

Sommario 7/2025



In questo numero

3



Direzione aziendale

- Gestione dei conflitti in azienda

4

- Affrontare fasi di volatilità e incertezza in contesto aziendale

6



Tecnologia e risparmio

- Intelligenza artificiale generativa nelle decisioni strategiche

8



Banche

- Gestione delle garanzie ai fini della Centrale dei Rischi

11



Fisco e amministrazione

- Distribuzione dei dividendi nel 3° trimestre: iter e adempimenti [🔗](#)

14

- Buoni pasto digitali: trattamento fiscale e registrazioni contabili

17

- Statistica nelle aziende e nei servizi

22



Estero

- Rifornimenti di carburante all'estero: aspetti Iva e adempimenti contabili

25

- Garanzia Vies per soggetti non UE/SEE [🔗](#)

30



Gestione del personale

- Scarso rendimento del lavoratore dipendente [🔗](#)

32

- Auto aziendale assegnata in uso promiscuo dal 1.07.2025 [🔗](#)

36

- Contabilizzazione del trattamento di fine rapporto (TFR)

38

- Accesso al lavoro dei minori [🔗](#)

42



Commerciale e vendite

- Lezioni dalle migliori campagne di marketing mai realizzate

45



Contributi e agevolazioni

- Rappresentazione in bilancio del credito d'imposta industria 4.0

48

- Nuova disciplina delle comunità energetiche rinnovabili (CER) [🔗](#)

52

- Contributi Simest per transizione digitale o ecologica

55



Sicurezza e ambiente

- Monitoraggio ESG dei fornitori: linee guida operative

57



Notizie in breve

59

BUONI PASTO DIGITALI: TRATTAMENTO FISCALE E REGISTRAZIONI CONTABILI

Rispetto ai buoni pasto tradizionali, i buoni c.d. digitali presentano alcuni vantaggi, tra cui una soglia di esenzione dalla tassazione retributiva e contributiva più alta rispetto a quella fissata per i buoni cartacei, la diminuzione degli abusi in sede di utilizzo e la velocizzazione dei tempi di pagamento per gli esercenti. Sono utilizzabili sia tramite tessera elettronica, sia da smartphone tramite app. Dopo aver brevemente ripercorso la disciplina istitutiva e fiscale del fringe benefit erogato ai lavoratori che si trovano a pranzare spesso fuori casa a causa del lavoro, si suggeriscono le rappresentazioni in bilancio per l'azienda che eroga le card ai propri dipendenti e per l'esercizio commerciale che somministra i pasti.

BUONI PASTO	⇒	I buoni pasto sono documenti emessi in forma cartacea o elettronica, che danno al possessore il diritto di ottenere dagli esercizi convenzionati con la società di emissione dei buoni stessi, la somministrazione di alimenti e bevande e la cessione di prodotti di gastronomia pronti per il consumo, escludendo ogni prestazione in denaro.
FUNZIONE	⇒	Attribuiscono al titolare, ai sensi dell' art. 2002 c.c. , il diritto a ottenere il servizio sostitutivo di mensa per un importo pari al valore facciale del buono (Iva inclusa) e all'esercizio convenzionato, il mezzo per provare l'avvenuta prestazione nei confronti delle società di emissione.
CARATTERISTICHE	⇒	- Non risultano: - cedibili; - commercializzabili; - cumulabili; - convertibili in denaro.
	⇒	- Sono: - equiparabili a compensi in denaro e non in natura; - utilizzabili esclusivamente per l'intero valore facciale.
	⇒	- Sono utilizzati esclusivamente dai soggetti seguenti: - prestatori di lavoro subordinato (a tempo pieno o parziale) anche qualora l'orario di lavoro non preveda una pausa per il pasto; - soggetti che hanno instaurato con il cliente un rapporto di collaborazione anche non subordinato.
TRATTAMENTO FISCALE PER IL DIPENDENTE	⇒	Il Tuir prevede la totale esclusione dalla base imponibile Irpef per le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro presso la propria azienda, in ambito interaziendale o effettuate in mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi.
	⇒	Rientrano in tale accezione anche i casi di convenzioni stipulate con ristoranti e la fornitura di cestini preconfezionati contenenti il pasto dei dipendenti.
	⇒	- Concessi alla generalità o a categorie omogenee di dipendenti non generano, in capo a loro, reddito imponibile (e di conseguenza contributivo) entro il limite massimo di: - € 4 se in formato cartaceo; - € 8 se in formato elettronico.
	⇒	Si tratta di importi assimilati a compensi in denaro (non in natura), per cui non trova applicazione la non imponibilità fino al limite di € 258 annui dell'eccedenza rispetto al limite di esenzione specifica fino a € 4 o € 8.
TRATTAMENTO FISCALE PER IL DATORE DI LAVORO	⇒	- Analogamente alle spese relative a una convenzione con un esercizio pubblico, i buoni pasto rappresentano il costo per l'acquisizione di un servizio complesso non riducibile alla semplice somministrazione di alimenti e bevande. - L'acquisto dei buoni pasto è completamente deducibile e dunque non sconta il limite del 75% fissato per le spese di vitto e alloggio. - Il datore è tenuto a verificare unicamente i limiti di esenzione, valutando il valore nominale dei buoni erogati.

