



Sindacato e compliance: oltre l'ideologia, la tecnica

09 Aprile 2026



WHISTLEBLOWING

Altri articoli dell'autore

DIRITTO / Sindacato e compliance: oltre l'ideologia, la tecnica

DIRITTO / Apologia di mafia e istigazione a delinquere

DIRITTO / Il rating di legalità tra vecchi paradigmi e nuovi orizzonti



Newsletter

Abbonamenti



sindacato, compliance, 231/2001, Whistleblowing

Sindacato e compliance: oltre l'ideologia, la tecnica

In un sistema produttivo sempre più governato da presidi normativi complessi — dal Modello 231 alla NIS 2, dal whistleblowing al controllo a distanza — le relazioni industriali mature richiedono operatori sindacali capaci di interlocuzione tecnica, non di opposizione preconcepita. Ma il whistleblowing, strumento di presidio etico, rischia di essere svuotato dall'interno quando diventa schermo difensivo in controversie disciplinari già mature. Una riflessione necessaria.

Il diritto del lavoro italiano attraversa una stagione di profonda trasformazione. Non è una novità che la materia abbia sempre riflesso le tensioni sociali del proprio tempo; è tuttavia singolare che, in questo passaggio d'epoca, la categoria dei sistemi di compliance aziendale — tradizionalmente percepita dal mondo sindacale come strumento di controllo patronale — cominci a reclamare un riconoscimento di ben diversa natura: quello di presidio organizzativo nell'interesse dei lavoratori stessi. La questione non è di mera tecnica giuridica; è, prima di tutto, una questione di cultura delle relazioni industriali.

Il paradigma che per decenni ha strutturato il confronto tra impresa e sindacato — fondato sulla dialettica tra interessi contrapposti e su una visione della norma come campo di battaglia — risulta oggi manifestamente inadeguato a governare la complessità di un sistema produttivo in cui la legalità dell'agire d'impresa non è più soltanto un obbligo formale, ma una condizione di sopravvivenza sul mercato e, in prospettiva, un fattore di attrattività per gli investitori. Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 — che ha introdotto la responsabilità amministrativa degli enti da reato — ha rappresentato il primo, decisivo segnale di questa evoluzione: l'impresa non può più considerare l'illecito come un rischio individuale del proprio management, ma deve dotarsi di un'architettura organizzativa, gestionale e di controllo idonea a prevenirlo. E in questa architettura, il ruolo del sindacato non è né marginale né puramente consultivo.

La questione si è acuita con l'entrata in vigore del decreto legislativo 10 marzo 2023, che ha recepito la direttiva europea 2019/1937 in materia di whistleblowing, e con il decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, che ha recepito la direttiva NIS 2 sulla

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



dopo diciassette mesi di trattativa – ha offerto al riguardo una conferma eloquente: la gestione della trasformazione digitale, la formazione ai rischi informatici, il controllo biometrico delle presenze, la geolocalizzazione nei contratti di staff leasing, sono divenuti nodi negoziali di prima grandezza, affrontati con strumenti di partecipazione paritetica che avrebbero sembrato fuori luogo nel vocabolario sindacale di una generazione fa.

Il nodo che si intende sciogliere in questa sede è, dunque, il seguente: un sindacato che aspiri a esercitare un ruolo effettivo nella governance d'impresa del terzo millennio non può permettersi di delegare a consulenti esterni la comprensione dei sistemi di compliance, né di ridurre il proprio intervento a una generica opposizione agli strumenti di controllo tecnologico. L'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori riconosce al sindacato – attraverso la RSU o la RSA – un potere di contrattazione preventiva rispetto all'installazione di impianti audiovisivi e di sistemi che possano consentire il controllo a distanza della prestazione lavorativa. Questo potere non è un orpello burocratico: è la leva attraverso cui la rappresentanza può incidere concretamente sulle condizioni di svolgimento del rapporto di lavoro. Ma una leva che non si usa, o che si usa soltanto in chiave di interdizione pregiudiziale, si trasforma in occasione perduta. Se il sindacato oppone un diniego aprioristico, l'azienda è legittimata a rivolgersi all'Ispettorato del Lavoro, che si sostituisce al tavolo negoziale: la rappresentanza dei lavoratori viene di fatto esautorata da quel luogo decisionale che la legge stessa le aveva riservato.

