PULSE SURVEY: MICRO SONDAGGI
FREQUENTI

INDAGINI DI CLIMA

INTERVISTE MIRATE

COLLOQUI

GARANZIA ANONIMATO

DATI IN TEMPO REALE

INTERVENTI TEMPESTIVI

DECISIONI OGGETTIVE

PEOPLE ANALYTICS : MATCH DATI



NO PERCHE' LE PERSONE SI MUOVONO.. COSA OSSERVARE?

Indicatori Hard & Soft

- Mobilità interna
- Trasferimenti
- Permanenza nei ruoli
- Dati di turnover (esterni/interni)
- Mobilità interna.
- Feedback on/off boarding
- Dati sugli stagionali
- Cluster a rischio (generazioni a confronto)

Sono manifestazioni della stessa realtà organizzativa.

L'errore che ci commette il più delle volte è mettere tutto su excel....

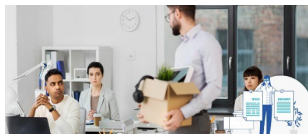
Il concetto centrale è passare alla lettura integrata degli indicatori organizzativi

FENOMENI NELLE ORGANIZZAZIONI

Assenteismo elevato



Elevato turnover



**Presentismo
dannoso
/Reputazione**



Clima tossico



Calo produttività



Burnout



Job hugging

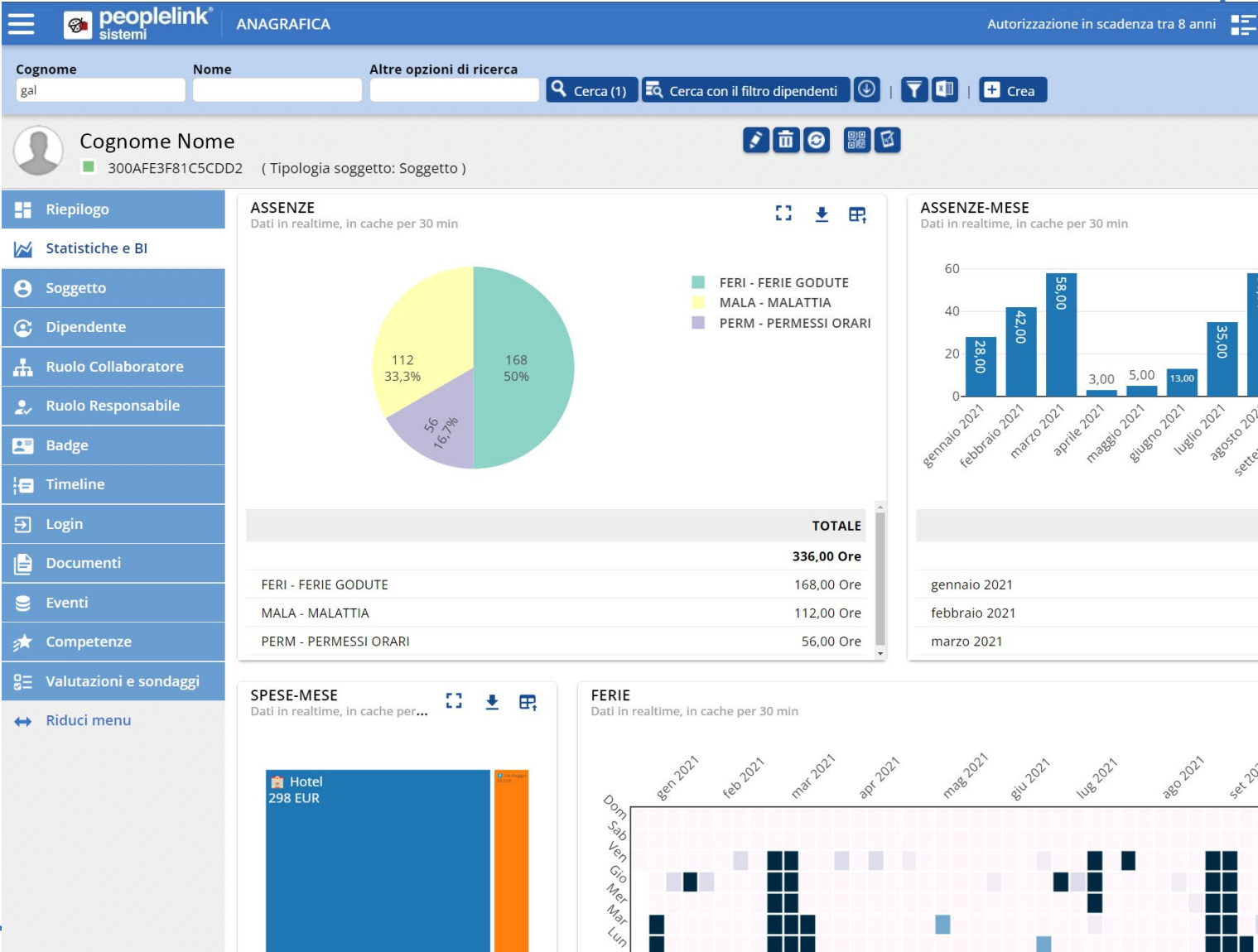


Diversi gli aspetti da rilevare per poter intervenire in modo coerente con un impatto duraturo.

Perché alta retention con basso engagement non è un risultato.

LA TECNOLOGIA CI SUPPORTA

Il software consente di raccogliere metriche su dati oggettivi (comportamentali) e soggettivi (questionari)



IL BENESSERE ORGANIZZATIVO



COME SI DECLINA IL BENESSERE LAVORATIVO

Benessere Psicologico e Mentale

Prevenzione dello stress lavoro-correlato e del burnout.

Percorsi di coaching aziendale

Benessere Economico e Sociale

Pacchetti welfare aziendale

Benefit flessibili

Polizze assicurative integrative.

Conciliazione Vita-Lavoro

Politiche di lavoro agile (smart working).

Flessibilità degli orari di lavoro (orari d'ingresso, part-time).

Accordi di permessi e congedi mirati



Benessere Fisico ed Ergonomia

Postazioni di lavoro ergonomiche e spazi.

Sicurezza sul lavoro e prevenzione

Programmi di promozione di corretti stili di vita

Sfera Professionale e di Crescita

Formazione continua e sviluppo delle competenze (upskilling/reskilling).

Sistemi di valutazione chiari ed equi.

Politiche di valorizzazione del talento

Relazioni e Clima Aziendale

Comunicazione interna trasparente

Promozione lavoro di squadra.

Prevenzione e gestione dei conflitti.