DISCIPLINA DI RIFERIMENTO

Le regole applicative per i buoni pasto sono disciplinate dal D.M. MISE 7.06.2017, n. 122, recante disposizioni in materia di servizi sostitutivi di mensa in attuazione dell'art. 144, c. 5 D.Lgs. 18.04.2016, n. 50.

BUONI PASTO CARTACEI

I buoni pasti, nella loro versione tradizionale, sono costituiti da voucher numerati raccolti in un carnet e assumono natura di titolo di pagamenti dal valore predeterminato stabilito dal datore di lavoro.

Rilasciati al lavoratore che li consegna all'esercente al momento dell'utilizzo:

- consentono al titolare di ricevere un servizio sostitutivo di mensa di importo pari al valore facciale del buono pasto;
- permettono all'esercizio convenzionato di provare documentalmente l'avvenuta prestazione nei confronti delle società di emissione;
- sono impiegati esclusivamente dai prestatori di lavoro subordinato, a tempo pieno o parziale, anche qualora l'orario di lavoro non preveda una pausa per il pasto, nonché dai soggetti che hanno instaurato con il cliente un rapporto di collaborazione anche non subordinato;
- non sono cedibili, né cumulabili oltre il limite di 8 buoni, né commercializzabili o convertibili in denaro e sono utilizzabili solo dal titolare;
- sono utilizzabili esclusivamente per l'intero valore facciale.

Il documento riporta i dati seguenti, normalmente nella facciata anteriore:

- a) codice fiscale o ragione sociale del datore di lavoro;
- b) ragione sociale e codice fiscale della società di emissione;
- c) valore facciale espresso in valuta corrente;
- d) termine temporale di utilizzo;
- e) uno spazio riservato all'apposizione della data di utilizzo, della firma del titolare e del timbro dell'esercizio convenzionato presso il quale il buono pasto viene utilizzato;
- f) la dicitura "Il buono pasto non è cedibile, né cumulabile oltre il limite di otto buoni, né commercializzabile o convertibile in denaro; può essere utilizzato solo se datato e sottoscritto dal titolare".

BUONI PASTO DIGITALI

I buoni pasto dematerializzati, pur non rappresentando titoli di credito al pari della versione cartacea, funzionano nella stessa maniera e possono essere utilizzati nello stesso modo.

Sono costituiti da una carta con tesserino a banda magnetica simile a un bancomat o carta di credito, su cui viene accreditato dal datore di lavoro l'importo dei buoni spettanti.

In sede di utilizzo, introdotta la carta all'interno del Pos dell'esercente affiliato collegato al server del datore di lavoro, l'importo contenuto nella card viene scalato dal credito accumulato.

Gli elementi identificativi della ditta e della società di emissione dei ticket, il valore facciale e il termine di utilizzo dei buoni pasto, invece di essere raccolti in carnet, sono associati elettronicamente con microchip o banda magnetica, sul carnet elettronico; allo stesso modo, in fase di utilizzo, la data di utilizzo del buono pasto e i dati dell'esercizio convenzionato sono associati elettronicamente al buono pasto. L'obbligo di firma del titolare del buono pasto è assolto collegando ai dati della card memorizzati sul relativo supporto informatico, un numero o un codice identificativo riconducibile al titolare stesso e la dicitura di non cedibilità, cumulabilità oltre il limite di 8 buoni, commerciabilità o convertibilità in denaro è riportata elettronicamente. Attraverso l'erogazione dei buoni pasto elettronici, il lavoratore, informato dell'elenco dei negozi convenzionati al servizio e iniziato a utilizzare l'importo disponibile, potrà monitorare le spese e i pagamenti effettuati; il datore di lavoro potrà decidere di limitare l'utilizzo dei buoni pasto elettronici che hanno la funzione di mensa aziendale diffusa (ad esempio, potrebbe ridurre la soglia di cumulabilità, oppure limitarne l'uso alle sole giornate lavorative).