Il punto non è teorico. Si pensi ai sistemi di geofencing per la rilevazione delle presenze dei lavoratori itineranti, o al monitoraggio dei log di navigazione richiesto dalle procedure di sicurezza previste dalla NIS 2 per i soggetti essenziali e importanti: in entrambi i casi, un accordo sindacale ben costruito può stabilire che le coordinate GPS vengano acquisite esclusivamente nell'istante della timbratura e non memorizzate in forma continuativa, che i dati di navigazione vengano anonimizzati dopo un periodo limitato e non utilizzati a fini disciplinari diretti, che venga istituita una commissione paritetica di monitoraggio. Un sindacato che sa proporre queste garanzie – tecnicamente fondate, giuridicamente vincolanti – tutela i lavoratori assai più efficacemente di chi si limita a chiedere l'eliminazione degli strumenti. E al contempo partecipa, con piena dignità istituzionale, alla costruzione di quell'ambiente di lavoro sicuro e rispettoso della persona che è l'obiettivo primario di ogni sistema di compliance degno di questo nome.

Analogo discorso vale per il whistleblowing, che in questa sede merita tuttavia un'analisi più articolata, perché il fenomeno presenta una duplicità di rischi che troppo spesso ignorano nei convegni e nelle circolari degli addetti ai lavori. Da un lato, come si è detto, il

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



attore istituzionale nel disegno del sistema. Ma è proprio questo ruolo che impone alla rappresentanza una responsabilità tecnica: quella di verificare che il canale di segnalazione garantisca effettiva riservatezza – mediante cifratura end-to-end, accesso limitato, conservazione per non oltre cinque anni – e che il sistema disciplinare associato sia proporzionato e rispettoso delle garanzie del lavoratore.

Dall'altro lato – ed è qui che la riflessione si fa più delicata e, per certi versi, scomoda – si registra nella prassi applicativa del d.lgs. n. 24/2023 un fenomeno che il presidente dell'ANAC Giuseppe Busia ha definito con nettezza già nelle prime fasi di operatività della norma: l'uso strumentale del whistleblowing come scudo difensivo da parte di lavoratori già destinatari di provvedimenti disciplinari o sottoposti a procedimenti di impugnativa del licenziamento. I dati restituiti dall'Autorità sono eloquenti: nel 2024 sono stati aperti 1.350 fascicoli, saliti a 1.931 nel 2025 con un incremento del 43%; eppure, tra le segnalazioni che giungono al canale esterno ANAC – cui si accede in via residuale, solo quando il canale interno è assente o non conforme o quando sussiste fondato rischio di ritorsione – una quota significativa presenta le caratteristiche del ricorso tardivo e strumentale, effettuato dopo che i tentativi ordinari di impugnativa del licenziamento o di contestazione delle sanzioni disciplinari avevano già esaurito, o stava per esaurire, i propri termini.

Il meccanismo, nei casi più ricorrenti, è il seguente: il lavoratore riceve un licenziamento per giusta causa o giustificato motivo soggettivo; decorsi i termini per l'impugnativa stragiudiziale o nella fase immediatamente precedente al deposito del ricorso giurisdizionale, formula una segnalazione all'ANAC invocando la protezione del segnalante e prospettando il carattere ritorsivo del recesso. L'effetto immediato – e spesso perseguito – è quello di creare un vincolo di procedibilità o, quantomeno, di complicare il quadro probatorio a carico del datore di lavoro, il quale si trova a dover dimostrare l'autonomia causale del provvedimento disciplinare rispetto alla segnalazione. La Corte di Cassazione, con la sentenza n. 17715 del 27 giugno 2024, ha tuttavia chiarito con rara nitidezza che questo schema non è né invisibile né indenne da conseguenze: il licenziamento per giusta causa di una dirigente che aveva utilizzato il whistleblowing per finalità di conflitto personale, diffondendo accuse infondate nei confronti del proprio superiore, è stato confermato in sede di legittimità con una motivazione che vale la pena di ricordare – la segnalazione palesemente priva di fondamento e animata da intento diffamatorio non è proteggibile dalla normativa, in quanto non integra i presupposti oggettivi e soggettivi dell'istituto.