Iniziative di team building

IL VALORE AGGIUNTO NASCOSTO



Gestione & Retention Talenti



Ogni euro investito genera 2,50 di ritorno*



Employer branding

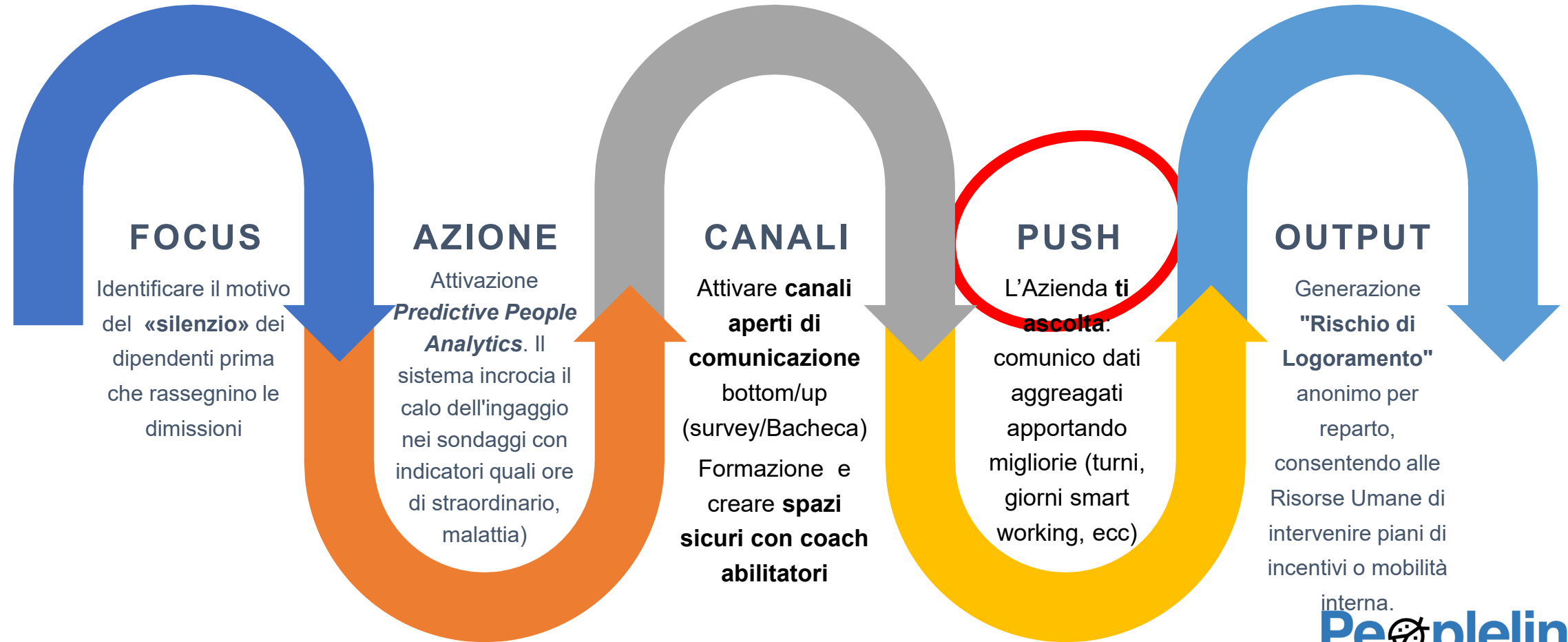


Fidelizza



*(European Workplace Promotion)

USE CASE BENESSERE ORGANIZZATIVO



CONCLUSIONI

Non abbiamo un problema di dati.

Abbiamo un problema di prospettiva.

C'è differenza tra usare i dati sulle persone per ottimizzare i processi, e restituire i dati alle persone per supportare la loro crescita.

La persona deve diventare co-creatore del proprio percorso.



"Il futuro delle organizzazioni non si giocherà solo sulla quantità della tecnologia introdotta, ma sulla qualità delle scelte che faremo su come usarla"

PER CUI LA DOMANDA NON E' QUANTE
PERSONE RESTANO, MA PERCHE' !



VECOMP HR FORUM 2026

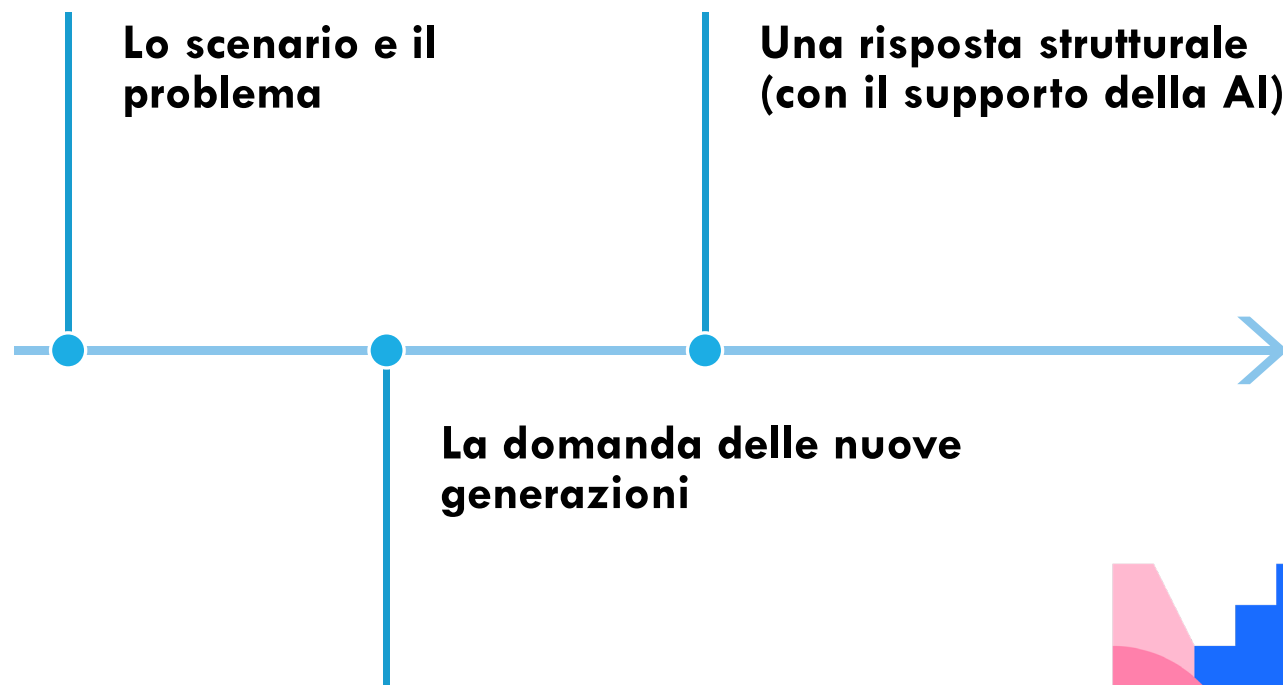
**Attrazione e
fidelizzazione
delle nuove
generazioni
come garanzia
di continuità
organizzativa**

OBIETTIVO

Leggere assieme la
attrazione e la
fidelizzazione come una
**sfida positiva di
continuità e di prosperità
organizzativa**



STRUTTURA E MODALITÀ



1. LO SCENARIO E IL PROBLEMA

A full-page background image featuring an astronaut in a white spacesuit walking on a narrow, dark, corrugated metal path. The path is split vertically: the left side is dark blue and black, while the right side is a bright, fiery orange and red. The astronaut is positioned on the boundary, facing forward. In the distance on the right, another small figure of a person is visible on the horizon. The sky is filled with dark, swirling clouds on the left and a bright, hazy orange glow on the right.