In caso di smarrimento del supporto su cui sono caricati i buoni, è possibile bloccare la card digitale, richiederne una nuova e recuperare tutti i buoni pasto perduti; il numero di buoni erogati mensilmente dipende dai giorni effettivamente lavorati dal dipendente, come per i buoni cartacei. Infine, anche i buoni elettronici sono cumulabili fino a un massimo di 8 ticket al giorno.

CARD UTILIZZATE NELLE MENSE AZIENDALI

Il regime fiscale applicabile alla somministrazione di alimenti e bevande mediante un badge elettronico, denominato "card", sia per quanto riguarda i lavoratori dipendenti che per datori di lavoro, è stato affrontato e risolto dall'Agenzia delle Entrate attraverso la risoluzione 17.05.2025, n. 63, distinguendo le 2 ipotesi seguenti:

- gestione diretta di una mensa da parte del datore di lavoro;
- prestazione di servizi sostitutivi di mense aziendali (ticket restaurant).

RILEVANZA REDDITUALE PER IL DIPENDENTE

Per quanto concerne la rilevanza reddituale per i lavoratori dipendenti, nell'ipotesi di gestione diretta di una mensa da parte del datore di lavoro rimane sempre esclusa l'emersione di un reddito tassabile al dipendente, mentre il datore di lavoro è pienamente legittimato a dedurre i costi sostenuti per la gestione (anche in apporto) della mensa e a detrarre l'Iva a lui addebitata per rivalsa (art. 83, c. 28-bis D.L. 112/2008).

Nell'ipotesi di prestazione di servizi sostitutivi di mense aziendali (ticket restaurant), invece, la concorrenza dei buoni pasto al reddito di lavoro dipendente è esclusa solo fino all'importo di € 4 (ticket cartacei) e € 8 (ticket digitali) ai sensi dell'art. 51, c. 2 D.P.R. 22.12.1986, n. 917 (circolare AdE 29.03.2019, n. 26/E).

Le indennità sostitutive delle somministrazioni di vitto corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o a unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione, sono escluse fino all'importo complessivo giornaliero di € 5,29 ex art. 51, c. 2, lett. c), n. 2 Tuir.

Il costo relativo all'acquisto dei buoni pasto dedotto in riferimento al periodo d'imposta in cui il dipendente ha fruito del servizio buono pasto resta ammesso in deduzione per il datore di lavoro che, tuttavia, non è legittimato a detrarre l'Iva addebitata dalla società intermediaria. Il divieto di cumulo oltre il limite (€ 4 o € 8) di buoni pasto non rileva sotto il profilo fiscale, non incidendo sui limiti di esenzione dal reddito di lavoro dipendente ai fini Irpef. Pertanto, la non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente (e assimilato) dei ticket opera nei limiti di € 4 - 8 giornalieri a prescindere dal numero di buoni utilizzati.

DISTINZIONE TRA DIVERSE FATTISPECIE

Per verificare se una prestazione di somministrazione di alimenti e bevande è riconducibile all'una o all'altra ipotesi, si deve avere riguardo non solo alle modalità attraverso le quali la somministrazione è operata, ma anche alla presenza di eventuali convenzioni tra i partecipanti al contratto di somministrazione.

In sede di interpello ci si è chiesti se la somministrazione di alimenti e bevande a mezzo card dematerializzate realizzata sulla base di apposita convenzione tra l'esercente commerciale e il datore di lavoro potessero rientrare nell'alveo della fattispecie di "gestione diretta di una mensa da parte del datore di lavoro" fruendo dei medesimi benefici fiscali.

Ferma restando la possibilità di attribuire la qualifica di mensa aziendale anche agli esercizi pubblici (ristoranti, bar, ecc.) ai fini della corretta collocazione della somministrazione di alimenti e bevande tramite card elettronica in una delle 2 tipologie - mense aziendali o interaziendali o servizi sostitutivi di mensa aziendale - elemento qualificante è rappresentato dall'analisi delle modalità con cui la prestazione stessa viene resa.

La circolare MEF 16.07.1998, n. 188, commentando la formulazione dell'art. 48, c. 2, lett. c) Tuir cit. (attuale

art. 51), ha ripreso il contenuto della circolare 23.12.1997, n. 326, qualificando come mense aziendali anche gli esercizi pubblici, limitatamente alle prestazioni di somministrazione di alimenti e bevande realizzate sulla base di specifiche convenzioni con i datori di lavoro.

