



LAVORO Euroconference

Edizione di lunedì 1 settembre 2025

GESTIONE DEL RAPPORTO, SPECIALI DELLA SETTIMANA

Come impostare un sistema efficace di delega nello studio professionale

di **Elis Karaj** - Responsabile Consulenti Strategici per Studi Professionali presso BDM associati

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Convertito in Legge il Decreto recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi
di **Redazione**

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Convertito in Legge il Decreto recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi
di **Redazione**

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Estensione degli ammortizzatori sociali: chiarimenti INPS
di **Redazione**

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Estensione degli ammortizzatori sociali: chiarimenti INPS
di **Redazione**

NEWS DEL GIORNO, SALUTE E SICUREZZA

Formazione in materia di sicurezza per i docenti di scuole e università
di **Redazione**

NEWS DEL GIORNO, SALUTE E SICUREZZA

Formazione in materia di sicurezza per i docenti di scuole e università
di Redazione

AGEVOLAZIONI, NEWS DEL GIORNO

Autoimpiego e Resto al Sud: criteri e modalità attuative
di Redazione

AGEVOLAZIONI, NEWS DEL GIORNO

Autoimpiego e Resto al Sud: criteri e modalità attuative
di Redazione

CESSAZIONE DEL RAPPORTO, NEWS DEL GIORNO

GMO illegittimo: misura massima dell'indennità risarcitoria
di Redazione

CESSAZIONE DEL RAPPORTO, NEWS DEL GIORNO

GMO illegittimo: misura massima dell'indennità risarcitoria
di Redazione

GESTIONE DEL RAPPORTO, SPECIALI DELLA SETTIMANA

Come impostare un sistema efficace di delega nello studio professionale
di Elis Karaj - Responsabile Consulenti Strategici per Studi Professionali presso BDM associati



GESTIONE DEL RAPPORTO, SPECIALI DELLA SETTIMANA

Come impostare un sistema efficace di delega nello studio professionale

di **Elis Karaj** - Responsabile Consulenti Strategici per Studi Professionali presso BDM associati

La sfida organizzativa della delega

Solo il 13% dei titolari di studio delega in modo strutturato attività operative ricorrenti (fonte: Osservatorio Studi e Processi, 2023). Il resto? Si barcamena: tutto sulle proprie spalle, con il rischio concreto di rallentamenti e colli di bottiglia.

Il paradosso è evidente. In un contesto che richiede velocità, tracciabilità e flessibilità, molti studi operano ancora con logiche artigianali. E così il titolare finisce per essere **collo di bottiglia, risolutore e collezionista di urgenze**, tutto insieme.

L'impatto reale sul lavoro quotidiano

Secondo uno studio interno di IPA Management (2023), **oltre il 40% delle ore settimanali di un titolare viene speso in attività ripetitive e a basso valore aggiunto**. Stiamo parlando di oltre 16 ore su 40, in media, dedicate a controlli, revisioni e gestione "di dettaglio" che potrebbero essere delegati.

Questo tempo, se reindirizzato su attività strategiche, genererebbe maggiore margine, visione e benessere organizzativo. Ma finché non c'è un sistema, ogni tentativo di delega resta fragile, episodico e dipendente dalla disponibilità del momento.

Le conseguenze di questa mancata organizzazione si fanno sentire ogni giorno:

1. **sovraccarico decisionale**, perché anche le scelte più semplici finiscono per gravare sul titolare;
2. **blocco operativo**, poiché in sua assenza il team si paralizza o procede a rilento;
3. **riduzione della qualità**, in quanto il clima di urgenza costante abbassa l'accuratezza e moltiplica il rischio d'errore.

E tutto questo impatta non solo l'organizzazione interna, ma anche **la percezione del cliente**, che nota incertezze, tempi lunghi, risposte generiche.