MENTIMETER: LA SITUAZIONE

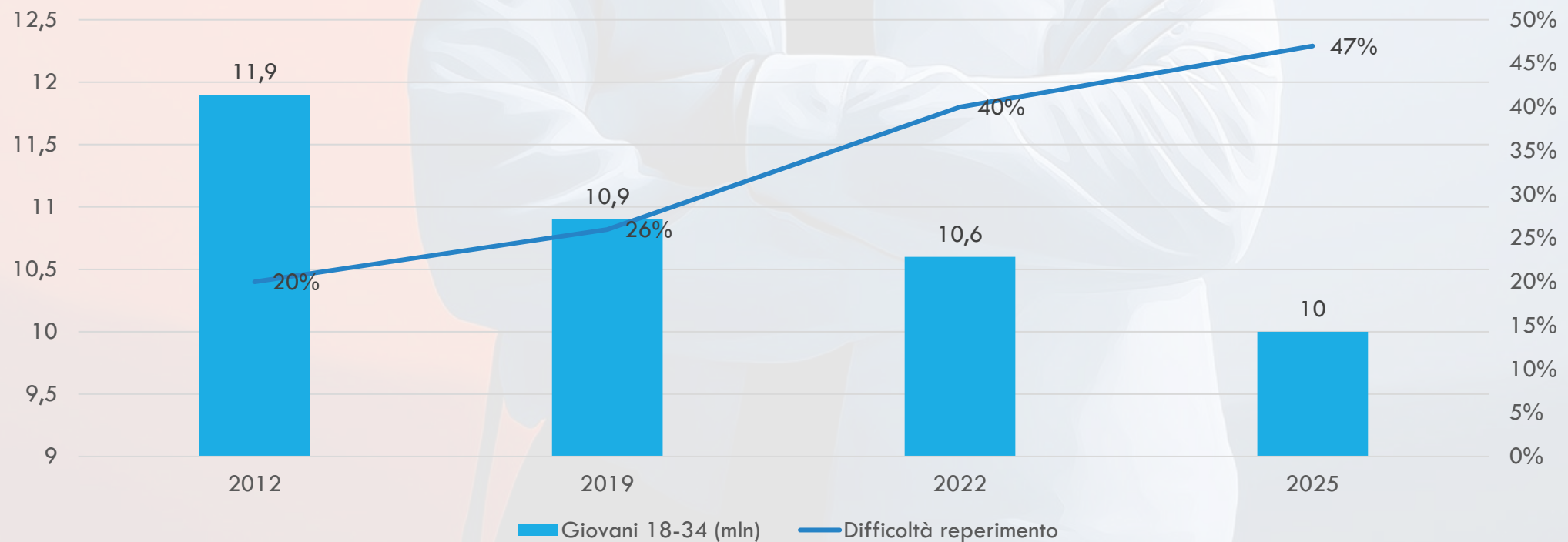


QR code

SITUAZIONE

Sempre meno giovani disponibili, sempre più posti difficili da coprire

ISTAT – Popolazione residente per classi di età. Unioncamere-Excelsior 2025.





PUNTI CHIAVE

13% di engagement

- non è una questione di soldi, comunque non bastano mai e in tanti casi non rendono

Gallup, State of the Global Workplace 2024

47% di mismatch, calo demografico

- le persone con le loro competenze sono una condizione di business, tanto quanto investimenti

Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2025

36% di feedback reale ricevuto

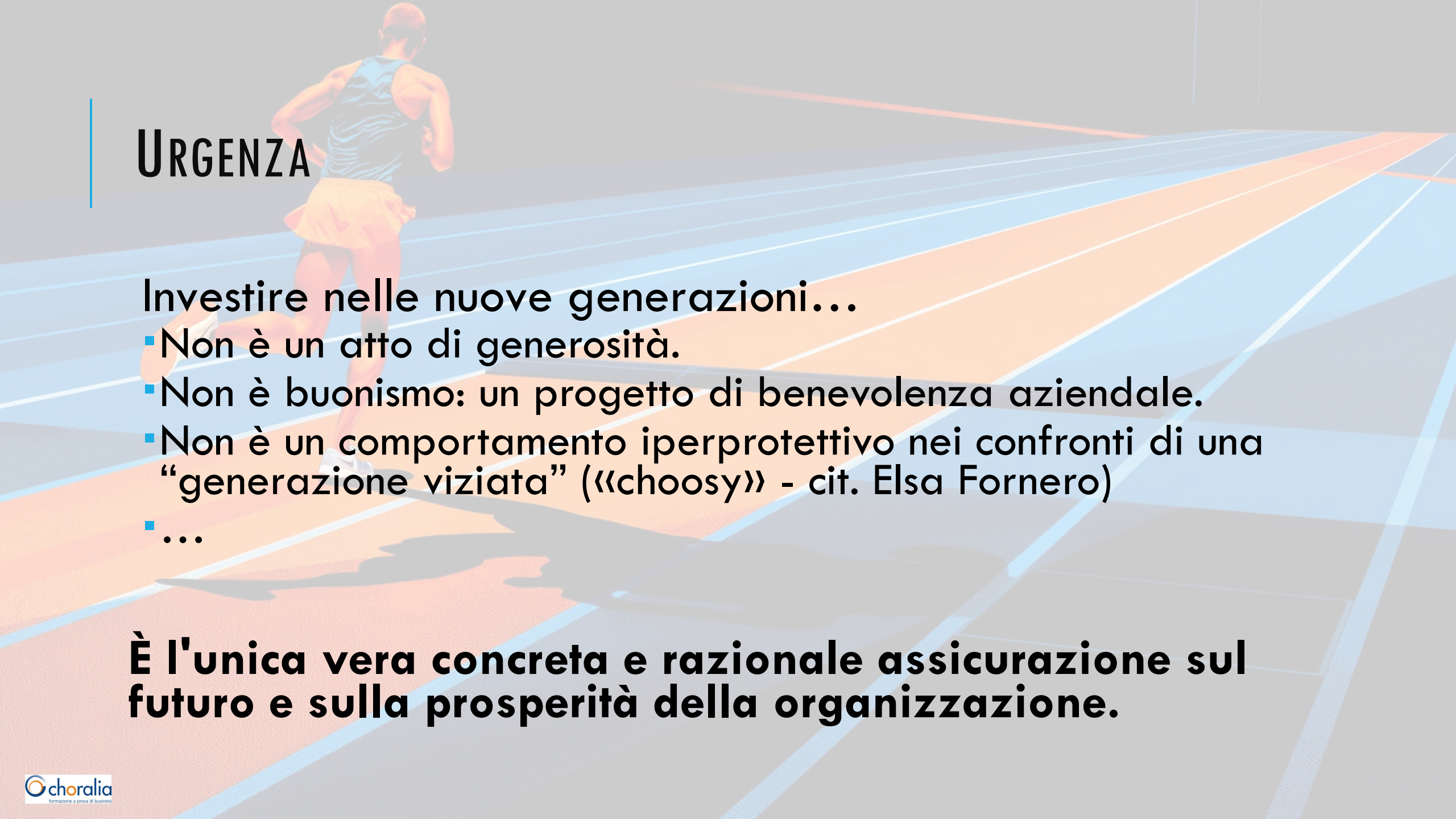
- Il feedback assume un ruolo diverso tra generazioni cambiandone il significato