In funzione delle caratteristiche che contraddistinguono l'uso dello strumento elettronico, nel chiarimento di prassi si distingue la somministrazione alimenti e bevande mediante un badge elettronico rispetto a quella realizzata attraverso i ticket restaurant.

La card, operando su di un circuito elettronico:

- consente di verificare in tempo reale l'utilizzo conseguente alla maturazione del diritto da parte del dipendente (una sola prestazione giornaliera limitatamente ai giorni di effettiva presenza in servizio) e di scongiurare un eventuale utilizzo improprio o fraudolento, ad esempio, la richiesta di somministrazione in un giorno in cui il dipendente risulta ammalato, o in una fascia oraria diversa da quella prevista contrattualmente per la pausa pranzo;
- non permette di posticipare nel tempo la fruizione della prestazione: pertanto, il dipendente che, pur avendo maturato il diritto alla prestazione, non consuma il pasto, non potrà più recuperarlo nei giorni successivi, né gli verrà riconosciuto altro analogo diritto riconducibile al servizio di mensa aziendale. Le card, operando in tempo reale, non rappresentano titoli di credito, ma consentono unicamente di individuare il dipendente che quel giorno ha diritto a ricevere la somministrazione del pasto.

Dalla funzione attribuita alle card elettroniche di mero strumento identificativo dell'avente diritto, deriva che le stesse non sono assimilabili ai ticket restaurant, ma piuttosto a un sistema di mensa aziendale c.d. "diffusa", in quanto il dipendente può rivolgersi ai diversi esercizi pubblici che hanno sottoscritto la convenzione e sono abilitati a gestire la card elettronica.

Le prestazioni rese attraverso card, quindi, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente, a prescindere dal superamento o meno del limite di € 8 (riferito esclusivamente alle prestazioni e alle indennità sostitutive di mensa).

Quando le card elettroniche sono dotate di funzioni diverse, ad esempio quella di titoli di credito o documenti contenenti importi di spesa predeterminati, alle prestazioni collegate dovrà essere attribuita una qualificazione diversa, non potendo più la somministrazione essere considerata come svolta nell'ambito di una mensa aziendale.

Registrazioni contabili: datore di lavoro che eroga i buoni

Si ipotizza che il datore di lavoro stipuli con la società emittente un contratto per l'erogazione di card elettroniche ai propri dipendenti e che gli accordi pattizi non prevedano anticipazioni finanziarie da parte del committente, ma venga stabilito che il pagamento dei pasti erogati avverrà in sede di consuntivo in funzione degli effettivi utilizzi.

SP D 7	SP D 7	Ricevimento da parte del datore di lavoro della fattura della società emittente delle card elettroniche		
		n		
		Diversi a Debiti v/fornitori		800,00
SP C II 5-bis		Debiti v/fornitori per card elettroniche	769,23	
		Iva c/acquisti (4%)	30,77	
		Registrazione della fattura di acquisto per n. pasti ad € cadauno.		
CE B 7	SP D 7	Consegna dei buoni pasto ai dipendenti: si rileva il costo che diviene di competenza		
		n		
		Buoni pasto dipendente a Debiti v/fornitori per card elettroniche		769,23
		Rilevato il costo di competenza per consegna card elettroniche buoni pasto.		

Registrazioni contabili: esercente commerciale che somministra i pasti

Ticket del valore di € 8 caricato sulla card elettronica. Lo sconto in convenzione tra società di somministrazione pasti e società emittente il buono è pari del 5%. L'ammontare dello sconto uguale a € 0,40 (€ 8 x 5%). L'importo del buono scontato pari a € 7,60 (€ 8 – € 0,40). L'imponibile Iva, considerando un'aliquota del 10%, pari a € 6,90 (€ 7,60 / 110 x 100) per Iva pari a € 0,70. Il ricavo pari a € 7,30 (€ 8,00 – Iva 0,70).

SP C II 1	CE A 1 SP D 12	Rilevazione del ricavo all'atto dell'emissione dello scontrino (che non viene riscosso)		
		n		
		Crediti v/clienti per corrispettivi non riscossi a Diversi		8,00
SP C II 1	CE B 7	a Ricavi delle vendite	7,30	
		a Iva non esigibile	0,70	
		Emissione dello scontrino non riscosso.		
SP C II 1	SP C II 1	Emissione della fattura dell'esercente e rilevazione del credito verso la società che ha emesso il ticket e dello sconto		
		n		
		Diversi a Crediti v/clienti per corrispettivi non riscossi		8,00
CE B 7		Crediti v/società emittente i ticket	7,60	
		Sconto su ticket	0,40	
		Emessa fattura n. e rilevazione del credito e sconto v/società emittente i ticket.		
SP D 12	SP D 7	Giroconto dell'Iva divenuta esigibile al mastro Iva a debito		
		n		
		Iva non esigibile a Iva a debito		0,70
		Giroconto Iva.		