Come impostare un sistema efficace di delega

Una delega efficace vuol dire costruire un **meccanismo replicabile, chiaro e coerente in cui ogni attività è definita all'interno di un modello operativo solido articolato su 5 pilastri fondamentali**:

1. Mappatura delle attività

Solo il 22% degli studi ha una mappa aggiornata delle attività suddivise per ruoli (dati: Ricerca Efficienza Studio 2024). Senza questa base, è impossibile capire cosa delegare. Si parte da una **mappatura completa delle attività svolte dallo studio**, distinguendo ciò che è strategico (da mantenere in capo al titolare) da ciò che può essere trasferito con istruzioni puntuali. Questo lavoro, se condotto con metodo, libera risorse preziose e semplifica i flussi.

2. Ruoli e responsabilità formalizzati

La formalizzazione scritta dei ruoli riduce del 37% gli errori di processo (fonte: OfficeFlow Analytics, 2023). Ogni collaboratore deve sapere **cosa ci si aspetta** da lui, entro quando e con quale grado di autonomia. Formalizzare le **responsabilità**, come si farebbe in un preventivo dettagliato, facilita il coordinamento e riduce le ambiguità.

3. Strumenti condivisi

Quando vengono utilizzati strumenti digitali condivisi (es. dashboard, agende operative, checklist), il tasso di "incarichi in ritardo" si riduce mediamente del 28% in 6 mesi (fonte: Mètis Lab, 2023). Un buon sistema di delega si regge su strumenti stabili e accessibili: **software gestionali, modelli standard e procedure operative** garantiscono continuità anche in caso di assenze o rotazioni nel team.

4. Controlli periodici

Secondo uno studio ISMO 2022, le riunioni di verifica bisettimanali sono **il formato più efficace** per tenere allineato il team senza rallentare l'operatività. Le verifiche servono a **riallineare obiettivi**, intercettare eventuali scostamenti e supportare il team nel raggiungimento dei risultati. Anche un semplice report di avanzamento può fare la differenza.

5. Feedback e formazione continua

Il 70% dei collaboratori che riceve feedback regolare dichiara di sentirsi più autonomo e coinvolto (fonte: Studio HRFocus, 2023). Delegare significa anche fornire ai collaboratori gli strumenti per eseguire il compito nel modo più efficace. **Il feedback regolare rafforza le competenze**, alimenta la fiducia e trasforma la delega in un'occasione di crescita.



Gli ostacoli da superare

I dati parlano chiaro. Nella gestione della delega emergono spesso criticità che ostacolano la fluidità e la qualità del lavoro. La prima riguarda l'uso di **strumenti non condivisi** o difficilmente accessibili, **l'assenza di una base documentale comune ostacola il coordinamento** e rallenta l'operatività.

A questo si aggiunge la **manca di istruzioni chiare**. In assenza di indicazioni precise, il compito delegato può essere interpretato in modo soggettivo, generando disallineamenti e frustrazione.

Altro elemento critico è la **distribuzione disomogenea dei carichi di lavoro**: alcuni collaboratori risultano sovraccarichi, altri sottoimpiegati. Questo squilibrio incide sul benessere organizzativo e sulla coesione interna.

A peggiorare il quadro interviene **l'assegnazione tardiva degli incarichi**, che costringe il team a operare in condizioni di urgenza, riducendo l'accuratezza e aumentando il rischio di errore.

Infine, **l'assenza di controlli intermedi priva il titolare di informazioni tempestive**. Le criticità emergono solo alla fine, quando intervenire diventa complesso e il rischio di impatto sul cliente aumenta.

La somma di questi fattori genera inefficienze, crea tensioni e abbassa la qualità percepita del servizio. A farne le spese sono sia la motivazione del personale, sia la capacità dello studio di mantenere un'organizzazione coerente, stabile e reattiva


In conclusione

Delegare in modo strutturato è una delle leve organizzative più efficaci per uno studio professionale. È ciò che consente di passare **da un'organizzazione basata sulle persone a una fondata su processi solidi** e ripetibili.


La svolta arriva quando la delega **non è più un gesto isolato, ma un'abitudine condivisa**. Ogni attività tracciata, ogni incarico assegnato con chiarezza, ogni controllo pianificato è un passo concreto verso **una struttura più stabile, efficiente e consapevole**.

In questo senso, la delega **è una vera scelta strategica, che orienta il futuro dello studio**.