Gallup, The Strengths, Weaknesses and Blind Spots of Managers, 2024

70% dell'engagement è legata al manager

- il problema non è solo delle risorse umane ma della linea

Gallup, State of the American Manager / workplace research

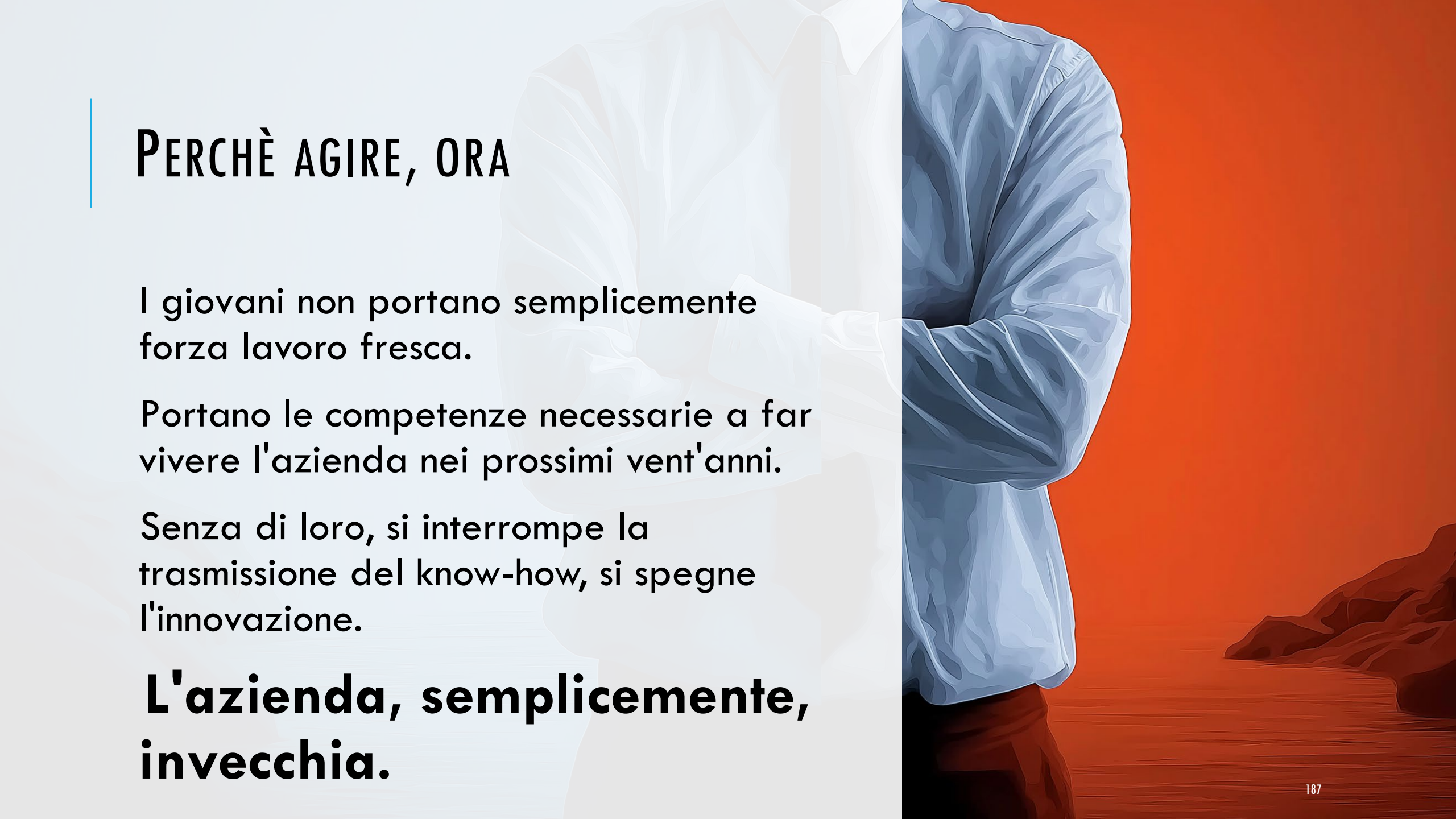
A background image of a runner in a blue tank top and yellow shorts running on a blue and orange track. The runner is seen from behind, moving away from the viewer.

URGENZA

Investire nelle nuove generazioni...

- Non è un atto di generosità.
- Non è buonismo: un progetto di benevolenza aziendale.
- Non è un comportamento iperprotettivo nei confronti di una “generazione viziata” («choosy» - cit. Elsa Fornero)
- ...

È l'unica vera concreta e razionale assicurazione sul futuro e sulla prosperità della organizzazione.



PERCHÈ AGIRE, ORA

I giovani non portano semplicemente forza lavoro fresca.

Portano le competenze necessarie a far vivere l'azienda nei prossimi vent'anni.

Senza di loro, si interrompe la trasmissione del know-how, si spegne l'innovazione.

**L'azienda, semplicemente,
invecchia.**

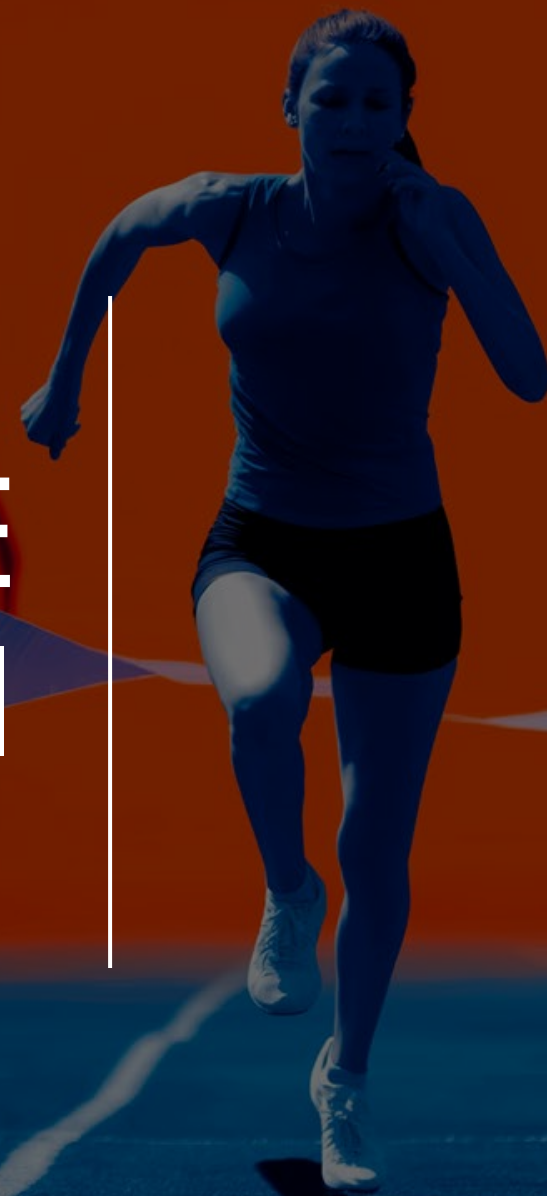
0 GIOCARE DI RIMESSA?