SOCIETÀ EMITTENTE I TICKET

Per completezza si ricorda infine, che come precisato dall'Organismo Italiano di Contabilità in sede di risposta alla richiesta di chiarimento sull'OIC 34, l'emittente agisce per conto di un soggetto terzo e, pertanto, in base all'OIC 34, par. 7, deve rilevare il ricavo al netto dei costi sostenuti verso gli esercizi convenzionati per dare evidenza del valore della commissione ricevuta.

La società emittente, altresì, sulla base dei diritti ed obblighi derivanti dai contratti stipulati con gli esercizi

convenzionati, valuta il momento di iscrizione del ricavo sulla base del trasferimento sostanziale dei rischi e benefici ai sensi dell'OIC 34, par. 23.

A tal proposito, in virtù delle unità di contabilizzazione che rappresentano la vendita di beni, i ricavi sono rilevati quando sono soddisfatte le 2 seguenti condizioni:

- avvenuto trasferimento sostanziale dei rischi e dei benefici connessi alla vendita;
- ammontare dei ricavi determinato in modo attendibile.

NOTIZIARIO DEL LAVORO

La newsletter mensile per la gestione del personale e dei rapporti di lavoro

SCOPRI
SU RATIO STORE

store.ratio.it



Notiziario mensile per la gestione del personale e dei rapporti di lavoro, ideale per la lettura da parte di collaboratori e aziende

Si occupa anche di procedure, sicurezza, contratti, scadenze, dottrina e sentenze.

In formato M. Word per essere **personalizzato** ed inviato ai propri clienti.

Video mensili: dedicati agli adempimenti ed altre novità.



SCARSO RENDIMENTO DEL LAVORATORE DIPENDENTE

Il licenziamento per scarso rendimento si configura quando un lavoratore, in un determinato periodo di tempo, non raggiunge gli obiettivi minimi prefissati oppure offre una prestazione significativamente inferiore a quella mediamente resa dai colleghi che svolgono le stesse mansioni. In altre parole, si tratta di una prestazione lavorativa inferiore alle aspettative e alle esigenze aziendali, tanto da risultare poco utile a soddisfare l'interesse dell'impresa. Il lavoratore nel rapporto di lavoro subordinato non è obbligato al raggiungimento di un risultato, ma è comunque tenuto a svolgere la propria attività lavorativa con la diligenza richiesta dalla natura della prestazione. Il licenziamento per scarso rendimento, però, non è espressamente disciplinato dalla legge, ma è una costruzione giurisprudenziale che richiede il rispetto di criteri rigorosi per evitare gli estremi del provvedimento ritorsivo, discriminante o comunque illegittimo.