**Percorso
Formativo**

Percorso formativo per l'aggiornamento
del **Consulente** del **Lavoro**
Scopri l'edizione 2025/2026 >>



Convertito in Legge il Decreto recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi

di **Redazione**

È stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 180 del 5 agosto 2025, la [Legge n. 113 del 1° agosto 2025](#), di conversione, con modificazioni, del D.L. n. 92/2025, recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi e disposizioni nel settore del lavoro e delle politiche sociali.

Nell'*iter* di conversione, il testo ha accolto alcune disposizioni in materia di lavoro e politiche sociali, inserite all'interno del Capo II ("Misure urgenti in materia di ammortizzatori sociali e disposizioni in materia di lavoro e politiche sociali"). In particolare, si segnala l'inserimento nel provvedimento originale di disposizioni a tutela delle imprese e dei lavoratori e lavoratrici in caso di emergenze climatiche, estese anche agli operai agricoli a tempo determinato (art. 10-*bis*), nonché del contributo straordinario dell'Assegno di inclusione per i nuclei familiari che nel 2025 concludano le prime 18 mensilità del beneficio (art. 10-*ter*).

In sintesi, la norma prevede le seguenti disposizioni in materia di ammortizzatori sociali:

- 6 – Esonero della contribuzione addizionale per le unità produttive di imprese nelle aree di crisi industriale complessa;
- 7 – Misure urgenti a sostegno degli occupati in gruppi di imprese;
- 8 – Misure di sostegno ai lavoratori in caso di cessione di azienda e di cessazione dell'attività produttiva;
- 10 – Misure urgenti in favore della filiera produttiva della moda;
- 10-*bis* – Tutele per emergenze climatiche;
- 10-*ter* – Interventi straordinari in materia di Assegno di inclusione per l'anno 2025.

Convegno di aggiornamento

**Novità estive in materia di lavoro:
impatto nell'attività professionale**

Scopri di più

Convertito in Legge il Decreto recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi

di **Redazione**

È stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 180 del 5 agosto 2025, la [Legge n. 113 del 1° agosto 2025](#), di conversione, con modificazioni, del D.L. n. 92/2025, recante misure urgenti di sostegno ai comparti produttivi e disposizioni nel settore del lavoro e delle politiche sociali.

Nell'*iter* di conversione, il testo ha accolto alcune disposizioni in materia di lavoro e politiche sociali, inserite all'interno del Capo II ("Misure urgenti in materia di ammortizzatori sociali e disposizioni in materia di lavoro e politiche sociali"). In particolare, si segnala l'inserimento nel provvedimento originale di disposizioni a tutela delle imprese e dei lavoratori e lavoratrici in caso di emergenze climatiche, estese anche agli operai agricoli a tempo determinato (art. 10-*bis*), nonché del contributo straordinario dell'Assegno di inclusione per i nuclei familiari che nel 2025 concludano le prime 18 mensilità del beneficio (art. 10-*ter*).

In sintesi, la norma prevede le seguenti disposizioni in materia di ammortizzatori sociali:

- 6 – Esonero della contribuzione addizionale per le unità produttive di imprese nelle aree di crisi industriale complessa;
- 7 – Misure urgenti a sostegno degli occupati in gruppi di imprese;
- 8 – Misure di sostegno ai lavoratori in caso di cessione di azienda e di cessazione dell'attività produttiva;
- 10 – Misure urgenti in favore della filiera produttiva della moda;
- 10-*bis* – Tutele per emergenze climatiche;
- 10-*ter* – Interventi straordinari in materia di Assegno di inclusione per l'anno 2025.

Convegno di aggiornamento

**Novità estive in materia di lavoro:
impatto nell'attività professionale**

Scopri di più

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Estensione degli ammortizzatori sociali: chiarimenti INPSdi **Redazione**

L'INPS, con [circolare n. 121 del 13 agosto 2025](#), ha riassunto le principali novità del D.L. n. 92/2025, convertito dalla legge 1° agosto 2025, n. 113, che ha previsto interventi mirati per affrontare le crisi industriali e rafforzare gli ammortizzatori sociali, con particolare attenzione ai settori più esposti alle crisi economiche e climatiche.