Quante volte si fa qualcosa quando la persona ha già in mano un'altra offerta o la lettera di dimissioni?

- *Un aumento dell'ultimo minuto*
- *Un giorno di smart working*
- *Un nuovo fringe benefit e wellness aziendale*
- *Un passaggio di livello*
- ...

**Questo è un
approccio reattivo,
faticoso, costoso e
a volte con il fiato
corto.**

2. COSA CHIEDONO LE NUOVE GENERAZIONI



ATTESE GENERAZIONALI

Gen Z

Il nuovo concetto di flessibilità

- L'80% di loro non considera lo smart working come un benefit opzionale, ma come un criterio di selezione primario.
- L'82% degli under 26 non inoltra nemmeno la candidatura se l'azienda non garantisce questa flessibilità strutturale.

La trappola del silenzio

- Per il 68% dei ragazzi ricevere un feedback regolare e frequente è il primo fattore di sicurezza psicologica sul lavoro.

Il valore dello scopo

- Oltre il 56% dichiara che preferirebbe essere disoccupato piuttosto che lavorare in un'azienda priva di etica, trasparenza o equilibrio tra vita privata e professionale.
- L'impatto sociale del lavoro, in famiglia e con gli amici, è un problema caratteristico.

Gen Alfa

L'Era dell'Interazione Sintetica

- Sono la prima generazione interamente nativa dell'Intelligenza Artificiale generativa. L'AI è un'estensione naturale del pensiero.

La trappola della burocrazia

- Oltre il 75% di loro rifiuterà dinamiche lavorative basate su gerarchie rigide e tempi morti.

Dall'orario al lavoro asincrono

- Abituati ai social e alla personalizzazione estrema pretenderanno modelli totalmente asincroni.

L'Apprendimento Continuo Visivo

- Sarà una generazione con modalità di apprendimento cortissime, visive e gamificate.

PAROLE CHE CONOSCIAMO BENE, SIGNIFICATI DIVERSI

Aziende e giovani spesso usano lo stesso vocabolario, ma attribuiscono significati differenti.

La sfida non è comunicare di più, ma chiarire cosa intendiamo davvero con termini come **crescita, autonomia, feedback, flessibilità, responsabilità**.

Se questi significati restano impliciti, ciascuno interpreta a modo suo e il patto tra organizzazione e persone si indebolisce.

Per mantenere engagement e retention, occorre esplicitare ciò che prima era dato per scontato.



TRE PAROLE CHIAVE

La Flessibilità

- Per un senior è una concessione premio ("Se lavori bene, ti do lo smart working"). Per un ventenne è una condizione di base. Se la poni come un premio, la percepisce come un ricatto.

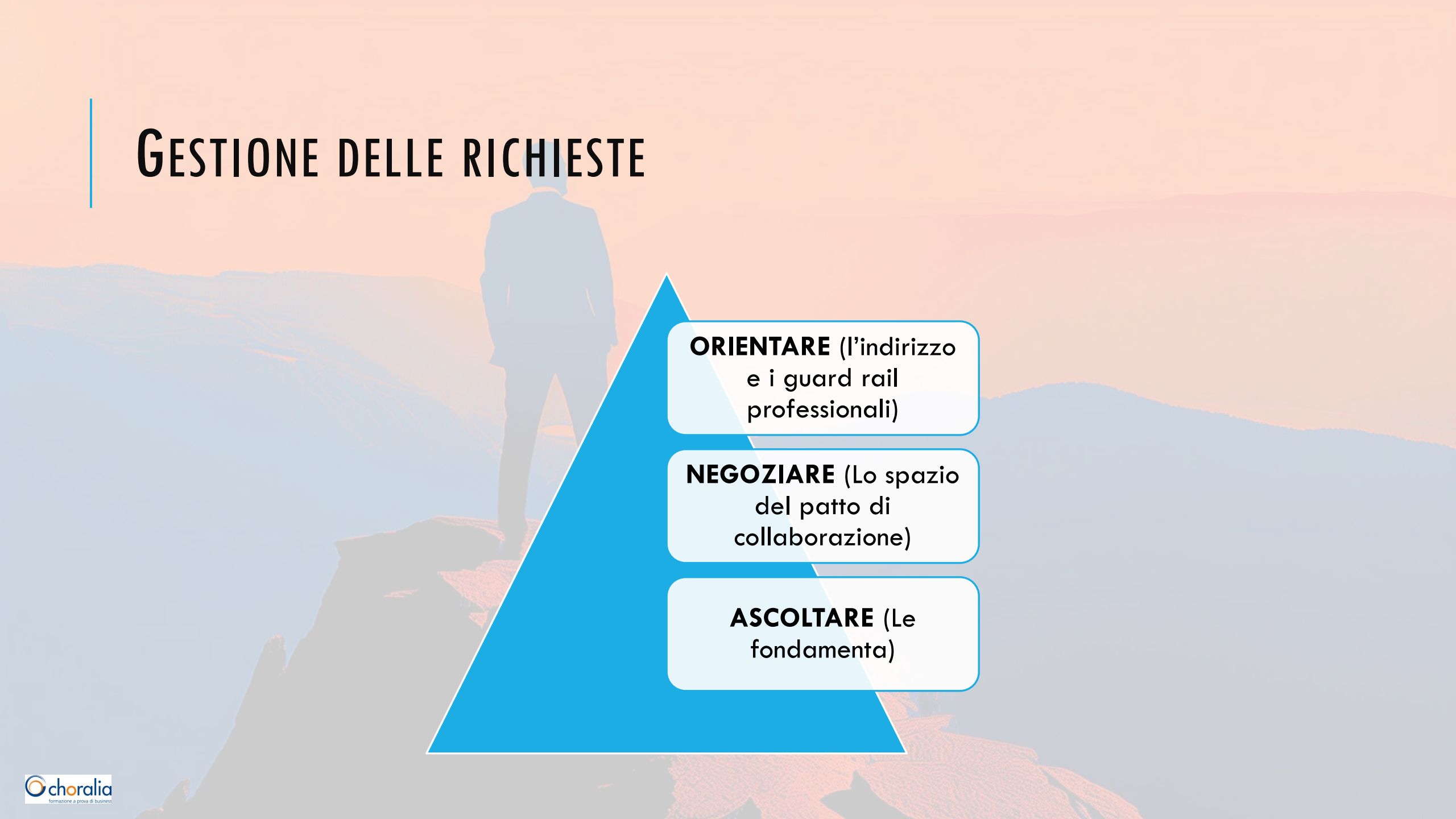
Il Feedback

- Per l'azienda è un rito annuale. L'assenza di feedback viene interpretata come un feedback negativo "Il mio lavoro non interessa a nessuno".

L'Autonomia

- Il manager delega dicendo "Hai carta bianca, arrangiati", pensando di lasciare spazio. Il giovane interpreta la carta bianca come abbandono. Autonomia per lui significa "Fidati di me mentre sperimento, ma dammi dei guard rail per non schiantarmi".