NATURA SOGGETTIVA E OGGETTIVA	⇒	• Uno dei primi aspetti da chiarire riguarda la natura giuridica del licenziamento per scarso rendimento, distinguendo 2 fattispecie: - licenziamento disciplinare (soggettivo) per causa imputabile al lavoratore; - licenziamento economico-organizzativo (oggettivo) imputabile alle esigenze aziendali.		
MOTIVO SOGGETTIVO	⇒	Nella maggior parte dei casi, lo scarso rendimento viene inquadrato come un giustificato motivo soggettivo di licenziamento, ossia un inadempimento contrattuale notevole da parte del dipendente. In tale prospettiva, il licenziamento per scarso rendimento ha natura disciplinare e presuppone una condotta colpevole del lavoratore.	⇒	Affinché vi sia scarso rendimento rilevante, il risultato atteso deve essere ragionevolmente alla portata del lavoratore medio e deve esservi una chiara sproporzione tra la prestazione dovuta e quella effettivamente resa. Di solito ciò avviene quando l'attività viene svolta con negligenza, imperizia o scarso impegno (ad esempio, lentezza e disinteresse).
MOTIVO OGGETTIVO	⇒	In alcuni casi particolari, la cessazione del rapporto per scarso rendimento è ricondotta al giustificato motivo oggettivo, cioè a ragioni economico-organizzative indipendenti da una colpa del lavoratore. Questa impostazione si collega al concetto di prestazione antieconomica, ossia una performance talmente bassa da far perdere all'azienda interesse a mantenere quel posto di lavoro: di fatto, se il dipendente produce così poco da non coprire nemmeno i costi del proprio impiego, l'azienda potrebbe decidere di eliminare la posizione per ragioni di efficienza economica.	⇒	La Cassazione ha riconosciuto la legittimità di questa impostazione in alcune sentenze: ad esempio, la sentenza n. 3250/2003 ha affermato che è lecito il licenziamento per motivo oggettivo quando viene meno l'interesse dell'imprenditore alla prestazione, cioè quando il posto di lavoro diventa economicamente insostenibile per via dello scarso rendimento. In questi casi, il licenziamento va trattato come qualunque altro licenziamento per giustificato motivo oggettivo, soprattutto in tema di repêchage.
COMPUTO DELLO "SCARSO RENDIMENTO"	⇒	Per incidere sulla conservazione stessa del posto di lavoro, lo scarso rendimento deve essere tale da configurare un notevole inadempimento contrattuale del dipendente. In assenza di criteri prestabiliti, il parametro di giudizio è il rendimento esigibile in base alla media dei pari livello, non un astratto valore teorico.	⇒	Le 2 prospettive, oggettiva e soggettiva, non sono in netto conflitto tra loro. La giurisprudenza tende a qualificare lo scarso rendimento come motivo soggettivo ogniqualvolta dal datore venga addebitata al lavoratore una mancanza o un difetto di diligenza. La stessa Cassazione ha chiarito che si deve escludere la configurabilità di un motivo oggettivo quando il recesso datoriale è fondato sul comportamento del lavoratore lesivo dei propri doveri contrattuali.

CRITERI PER VALUTARE IL RENDIMENTO INSUFFICIENTE

La scarsa produttività non coincide con una generica insoddisfazione del datore di lavoro, ma deve raggiungere un livello tale da costituire un inadempimento contrattuale notevole del lavoratore. Sulla base degli orientamenti consolidati, possiamo individuare 4 criteri oggettivi e soggettivi per valutare la sufficienza o meno della prestazione lavorativa:

1. **sproporzione quantitativa significativa**: il risultato raggiunto dal lavoratore deve essere notevolmente inferiore rispetto a quello degli altri dipendenti di pari mansioni e livello. Si richiede un'abnorme sproporzione tra i risultati comparati, non una semplice flessione o rendimento leggermente sotto la media e questo indipendentemente dall'esistenza di una soglia minima contrattuale. Ciò significa che, anche in assenza di un minimo fissato dal contratto, un divario molto marcato rispetto al benchmark aziendale può indicare inequivocabilmente un rendimento insufficiente;
2. **possibilità medie e standard di diligenza**: è necessario che la prestazione attesa rientri nelle normali possibilità del lavoratore medio in quelle mansioni. Non si può parlare di scarso rendimento se gli obiettivi sono irrealistici o troppo elevati rispetto a ciò che un dipendente diligente avrebbe potuto fare nelle condizioni date. Il lavoratore subordinato è tenuto a svolgere l'attività con la diligenza dovuta (obbligo di mezzi, art. 2104 c.c.), ma non garantisce un risultato. Pertanto, il mancato raggiungimento di un certo risultato, da solo, non è di per sé inadempimento imputabile al dipendente. Occorre verificare se quel mancato risultato è dipeso dalla violazione dell'obbligo di diligente collaborazione del lavoratore. Il parametro di giudizio, quindi, è il rendimento esigibile in base alla media dei pari livello, non un astratto valore teorico;
3. **imputabilità al lavoratore**: il rendimento insufficiente deve essere causato da fattori inerenti al lavoratore, come scarso impegno, negligenza, imperizia o inerzia. Devono essere escluse cause esterne che esulano dalla sfera di controllo del dipendente;
4. **valutazione protratta nel tempo**: un singolo episodio isolato di scarsa resa difficilmente può giustificare un licenziamento. La prestazione va valutata nell'insieme e su un periodo apprezzabile. La giurisprudenza insiste sulla necessità di considerare un arco temporale sufficientemente lungo da eliminare eventuali fluttuazioni occasionali. Inoltre, è opportuno che nel corso di tale periodo il datore abbia richiamato l'attenzione del lavoratore sulle proprie carenze, ad esempio tramite solleciti, colloqui o veri e propri richiami disciplinari; il lavoratore dev'essere messo in condizione di sapere che la sua performance è giudicata insufficiente e deve avere l'opportunità di correggersi e rimediare.