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



norma presume indicativa di ritorsività – era, nel caso concreto, soltanto apparente. La distinzione tra presunzione legale relativa e prova del nesso causale determinante resta, d'altra parte, il cuore dell'elaborazione giurisprudenziale in materia, come ha ribadito la Cassazione nel suo consolidato orientamento: affinché il provvedimento sia dichiarato nullo per motivo illecito ritorsivo, è necessario che l'intento di rappresaglia abbia avuto efficacia causale esclusiva sulla volontà del datore di lavoro, il che esclude ogni giudizio comparativo con ragioni disciplinari oggettivamente sussistenti.

La distorsione applicativa qui descritta non è un problema soltanto dell'impresa: è, anzitutto, un problema per i lavoratori. Ogni uso strumentale del whistleblowing contribuisce a erodere la credibilità dello strumento, a irrigidire le prassi aziendali di gestione delle segnalazioni, ad alimentare nei datori di lavoro una diffidenza sistemica che finisce per ritorcersi contro i segnalanti genuini. La tutela accordata dalla norma alla persona che in buona fede denuncia illeciti subisce un *vulnus* proprio a causa di chi quella tutela invoca in malafede. Non è retorica giuridica: è un fenomeno documentato e riconosciuto dallo stesso presidente dell'Autorità, che ha avvertito come la protezione del whistleblower non possa trasformarsi in una garanzia di impunità per il lavoratore che, consapevole della infondatezza della propria denuncia, la utilizzi come schermo rispetto a sanzioni imminenti. E qui si misura, con tutta la sua concretezza, il ruolo che un sindacato tecnicamente attrezzato dovrebbe svolgere: non quello di patrocinare acriticamente ogni segnalazione avanzata da un proprio iscritto, ma quello di valutare con rigore la consistenza della denuncia, di distinguere il whistleblower genuino dall'opportunista, di contribuire a preservare l'integrità di uno strumento che, se ben funzionante, rappresenta un presidio di legalità nell'interesse di tutti i lavoratori.

Emerge, da questo orizzonte problematico, una considerazione di sistema che non può essere elusa. Il sindacato del terzo millennio non può permettersi il lusso dell'ideologia come unica bussola. Il mondo del lavoro ha cambiato forma: le reti informatiche sono infrastrutture critiche, i dati personali dei dipendenti sono asset aziendali e, insieme, diritti costituzionalmente protetti, i modelli organizzativi sono la risposta che il diritto penale dell'impresa ha elaborato per prevenire la commissione di reati nell'interesse degli enti. In questo paesaggio, il rappresentante sindacale che non conosce le implicazioni dell'articolo 4 dello Statuto in relazione ai sistemi di *geofencing*, o che ignora le prescrizioni tecniche che le Linee Guida ANAC 2025 impongono per la conformità del canale di segnalazione interna, o che non sa valutare la proporzionalità di un sistema disciplinare integrato con il Modello 231, è un operatore che non riesce a tutelare i lavoratori che rappresenta. Non per malafede, ma per inadeguatezza rispetto alla

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



piuttosto, nell'elevazione della qualità della rappresentanza: nella formazione degli operatori sindacali sulle materie di compliance, nella costruzione di relazioni industriali in cui il tavolo negoziale divenga il luogo in cui tecnicità e protezione del lavoro si coniugano, non si contrappongono. Il Protocollo sulle Relazioni Industriali del settore metalmeccanico indica già questa direzione: la partecipazione come metodo, non come concessione. Le commissioni paritetiche per la formazione professionale, il coinvolgimento degli RLS nell'analisi dei quasi-infortuni, le informative semestrali alle RSU sugli appalti nelle grandi imprese — tutti questi istituti presuppongono un sindacato capace di leggere dati, di interpretare procedure, di proporre soluzioni tecnicamente fondate.