GESTIONE DELLE RICHIESTE



ORIENTARE (l'indirizzo
e i guard rail
professionali)

NEGOZIARE (Lo spazio
del patto di
collaborazione)

ASCOLTARE (Le
fondamenta)



3. UNA RISPOSTA STRUTTURALE



MENTIMETER: LE MOSSE PIÙ FREQUENTI



QR code

FARE I CONTI CON LA REALTÀ



Limiti delle nuove generazioni:

- I giovani non si fidano dell'azienda a priori: cercano coerenza e reciprocità, ma portano anche **minore tolleranza alla frustrazione, difficoltà relazionali e fretta di vedere risultati.**



Strutture aziendali sempre più piatte

- Meno livelli, meno passaggi gerarchici e percorsi di crescita meno lineari e prevedibili **riducono le opportunità** di avanzamento nei tempi attesi e richiedono più **flessibilità**



Futuro meno prevedibile

- Lavoro per progetti, richiesta di innovazione continua e competenze che cambiano rapidamente rendono più **difficile replicare i percorsi del passato**, promettere carriere **definite** o individuare dei ruoli con perimetri e **mansioni specifiche.**

3 PASSI OPERATIVI PER UNA INGEGNERIA ORGANIZZATIVA

0. Marketing
del lavoro –
employer
branding

1. Onboarding
di Impatto (e
non
burocratico)

2. Perimetri di
Ruolo
Tracciabili

3. Micro-
Feedback
Continui

- Inserire cosa si impara nelle prime settimane, quali sono le micro-competenze da acquisire, chi è il tutor.

- Regole chiare: cosa ci si aspetta da me? Con quali metriche verrà valutato il mio contributo? Quali competenze devo consolidare per sbloccare la crescita futura?

- Cultura dei check-in brevi e costanti: 10 minuti tra manager e collaboratore



MENTIMETER: AI COME STRUMENTO HR



QR code

ESEMPI DI APPLICAZIONI AI CHORALIA: IL NOSTRO BRACCIO DESTRO

Bisogno critico Gen Z / Alfa	Applicazione AI concreta	Supporto del manager	Fonte / risultato accreditato
Crescita visibile	AI Career GPS: mappa competenze, gap e possibili ruoli interni	Valida il percorso e assegna esperienze reali	Deloitte 2025: Gen Z e Millennials mettono al centro crescita, apprendimento, significato e benessere (Deloitte)
Feedback frequente	AI feedback assistant: raccoglie evidenze da task, progetti e fornisce spunti di feedback	Trasforma gli insight in conversazioni di coaching	Gallup: il manager spiega circa il 70% della varianza nell'engagement dei team (Gallup.com)
Supporto immediato	AI mentor on demand: aiuta su casi, decisioni, comunicazione, priorità	Interviene sui casi critici e dà contesto umano	Microsoft/LinkedIn 2024: 75% dei knowledge worker usa già AI al lavoro (Source)
Prevenzione abbandono	AI early warning: segnala cali di engagement, isolamento operativo, stress, stagnazione	Attiva check-in mirati prima che il problema diventi dimissione	Deloitte 2024: circa 3 su 10 temono discriminazioni dal manager se parlano di stress o salute mentale (Deloitte)
Senso del lavoro	Impact dashboard VANTIC ©: collega attività quotidiane a risultati, clienti, team, obiettivi	Aiuta il giovane a leggere il contributo reale del proprio lavoro	Deloitte 2025: "money, meaning and well-being" sono driver centrali delle scelte di carriera (Deloitte)
Learning personalizzato	AI learning path: propone micro-percorsi coerenti con ruolo, aspirazioni e gap	Protegge tempo, priorità e applicazione sul campo	LinkedIn 2025: la progressione di carriera è indicata come principale motivazione all'apprendimento (thirst.io)
Coaching	AI Coach Discitur ©: Digital coach che offre simulazioni su casi reali e fornisce feedback immediati e consigli per il Miglioramento	Aiuta ad aumentare il feedback, sepcie su comportamenti soft, i più difficili da comunicare	In uno studio sperimentale condotto da Stanford e University of Washington, l'utilizzo di simulatori conversazionali con feedback AI ha prodotto un miglioramento del 17% nella padronanza delle competenze interpersonali e un aumento fino al 27% della fiducia nell'affrontare conversazioni difficili. (IMBUE)

LE PERSONE
RESTANO, DOVE
RIESCONO A
VEDERE IL PROPRIO
FUTURO



SEGUICI SU LINKEDIN

Resta aggiornato sui temi che
abbiamo affrontato oggi!
Seguici su LinkedIn:

**Choralia, Formazione a prova
di Business**

A photograph of a man from the chest down, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a patterned tie. He is holding a crumpled piece of white paper in his hands, which are positioned in front of him. The background is a plain, light-colored wall.

Per far funzionare meglio il business,
mettiamo le mani nel motore della vostra azienda.

Immaginateci come ottimi "meccanici" nella formazione del personale.

La formazione non è tutta uguale: così come c'è differenza tra un SUV e una familiare, così anche i partner che sceglierete per la formazione vi daranno performance molto differenti. Dal 2001 Choralia ha come unico obiettivo quello di raggiungere risultati concreti: il vostro business deve trarne giovamento. Per farlo, comprendiamo le strategie aziendali, analizziamo i processi e i fattori chiave del vostro business e individuiamo in modo scientifico le aree veramente critiche su cui investire. Acceleriamo il cambiamento costruendo le competenze e le giuste motivazioni attraverso una piacevole ed efficace esperienza d'apprendimento. Infine misuriamo quanto tutto ciò riesca a incidere sui risultati. Come dei meccanici, individuiamo criticità e opportunità intervenendo sui comportamenti da rettificare. In altre parole, mettiamo le mani nel motore.

Il Futuro delle Corporate Academy

In un contesto sempre più mutevole e interconnesso, le organizzazioni non possono più progettare strategie guardando solo al proprio perimetro. Questa pressione si riflette inevitabilmente anche sulla **formazione**: ecco perché nel futuro delle **Corporate Academy** c'è il superamento dei confini aziendali.



Il Segnale del World Economic Forum

Ogni anno il **World Economic Forum** individua, attraverso il **Future of Jobs Report**, le macro-tendenze destinate ad avere il maggiore impatto sulle organizzazioni. L'edizione 2025 segna una novità significativa: per la prima volta emerge un focus marcato su dinamiche esterne e globali.

Tendenze Confermate

Cambiamento tecnologico e transizione verde, già presenti nelle edizioni precedenti del report.

Nuove Centralità

Trasformazioni demografiche, frammentazione geoeconomica e crescente incertezza economica — elementi che solo due anni fa non avevano la stessa centralità.

Implicazione Strategica

In un contesto sempre più mutevole e interconnesso, le organizzazioni non possono più progettare strategie guardando solo al proprio perimetro.

Un Fenomeno Emergente: le Academy oltre i confini

È in questo contesto che sta nascendo un fenomeno significativo: la trasformazione delle Corporate Academy da strutture interne dedicate allo sviluppo delle persone a **veri e propri soggetti attivi nel mercato della formazione**.