I 4 criteri sopra elencati devono coesistere affinché un licenziamento per scarso rendimento possa considerarsi legittimo.

A differenza di altre mancanze disciplinari, lo scarso rendimento può risultare anche da una pluralità di condotte non sanzionate singolarmente in precedenza. Non si richiede un unico episodio eclatante e il giudizio può essere fondato su una serie di comportamenti lavorativi insufficienti valutati complessivamente.

Alla luce dei criteri esposti, è evidente che il carico probatorio per dimostrare lo scarso rendimento grava interamente sul datore di lavoro.

ECESSO DI MORBILITÀ

Una fattispecie particolare nell'ambito del licenziamento per scarso rendimento è quella legata alla cosiddetta eccessiva morbidità, ossia il caso di reiterate e frequenti assenze del lavoratore per malattia, pur senza superare il periodo massimo di comportamento previsto dalla contrattazione collettiva. La giurisprudenza inizialmente aveva ammesso la possibilità di licenziamento prima del superamento del comportamento, configurando l'eccessiva morbidità come giustificato motivo oggettivo, dato che le assenze, benché giustificate da certificato medico, determinavano rilevanti inefficienze organizzative. In seguito, la Cassazione, con orientamenti più garantisti, ha stabilito che anche le frequenti assenze per malattia debbano essere gestite nell'ambito dell'art. 2110 c.c., riconoscendo il diritto del lavoratore alla conservazione del posto di lavoro fino al termine del periodo di comportamento.

Particolare attenzione merita la cosiddetta malattia a macchia di leopardo, ossia una modalità di assenza per malattia caratterizzata da una frequenza discontinua ma sistematica, spesso coincidente con turni particolarmente critici o prossimi a festività e fine settimana. Tali assenze possono provocare un pregiudizio operativo evidente e concreto per l'organizzazione aziendale, determinando un significativo calo di efficienza.

Alcune recenti pronunce hanno riaperto il dibattito, sostenendo che questa specifica modalità di assenza potrebbe giustificare il licenziamento per scarso rendimento, quando le modalità delle assenze creano un pregiudizio oggettivo e dimostrabile all'attività aziendale. Tuttavia, prevale attualmente l'orientamento della Suprema Corte, che continua a privilegiare il diritto alla salute del lavoratore, impedendo il licenziamento per assenze dovute a malattia fino al superamento del periodo massimo di comportamento, seppur con qualche spiraglio interpretativo aperto per casi specifici e ben documentati.

CLAUSOLE DI RENDIMENTO NEI CONTRATTI INDIVIDUALI E COLLETTIVI

Un ulteriore aspetto da considerare è il ruolo delle clausole di rendimento eventualmente previste nei contratti di lavoro (individuali o collettivi).

In generale, nulla vieta che le parti stabiliscano contrattualmente degli standard di rendimento. Anzi, in alcuni casi ciò può servire a chiarire sin dall'inizio quali sono le performance richieste e quali le conseguenze di un loro mancato raggiungimento.

Per quanto riguarda le clausole inserite nel contratto individuale, il datore di lavoro e il lavoratore possono accordarsi su obiettivi e parametri specifici le cui clausole è bene siano formalizzate con molta chiarezza e, possibilmente, avvalersi di strumenti come la certificazione del contratto di lavoro presso le apposite commissioni, al fine di validarne il contenuto.

La certificazione prevista dal D.Lgs. 276/2003, infatti, può aiutare a prevenire contenziosi, poiché l'ente certificatore verifica la conformità del contratto alla legge,

includere eventuali clausole di rendimento.

La mancanza di una clausola contrattuale, come detto, non impedisce al datore di allegare e dimostrare che si attendeva un certo livello di prestazione e che il dipendente, pur messo in grado di rendere, non lo ha fatto. Ovviamente la presenza di parametri concordati renderebbe più semplice questo compito probatorio, mentre obiettivi unilaterali potrebbero essere contestati dal lavoratore come arbitrari.

In definitiva, l'assenza di accordi formali non preclude il licenziamento per scarso rendimento, ma impone al datore un onere ancora maggiore di dimostrare che il rendimento atteso era ragionevole e che la discrezionalità nell'esigerlo non è stata esercitata in modo irragionevole o discriminatorio.



Esempio - Comunicazione di rendimento insufficiente

(Carta intestata)

Spett.