Le principali novità riguardano:

- esonero dei contributi per le aree di crisi industriale: le imprese operanti nelle aree di crisi industriale complessa sono esonerate dal pagamento del contributo addizionale per la CIGS per tutto il 2025, con uno stanziamento di 6,5 milioni di euro;
- sostegno ai grandi gruppi industriali: i gruppi di imprese con almeno 1.000 dipendenti potranno accedere a un ulteriore periodo di CIGS fino al 31 dicembre 2027, con possibilità di riduzione dell'orario fino al 100%. Le risorse stanziate ammontano a 30,7 milioni di euro per il 2025, 31,3 milioni per il 2026 e 32 milioni per il 2027;
- misure per le cessioni aziendali: è previsto un ulteriore intervento di integrazione salariale straordinaria per massimo 6 mesi nel 2025 (il limite di spesa è di 20 milioni di euro) per aziende con prospettive concrete di cessione e riassorbimento occupazionale;
- proroga degli aiuti nel settore della moda: la filiera produttiva della moda (tessile, abbigliamento, calzaturiero, pelletteria, conceria) beneficia di una proroga di 12 settimane per l'integrazione salariale, utilizzabile dal 1° febbraio al 31 dicembre 2025, con possibilità di pagamento diretto INPS anche senza difficoltà finanziarie;
- tutele per le emergenze climatiche: per i settori edile, lapideo ed estrattivo è accessibile la CIGO per eventi atmosferici estremi (incluse ondate di calore) nel periodo luglio-dicembre 2025, senza conteggio nei limiti massimi di durata.

Anche gli operai agricoli beneficiano di estensioni della CISOA per intemperie stagionali, con accesso facilitato per lavoratori a tempo determinato e possibilità di riduzione oraria.

Corso per dipendenti**Paghe e Contributi Base****Scopri di più**

AMMORTIZZATORI SOCIALI, NEWS DEL GIORNO

Estensione degli ammortizzatori sociali: chiarimenti INPSdi **Redazione**

L'INPS, con [circolare n. 121 del 13 agosto 2025](#), ha riassunto le principali novità del D.L. n. 92/2025, convertito dalla legge 1° agosto 2025, n. 113, che ha previsto interventi mirati per affrontare le crisi industriali e rafforzare gli ammortizzatori sociali, con particolare attenzione ai settori più esposti alle crisi economiche e climatiche.

Le principali novità riguardano:

- esonero dei contributi per le aree di crisi industriale: le imprese operanti nelle aree di crisi industriale complessa sono esonerate dal pagamento del contributo addizionale per la CIGS per tutto il 2025, con uno stanziamento di 6,5 milioni di euro;
- sostegno ai grandi gruppi industriali: i gruppi di imprese con almeno 1.000 dipendenti potranno accedere a un ulteriore periodo di CIGS fino al 31 dicembre 2027, con possibilità di riduzione dell'orario fino al 100%. Le risorse stanziate ammontano a 30,7 milioni di euro per il 2025, 31,3 milioni per il 2026 e 32 milioni per il 2027;
- misure per le cessioni aziendali: è previsto un ulteriore intervento di integrazione salariale straordinaria per massimo 6 mesi nel 2025 (il limite di spesa è di 20 milioni di euro) per aziende con prospettive concrete di cessione e riassorbimento occupazionale;
- proroga degli aiuti nel settore della moda: la filiera produttiva della moda (tessile, abbigliamento, calzaturiero, pelletteria, conceria) beneficia di una proroga di 12 settimane per l'integrazione salariale, utilizzabile dal 1° febbraio al 31 dicembre 2025, con possibilità di pagamento diretto INPS anche senza difficoltà finanziarie;
- tutele per le emergenze climatiche: per i settori edile, lapideo ed estrattivo è accessibile la CIGO per eventi atmosferici estremi (incluse ondate di calore) nel periodo luglio-dicembre 2025, senza conteggio nei limiti massimi di durata.

Anche gli operai agricoli beneficiano di estensioni della CISOA per intemperie stagionali, con accesso facilitato per lavoratori a tempo determinato e possibilità di riduzione oraria.