10

Academy nel 2010

Il punto di partenza in Italia

230+

Academy oggi

Crescita esponenziale in 15 anni

Secondo il **Rapporto Assoknowledge 2025**, dal 2010 a oggi le Academy aziendali in Italia sono passate da 10 a oltre 230. Pur mantenendo come destinatari principali le proprie persone, molte realtà stanno iniziando ad aprire la proposta formativa verso l'esterno, condividendo competenze, metodologie e know-how con professionisti, comunità locali e organizzazioni del territorio.



Da "Distributore" a Partner Strategico

L'evoluzione delle Academy segue generalmente **tre fasi**. Alcune organizzazioni puntano direttamente all'ultima fase, suggerendo come il ruolo di partner strategico venga oggi riconosciuto come fondamentale e affermato sin da subito.



Fase 1 — Distributore

L'Academy opera come distributore della formazione: risponde a richieste interne, eroga corsi, garantisce contenuti per il breve periodo. Un modello reattivo, centrato sulle esigenze immediate.



Fase 2 — Business Partner Interno

La formazione non è più solo un servizio, ma supporto alle priorità strategiche. L'Academy dialoga con la direzione e allinea i percorsi formativi agli obiettivi aziendali.



Fase 3 — Partner Strategico

Lo sguardo si apre verso l'esterno: l'Academy costruisce network, attiva collaborazioni, connette l'azienda con il territorio e altre organizzazioni. La sua funzione non riguarda più solo la formazione, ma la capacità di interpretare la complessità, sostenere l'innovazione e contribuire alla definizione di nuove strategie.

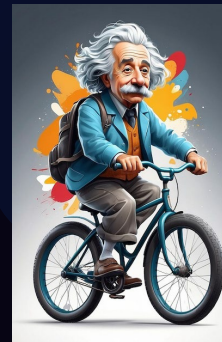
Quando Condividere Conoscenza Significa Generarla

Le Academy che escono dai confini aziendali stanno creando le condizioni perché la conoscenza venga continuamente rigenerata nell'interazione con l'esterno. **L'apertura verso l'esterno permette di portare know-how e, allo stesso tempo, di raccogliere insight che rafforzano la qualità della formazione.**

L'organizzazione **impara mentre insegna**, si trasforma mentre forma. Questa evoluzione, emersa dalle conversazioni con diverse aziende, non nasce come iniziativa costruita a posteriori per rispondere ad esigenze esterne. Al contrario, deriva da dinamiche interne profonde, dal desiderio di generare valore condiviso e un nuovo modo di interpretare il ruolo della conoscenza e della formazione.

Il Principio Chiave

La conoscenza non è un patrimonio da custodire, ma un flusso che si arricchisce attraverso la circolazione. Lo scambio con l'esterno non è rischio di dispersione, ma leva di sviluppo.



«Le persone sono come le biciclette: riescono a mantenere l'equilibrio solo se continuano a muoversi». (Albert Einstein)

Aprirsi per Innovare

Quando un'Academy si apre verso l'esterno, non sta solo ampliando il proprio pubblico: sta **modificando il proprio funzionamento interno**. Costruire percorsi formativi per un pubblico eterogeneo — professionisti esterni, aziende del territorio, comunità locali — impone standard qualitativi diversi, processi più rigorosi, linguaggi più accessibili. Questa tensione al miglioramento si riverbera sull'intera struttura aziendale, trasformandosi in spinta all'innovazione.



Standard Qualitativi

Processi più rigorosi e linguaggi più accessibili per un pubblico eterogeneo.



Circolo Virtuoso

Il valore generato verso l'esterno alimenta nuova ambizione progettuale.



Modelli Data-Driven

Percorsi formativi collegati direttamente all'impatto sul business.



L'idea di Academy di Vecomp

«L'informatica migliora il tuo lavoro e ti permette di far crescere la tua attività. Questo è il nostro credo, sul quale abbiamo costruito il nostro modo di lavorare». Il «perchè» di Vecomp è nel DNA di Vecomp Academy.

Superare i Confini

L'apertura verso l'esterno non è una minaccia, ma una risorsa strategica per rigenerare conoscenza.

Costruire Ecosistemi

L'Academy diventa hub di innovazione, connettendo saperi diversi e alimentando la competitività.

Trasformare la Formazione

Da funzione interna a partner strategico: il ruolo della formazione si ridefinisce in modo radicale.

Elementi costitutivi della Vecomp Academy

L'esperienza maturata con le nostre persone, ci ha fatto sviluppare un'idea di academy con caratteristiche molto precise:

Aree di intervento

Per essere motore dello sviluppo della strategia dell'organizzazione, Vecomp Academy è attiva su tre filoni: technical skill, sales skill, employee skill.

Apprendimento costante

Garantire il mantenimento e lo sviluppo delle competenze aziendali è fondamentale per perseguire gli obiettivi strategici. Per questo introduciamo nelle nostre academy gli step di certificazione delle competenze

Pratica sul campo

Gli adulti sono più interessati ad apprendere ciò che ha rilevanza ed impatto sulla loro vita e lavoro. Nelle nostre academy, quindi, privilegiamo l'esperienza concreta sul campo.

Format

L'esperienza ci insegna che la sola azione di formazione in presenza è superata; ma anche la formazione esclusivamente digitale non dà effetti duraturi. Il formato blended è quello che ci convince!

Presidio continuo

I nostri percorsi affrontano tre fasi dello sviluppo professionale delle persone: l'on-boarding, la professionalizzazione, la specializzazione

Il ruolo dei responsabili

L'esperienza ci insegna che l'apprendimento delle persone va stimolato e sostenuto dai loro responsabili. Prestiamo, quindi, particolare attenzione al loro coinvolgimento e responsabilizzazione.

La piattaforma digitale

Le modern academy aziendali non possono prescindere dagli strumenti digitali per aumentare l'efficacia dei percorsi formativi.

Piazza

- Contenuti Free
- Contenuti on demand
- Info/news
- Club

Digital Academy

- E-learning
- Ai (Agenti Simulatori)
- Test di autovalutazione ed orientamento

Libreria

VIDEO

DOCUMENTI

EVENTI

Live

- Webinar
- Tele Assistenza
- Tutoring
- Convalide delle competenze
- Coaching

Dashboard

- CORSI-PERCORSI: + frequentati
+ visti
+ graditi
- COMPETENZE MATURATE
• BADGE
- TEMPO MEDIO DI FORMAZIONE
• TASSO MEDIO DI COMPLETAMENTO
• FREQUENZA MEDIA DI UTILIZZO

Verso un Ecosistema Formativo Sostenibile

Le traiettorie che le aziende stanno immaginando lo confermano. Si punta su modelli formativi data-driven, direttamente collegati all'impatto sul business: l'obiettivo è «*consolidare un ecosistema formativo capace di creare crescita sostenibile, per i nostri partner e per il settore nel suo complesso*». Continuiamo a sviluppare la nostra visione di Academy come **hub di innovazione formativa**, ampliando le partnership con università ed enti per rendere la formazione un processo continuo e partecipativo.