Oggetto: comunicazione rendimento insufficiente

Gentile

la presente per comunicarLe che, nel corso delle recenti valutazioni periodiche relative al periodo abbiamo riscontrato una performance lavorativa inferiore rispetto alle aspettative e agli standard aziendali previsti per la Sua mansione.

Riteniamo importante metterLa formalmente al corrente delle criticità osservate, affinché abbia piena consapevolezza della situazione e possa adottare tempestivamente le azioni necessarie per migliorare le Sue prestazioni.

In particolare, abbiamo riscontrato i seguenti aspetti di rendimento insufficiente:

- *(elencare in modo chiaro e dettagliato le problematiche osservate, specificando dati e situazioni concrete: mancato raggiungimento di obiettivi, errori frequenti, ritardi, qualità inadeguata del lavoro svolto, ecc.).*

La invitiamo pertanto a definire insieme al Suo responsabile un piano di miglioramento individuale, con obiettivi chiari e misurabili, entro la data del

Potranno essere previsti, se necessario, momenti di formazione specifica o affiancamento.

Qualora, al termine di tale periodo, non si riscontrassero segnali concreti di miglioramento, ci riserveremo di valutare ulteriori iniziative, nel rispetto della normativa vigente.

Ribadiamo che l'obiettivo dell'Azienda è quello di favorire il recupero della Sua performance, in un'ottica costruttiva e collaborativa.

Restiamo a disposizione per ogni chiarimento e supporto utile.

.....
Firma del legale rappresentante



Esempio - Checklist operativa: licenziamento per scarso rendimento

FASE 1: MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

- ☐ Confrontare il rendimento del dipendente con la media aziendale dei pari livello.
- ☐ Accertare una sproporzione significativa e continuativa.
- ☐ Verificare che le attese di rendimento siano realistiche.
- ☐ Identificare l'elemento soggettivo (colpa) o oggettivo (antieconomicità).

FASE 2: GESTIONE DELLA PERFORMANCE

- ☐ Preavvisare formalmente il lavoratore delle carenze rilevate.
- ☐ Offrire un piano di miglioramento con affiancamento o formazione.
- ☐ Documentare richiami, colloqui e feedback.
- ☐ Concedere un periodo ragionevole per il miglioramento.
- ☐ Registrare i risultati durante il periodo di monitoraggio.

FASE 3: ACCERTAMENTO FINALE E DECISIONE

- ☐ Verificare la permanenza dello scostamento significativo.
- ☐ Escludere fattori esogeni (malattia, problemi organizzativi).
- ☐ Se motivo oggettivo, verificare l'impossibilità di repêchage.
- ☐ Se motivo soggettivo, valutare colpa e proporzionalità.

FASE 4: ADOZIONE DEL PROVVEDIMENTO

Valutazioni preliminari (comuni a entrambi i casi)

- ☐ Verificare l'eventuale presenza di tutele particolari:
 - ☐ tutela maternità/paternità;
 - ☐ disabilità (L. 68/1999, L. 104/1992);
 - ☐ tutela ex art. 2112 c.c. (trasferimenti d'azienda);
 - ☐ altre ipotesi di legge (malattia, infortunio, ecc.).
- ☐ In caso di presenza di tutele, valutare l'applicabilità e l'effettiva possibilità di procedere al licenziamento.

1. Se il motivo è soggettivo (motivo disciplinare per scarso rendimento imputabile a colpa)

- ☐ Avviare regolarmente il procedimento disciplinare.
- ☐ Valutare le giustificazioni, se pervenute.
- ☐ Concludere il procedimento entro i termini previsti indicando la contestazione, la valutazione della gravità, la proporzionalità della sanzione.
- ☐ Redigere la lettera di licenziamento disciplinare dettagliando:
 - ☐ gli addebiti mossi;
 - ☐ i riferimenti temporali della condotta;
 - ☐ le prove documentali raccolte;
 - ☐ le giustificazioni eventualmente presentate dal lavoratore e la motivazione del loro rigetto (se pertinenti).

2. Se il motivo è oggettivo (antieconomicità)

- ☐ Redigere la lettera di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, dettagliando:
 - ☐ la motivazione economico-organizzativa;
 - ☐ la documentazione a supporto;
 - ☐ le ragioni per cui il rendimento insufficiente rende antieconomica la prosecuzione del rapporto;
 - ☐ le verifiche effettuate circa la possibilità di repêchage e l'eventuale impossibilità di ricollocazione in mansioni equivalenti o inferiori.
- ☐ Rispettare i termini di preavviso previsti dalla legge e dal CCNL.