Corso per dipendenti**Paghe e Contributi Base****Scopri di più**

Formazione in materia di sicurezza per i docenti di scuole e università

di **Redazione**

La Commissione per gli interpellati in materia di salute e sicurezza del lavoro Ministero del Lavoro, con [risposta a interpellato n. 1 del 18 settembre 2025](#), ha offerto chiarimenti in merito ai «percorsi formativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, rivolti al personale docente delle scuole di ogni ordine e grado e al personale docente delle università, fissati dall'art. 37, comma 2 del D. Lgs. 81/2008 e dagli accordi Stato Regioni in vigore (Accordi Stato Regioni 21.12.2011 G.U. Serie Generale n.8 del 11.01.2012 e 07.07.2016 – G.U. 193 del 19.08.2016)».

Il Dicastero precisa che il personale docente che, sulla base della valutazione dei rischi aziendali effettuata dal datore di lavoro, svolga attività lavorativa che non comporti, anche saltuariamente, un rischio medio o alto, può partecipare a corsi di formazione specifica in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro progettati per la categoria di rischio basso.

La Commissione ha, infatti, ricordato che l'art. 37, D.Lgs. n. 81/2008, impone al datore di lavoro di garantire formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza, specifica rispetto ai rischi connessi alle mansioni. L'accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025 ha sostituito quelli del 2011 e 2016, stabilendo che la durata minima della formazione specifica è di 4, 8 o 2 ore in funzione dei rischi, e individuando i settori a rischio tramite codici ATECO 2007: il settore Istruzione (cod. 85) è classificato a rischio medio. Tuttavia, lo stesso accordo prevede una condizione particolare: i lavoratori, indipendentemente dal settore, che non svolgano mansioni comportanti la presenza, anche saltuaria, nei reparti produttivi, possono frequentare corsi di formazione a rischio basso, sempre nel rispetto delle risultanze della valutazione dei rischi. Tale principio era già contenuto nell'accordo del 2012 e nell'interpellato n. 11/2013, che avevano chiarito come la formazione debba essere calibrata sull'effettiva mansione, non esclusivamente sul codice ATECO di appartenenza.

Pertanto, i docenti che svolgono attività d'aula, senza accesso a laboratori, reparti produttivi o contesti con rischi specifici, possono legittimamente partecipare a corsi per rischio basso. Tale orientamento rispetta il principio di proporzionalità della formazione, che dev'essere sempre «sufficiente ed adeguata» alle condizioni reali di lavoro, evitando un'imposizione standardizzata non corrispondente ai rischi effettivi.



EuroconferenceinPratica

Scopri la **soluzione editoriale**
integrata con l'**AI indispensabile**
per **Professionisti e Aziende >>**



Formazione in materia di sicurezza per i docenti di scuole e università

di **Redazione**

La Commissione per gli interpelli in materia di salute e sicurezza del lavoro Ministero del Lavoro, con [risposta a interpellato n. 1 del 18 settembre 2025](#), ha offerto chiarimenti in merito ai «percorsi formativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, rivolti al personale docente delle scuole di ogni ordine e grado e al personale docente delle università, fissati dall'art. 37, comma 2 del D. Lgs. 81/2008 e dagli accordi Stato Regioni in vigore (Accordi Stato Regioni 21.12.2011 G.U. Serie Generale n.8 del 11.01.2012 e 07.07.2016 – G.U. 193 del 19.08.2016)».

Il Dicastero precisa che il personale docente che, sulla base della valutazione dei rischi aziendali effettuata dal datore di lavoro, svolga attività lavorativa che non comporti, anche saltuariamente, un rischio medio o alto, può partecipare a corsi di formazione specifica in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro progettati per la categoria di rischio basso.