Quello che offriamo ai nostri clienti non è una nuova modalità di erogare formazione: stiamo ridefinendo cosa significhi essere competitivi in un'epoca in cui l'innovazione nasce dalla capacità di connettere saperi diversi e di apprendere rapidamente da ciò che accade oltre i propri confini.

Le evidenze sulle nostre prime esperienze

Nel creare l'academy Vecomp, ci siamo dati alcune regole. Una alla quale teniamo particolarmente è: proponiamo ai nostri clienti solo ciò che abbiamo sperimentato su di noi. E che funziona! In questo primo anno di sperimentazione di modalità, strumenti e processi, abbiamo raccolto 2 prime evidenze che ci confermano che la strada intrapresa è quella corretta.

Autonomia è ingaggio

Abbiamo lavorato per rendere autonomi in tempi più brevi i neo assunti.

Il futuro è adesso

Abbiamo fatto della collaborazione con le scuole una scelta strategica.

I dati sono la nostra passione!

Kpi Operativi



N° ore erogate



% completamento
dei corsi



NPS formativo

Kpi di Business



Job Readiness



Performance uplift



Cost Avoidance

Kpi di Contesto



Indice di clima
aziendale



Retention post-
formazione



Cultura dell'errore
valorizzata

Il nuovo piano di onboarding reduce i tempi

Abbiamo sperimentato un nuovo piano di onboarding che ci ha permesso di lavorare su alcuni aspetti che erano per noi critici, ottenendo risultati incoraggianti.



1 — Riduzione dei tempi

I nostri piani formativi duravano circa 12 mesi ed erano un continuum difficile da affrontare.

Abbiamo segmentato i piani, inserendo punti di conquista ogni 2 mesi.



2 — Rapido inserimento

Il nuovo approccio ci ha permesso di mettere in azione i neo assunti già dal terzo mese, avendo le competenze adeguate per singole parti.



3 — Autonomia e ingaggio

Questa accelerazione fa sentire autonome le persone e questo genera in loro un forte ingaggio.

I clienti sono soddisfatti, le persone entusiaste, i conti in ordine!

Seminare oggi per raccogliere domani

Dal 2020 Vecomp ha attivato percorsi strutturati di PCTO / Alternanza scuola lavoro con scuole superiori del territorio veronese, unendo l'ambito ICT con i programmi di studio in organizzazione e gestione d'impresa oltre che informatico.

Aree di intervento

Quattro percorsi «busta paga» per studenti delle classi terze di Istituti Tecnici Commerciale, in collaborazione con l'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro di Verona.

Format

Percorso "Produttività con i software Microsoft" con studenti provenienti dalle classi quarte di ISIS, indirizzo informatico.

Apprendimento costante

Progetto "Bilancio" con Istituto Tecnico Commerciale Copernico di Verona, che ha coinvolto studenti delle classi quarte in collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Verona

Presidio continuo

Abbiamo animato svariati incontri di orientamento presso istituti superiori, rivolti agli studenti delle classi quarte e quinte.

Pratica sul campo

Per Vecomp, mettere a disposizione la propria Academy per le scuole, è un investimento di visibilità e di relazione con le persone che nei prossimi 5 anni entreranno nel mondo del lavoro. Diamo la possibilità di presentare loro professionalità che altri non raccontano. Il futuro, per noi, inizia oggi!

Tanto per iniziare

Vecomp Academy è un Progetto in fase di avvio, ma viene da una lunga esperienza. Fin da subito, possiamo coprire diverse aree tematiche, con particolare riguardo alle soft skills. Agiamo con programmi di formazione, coaching, workshop e piattaforma digitale.



Public Speaking



Presentazioni efficaci



Ruolo del capo



Comunicazione semplice



Comunicare scrivendo



Leadership



Ascolto attivo



Gestione delle riunioni



Gestione del gruppo

Formazione strategica – già e non ancora

Il Pensiero Strategico è l'abilità di collegare le azioni di oggi con i risultati di domani, vedendo il quadro d'insieme invece di reagire solo all'emergenza del momento.

Nel mondo degli affari, esperti come Michael Porter hanno trasformato questi principi in **strategie competitive concrete**: come posizionarsi meglio della concorrenza, come anticipare i cambiamenti del mercato, come costruire vantaggi.

Parafrasando questi due grandi concetti, possiamo dire che la formazione è **strategica** se agisce oggi per creare domani **vantaggi competitivi** per le organizzazioni, attraverso la **valorizzazione** e lo **sviluppo** delle competenze delle persone.

Le academy aziendali hanno questa visione e agiscono per questa mission!



Dal primo incontro al senso di appartenenza

Una nuova visione dell'onboarding che inizia prima del primo giorno di lavoro attraverso il rapporto con scuole, territorio e nuove generazioni.



La domanda da cambiare

Quando inizia davvero l'onboarding?

Non il primo giorno in azienda.

Molto prima: nel primo contatto credibile tra persona e organizzazione.



Da processo HR a esperienza di relazione

Employer branding, orientamento, selezione e onboarding non sono momenti separati. Sono parti di un'unica esperienza di relazione tra persona e azienda.

1

Employer Branding

Il primo contatto credibile

2

Orientamento

La scoperta reciproca

3

Selezione

La scelta consapevole

4

Onboarding

L'inizio del percorso

Le tre domande dell'onboarding

Ogni persona che entra in azienda porta con sé tre domande fondamentali. Il nostro compito è rispondere prima ancora che vengano formulate.

1

Dove sono entrato?

La cultura, i valori, il contesto reale dell'organizzazione

2

Cosa ci si aspetta da me?

Il ruolo, le responsabilità, le aspettative chiare e concrete

3

Perché il mio contributo conta?

Il senso, lo scopo, il valore del lavoro che si svolge



SCUOLA & TERRITORIO

Il ruolo delle scuole

La collaborazione con le scuole non è **recruiting anticipato**. È costruzione di cultura del lavoro, orientamento autentico e ascolto delle nuove generazioni.

Costruire cultura

Presentare il mondo del lavoro in modo reale e credibile

Ascoltare le generazioni

Capire aspettative, linguaggi e visioni del futuro



Il nuovo ruolo HR

HR come funzione strategica di connessione:
non solo gestione, ma ponte tra mondi diversi.

Azienda | Territorio

Radici locali, visione globale

Formazione | Lavoro

Competenze attuali e future

Cultura | Generazioni

Identità aziendale e nuove prospettive

TECNOLOGIA & RELAZIONE

AI e senso di appartenenza

L'intelligenza artificiale può rendere onboarding e formazione più **personalizzati e accessibili**. Ma non sostituisce la qualità della relazione.



Il senso di appartenenza resta umano.

La tecnologia amplifica; la relazione costruisce.



personalizzazione



accessibilità



scalabilità



analisi dati



relazione



fiducia



senso di appartenenza



cultura



Il futuro dell'onboarding

Non è solo accogliere meglio le persone quando entrano.

È costruire prima le condizioni perché desiderino entrare, comprendano dove stanno entrando e possano riconoscersi in ciò che trovano.

Prima

Costruire le condizioni

Durante

Accogliere con senso

Dopo

Far crescere l'appartenenza



Guidare il lavoro che cambia.