La Commissione ha, infatti, ricordato che l'art. 37, D.Lgs. n. 81/2008, impone al datore di lavoro di garantire formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza, specifica rispetto ai rischi connessi alle mansioni. L'accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025 ha sostituito quelli del 2011 e 2016, stabilendo che la durata minima della formazione specifica è di 4, 8 o 2 ore in funzione dei rischi, e individuando i settori a rischio tramite codici ATECO 2007: il settore Istruzione (cod. 85) è classificato a rischio medio. Tuttavia, lo stesso accordo prevede una condizione particolare: i lavoratori, indipendentemente dal settore, che non svolgano mansioni comportanti la presenza, anche saltuaria, nei reparti produttivi, possono frequentare corsi di formazione a rischio basso, sempre nel rispetto delle risultanze della valutazione dei rischi. Tale principio era già contenuto nell'accordo del 2012 e nell'interpellato n. 11/2013, che avevano chiarito come la formazione debba essere calibrata sull'effettiva mansione, non esclusivamente sul codice ATECO di appartenenza.

Pertanto, i docenti che svolgono attività d'aula, senza accesso a laboratori, reparti produttivi o contesti con rischi specifici, possono legittimamente partecipare a corsi per rischio basso. Tale orientamento rispetta il principio di proporzionalità della formazione, che dev'essere sempre «sufficiente ed adeguata» alle condizioni reali di lavoro, evitando un'imposizione standardizzata non corrispondente ai rischi effettivi.



EuroconferenceinPratica

Scopri la **soluzione editoriale**
integrata con l'**AI indispensabile**
per **Professionisti e Aziende >>**



AGEVOLAZIONI, NEWS DEL GIORNO

Autoimpiego e Resto al Sud: criteri e modalità attuativedi **Redazione**

È stata pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 193 del 21 agosto 2025 il [Decreto del Ministero del Lavoro 11 luglio 2025](#), recante i criteri e le modalità attuative degli esoneri Autoimpiego e Resto al Sud, introdotti dagli artt. 17 e 18, D.L. n. 60/2024 (cd. Decreto Coesione).

La finalità del decreto è la promozione dell'inclusione attiva e dell'inserimento al lavoro mediante specifiche azioni a sostegno dell'avvio di iniziative di lavoro autonomo, imprenditoriali e libero-professionali dei giovani in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti:

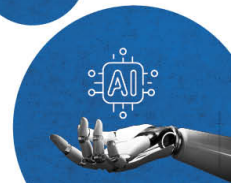
- essere in una condizione di marginalità, di vulnerabilità sociale o di discriminazione, così come definita dal PN GDL;
- essere inoccupati, inattivi o disoccupati;
- essere disoccupati GOL.



EuroconferenceinPratica

Contratti Collettivi AI EditionLa soluzione AI per consultare
i contratti nazionali e territoriali[scopri di più >](#)

Novità



AGEVOLAZIONI, NEWS DEL GIORNO

Autoimpiego e Resto al Sud: criteri e modalità attuativedi **Redazione**

È stata pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 193 del 21 agosto 2025 il [Decreto del Ministero del Lavoro 11 luglio 2025](#), recante i criteri e le modalità attuative degli esoneri Autoimpiego e Resto al Sud, introdotti dagli artt. 17 e 18, D.L. n. 60/2024 (cd. Decreto Coesione).

La finalità del decreto è la promozione dell'inclusione attiva e dell'inserimento al lavoro mediante specifiche azioni a sostegno dell'avvio di iniziative di lavoro autonomo, imprenditoriali e libero-professionali dei giovani in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti:

- essere in una condizione di marginalità, di vulnerabilità sociale o di discriminazione, così come definita dal PN GDL;
- essere inoccupati, inattivi o disoccupati;
- essere disoccupati GOL.



EuroconferenceinPratica

Contratti Collettivi AI EditionLa soluzione AI per consultare
i contratti nazionali e territoriali[scopri di più >](#)

Novità



CESSAZIONE DEL RAPPORTO, NEWS DEL GIORNO

GMO illegittimo: misura massima dell'indennità risarcitoriadi **Redazione**

La Cassazione Civile, Sezione Lavoro, 22 maggio 2025, n. 13741, ha stabilito che dev'essere cassata senza rinvio la sentenza d'appello che, in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo illegittimo, determina l'indennità risarcitoria in misura pari a 14 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, laddove detta liquidazione è *contra legem*, perché tale misura massima dell'indennità in questione può essere decisa alla duplice condizione dell'anzianità di servizio ultraventennale della lavoratrice e del requisito dimensionale costituito dall'occupare il datore di lavoro complessivamente più di 15 e fino a 60 dipendenti, distribuiti in unità produttive e ambiti comunali aventi ciascuno meno di 15 dipendenti, mentre il secondo requisito non risulta accertato.

Pertanto, la Suprema Corte decide nel merito liquidando l'indennità nella misura massima di 6 mensilità considerando la forte anzianità di servizio del lavoratore.

Master di specializzazione**Diritto del lavoro**

Scopri di più

CESSAZIONE DEL RAPPORTO, NEWS DEL GIORNO

GMO illegittimo: misura massima dell'indennità risarcitoriadi **Redazione**

La Cassazione Civile, Sezione Lavoro, 22 maggio 2025, n. 13741, ha stabilito che dev'essere cassata senza rinvio la sentenza d'appello che, in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo illegittimo, determina l'indennità risarcitoria in misura pari a 14 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, laddove detta liquidazione è *contra legem*, perché tale misura massima dell'indennità in questione può essere decisa alla duplice condizione dell'anzianità di servizio ultraventennale della lavoratrice e del requisito dimensionale costituito dall'occupare il datore di lavoro complessivamente più di 15 e fino a 60 dipendenti, distribuiti in unità produttive e ambiti comunali aventi ciascuno meno di 15 dipendenti, mentre il secondo requisito non risulta accertato.

Pertanto, la Suprema Corte decide nel merito liquidando l'indennità nella misura massima di 6 mensilità considerando la forte anzianità di servizio del lavoratore.

Master di specializzazione**Diritto del lavoro**

Scopri di più



Come impostare un sistema efficace di delega nello studio professionale

di **Elis Karaj** - Responsabile Consulenti Strategici per Studi Professionali presso BDM associati

La sfida organizzativa della delega

Solo il 13% dei titolari di studio delega in modo strutturato attività operative ricorrenti (fonte: Osservatorio Studi e Processi, 2023). Il resto? Si barcamena: tutto sulle proprie spalle, con il rischio concreto di rallentamenti e colli di bottiglia.

Il paradosso è evidente. In un contesto che richiede velocità, tracciabilità e flessibilità, molti studi operano ancora con logiche artigianali. E così il titolare finisce per essere **collo di bottiglia, risolutore e collezionista di urgenze**, tutto insieme.

L'impatto reale sul lavoro quotidiano

Secondo uno studio interno di IPA Management (2023), **oltre il 40% delle ore settimanali di un titolare viene speso in attività ripetitive e a basso valore aggiunto**. Stiamo parlando di oltre 16 ore su 40, in media, dedicate a controlli, revisioni e gestione "di dettaglio" che potrebbero essere delegati.

Questo tempo, se reindirizzato su attività strategiche, genererebbe maggiore margine, visione e benessere organizzativo. Ma finché non c'è un sistema, ogni tentativo di delega resta fragile, episodico e dipendente dalla disponibilità del momento.

Le conseguenze di questa mancata organizzazione si fanno sentire ogni giorno:

1. **sovraccarico decisionale**, perché anche le scelte più semplici finiscono per gravare sul titolare;
2. **blocco operativo**, poiché in sua assenza il team si paralizza o procede a rilento;
3. **riduzione della qualità**, in quanto il clima di urgenza costante abbassa l'accuratezza e moltiplica il rischio d'errore.

E tutto questo impatta non solo l'organizzazione interna, ma anche **la percezione del cliente**, che nota incertezze, tempi lunghi, risposte generiche.

Come impostare un sistema efficace di delega

Una delega efficace vuol dire costruire un **meccanismo replicabile, chiaro e coerente in cui ogni attività è definita all'interno di un modello operativo solido articolato su 5 pilastri fondamentali**:

1. Mappatura delle attività

Solo il 22% degli studi ha una mappa aggiornata delle attività suddivise per ruoli (dati: Ricerca Efficienza Studio 2024). Senza questa base, è impossibile capire cosa delegare. Si parte da una **mappatura completa delle attività svolte dallo studio**, distinguendo ciò che è strategico (da mantenere in capo al titolare) da ciò che può essere trasferito con istruzioni puntuali. Questo lavoro, se condotto con metodo, libera risorse preziose e semplifica i flussi.

2. Ruoli e responsabilità formalizzati

La formalizzazione scritta dei ruoli riduce del 37% gli errori di processo (fonte: OfficeFlow Analytics, 2023). Ogni collaboratore deve sapere **cosa ci si aspetta** da lui, entro quando e con quale grado di autonomia. Formalizzare le **responsabilità**, come si farebbe in un preventivo dettagliato, facilita il coordinamento e riduce le ambiguità

3. Strumenti condivisi

Quando vengono utilizzati strumenti digitali condivisi (es. dashboard, agende operative, checklist), il tasso di "incarichi in ritardo" si riduce mediamente del 28% in 6 mesi (fonte: Mètis Lab, 2023). Un buon sistema di delega si regge su strumenti stabili e accessibili: **software gestionali, modelli standard e procedure operative** garantiscono continuità anche in caso di assenze o rotazioni nel team.

4. Controlli periodici

Secondo uno studio ISMO 2022, le riunioni di verifica bisettimanali sono **il formato più efficace** per tenere allineato il team senza rallentare l'operatività. Le verifiche servono a **riallineare obiettivi**, intercettare eventuali scostamenti e supportare il team nel raggiungimento dei risultati. Anche un semplice report di avanzamento può fare la differenza.

5. Feedback e formazione continua

Il 70% dei collaboratori che riceve feedback regolare dichiara di sentirsi più autonomo e coinvolto (fonte: Studio HRFocus, 2023). Delegare significa anche fornire ai collaboratori gli strumenti per eseguire il compito nel modo più efficace. **Il feedback regolare rafforza le competenze**, alimenta la fiducia e trasforma la delega in un'occasione di crescita.



Gli ostacoli da superare

I dati parlano chiaro. Nella gestione della delega emergono spesso criticità che ostacolano la fluidità e la qualità del lavoro. La prima riguarda l'uso di **strumenti non condivisi** o difficilmente accessibili, **l'assenza di una base documentale comune ostacola il coordinamento** e rallenta l'operatività.

A questo si aggiunge la **manca di istruzioni chiare**. In assenza di indicazioni precise, il compito delegato può essere interpretato in modo soggettivo, generando disallineamenti e frustrazione.

Altro elemento critico è la **distribuzione disomogenea dei carichi di lavoro**: alcuni collaboratori risultano sovraccarichi, altri sottoimpiegati. Questo squilibrio incide sul benessere organizzativo e sulla coesione interna.

A peggiorare il quadro interviene **l'assegnazione tardiva degli incarichi**, che costringe il team a operare in condizioni di urgenza, riducendo l'accuratezza e aumentando il rischio di errore.

Infine, **l'assenza di controlli intermedi priva il titolare di informazioni tempestive**. Le criticità emergono solo alla fine, quando intervenire diventa complesso e il rischio di impatto sul cliente aumenta.

La somma di questi fattori genera inefficienze, crea tensioni e abbassa la qualità percepita del servizio. A farne le spese sono sia la motivazione del personale, sia la capacità dello studio di mantenere un'organizzazione coerente, stabile e reattiva

In conclusione

Delegare in modo strutturato è una delle leve organizzative più efficaci per uno studio professionale. È ciò che consente di passare **da un'organizzazione basata sulle persone a una fondata su processi solidi** e ripetibili.

La svolta arriva quando la delega **non è più un gesto isolato, ma un'abitudine condivisa**. Ogni attività tracciata, ogni incarico assegnato con chiarezza, ogni controllo pianificato è un passo concreto verso **una struttura più stabile, efficiente e consapevole**.

In questo senso, la delega **è una vera scelta strategica, che orienta il futuro dello studio**.



**Percorso
Formativo**

Percorso formativo per l'aggiornamento
del **Consulente** del **Lavoro**

Scopri l'edizione 2025/2026 >>