Il Paese che saprà costruire relazioni industriali di questa qualità non sarà soltanto un Paese più equo: sarà un Paese più competitivo, perché la compliance non è un costo da minimizzare ma un investimento in reputazione, in continuità operativa, in fiducia degli stakeholder. E sarà un Paese più libero, perché lo strumento del whistleblowing — quando non sia strumentalizzato — è uno dei meccanismi più efficaci di emersione degli illeciti che il diritto contemporaneo abbia saputo elaborare. Preservarlo dall'abuso è nell'interesse di tutti: dei lavoratori che lo usano in buona fede, delle imprese che lo gestiscono con serietà, dei sindacati che lo presidiano con competenza. La sfida è già aperta. Raccoglierla richiede, prima di tutto, il coraggio di guardare la realtà senza paraocchi.

Bibliografia essenziale

FONTI NORMATIVE

- D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 — Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.
- Legge 20 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori) - Art. 4: impianti audiovisivi e altri strumenti di controllo.
- D.lgs. 10 marzo 2023, n. 24 - Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione (whistleblowing).
- D.lgs. 4 settembre 2024, n. 138 - Recepimento della direttiva (UE) 2022/2555 (NIS 2) sulla sicurezza delle reti e dei sistemi informativi.
- Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio (GDPR).

PROVVEDIMENTI ANAC

- ANAC, Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 - Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni (canale esterno).

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



- ANAC, Delibera n. 426 del 25 settembre 2024 - Riconoscimento del carattere ritorsivo di una riorganizzazione aziendale.
- ANAC, Delibera n. 587 del 16 dicembre 2024 - Ritorsione accertata nei confronti di segnalante in ambito scolastico.
- ANAC, Delibera n. 478 del 26 novembre 2025 - Linee Guida n. 1/2025 sui canali interni di segnalazione whistleblowing.
- ANAC, Delibera n. 479 del 26 novembre 2025 - Aggiornamento Linee Guida sul canale esterno di segnalazione.
- ANAC, Relazione annuale al Parlamento 2024 - Analisi delle segnalazioni whistleblowing: dati, improcedibilità, inammissibilità.

GIURISPRUDENZA

- Cass., Sez. Lav., 6 novembre 2023, n. 30.866 - Strumentalizzazione della denuncia come violazione del dovere di fedeltà ex art. 2105 c.c.
- Cass., Sez. Lav., 9 maggio 2024, n. 12.688 - Onere probatorio in materia di licenziamento ritorsivo.
- Cass., Sez. Lav., 27 giugno 2024, n. 17.715 - Licenziamento per giusta causa di dirigente che ha utilizzato strumentalmente il whistleblowing.
- Cass., Sez. Lav., 9 gennaio 2024, n. 741 - Efficacia causale esclusiva dell'intento ritorsivo ai fini della nullità del recesso.
- Cass., Sez. civ., Sez. Lav., 14 luglio 2005, n. 14.816 - Principio cardine in materia di licenziamento per motivo illecito ritorsivo (orientamento consolidato).

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

- CCNL Industria Metalmeccanica, rinnovo del 22 novembre 2025 - Trattamento economico, welfare, formazione, mercato del lavoro e appalti.
- Protocollo sulle Relazioni Industriali - Settore metalmeccanico: principio di partecipazione come metodo nelle relazioni industriali.

DOTTRINA E PRASSI

- Assonime, Circolare n. 12 del 18 aprile 2023 - La nuova disciplina del whistleblowing.
- Confindustria, Guida Operativa al D.lgs. 24/2023 - Whistleblowing: protezione dei segnalanti e perimetro delle ritorsioni.
- Garante per la protezione dei dati personali -Linee guida sulla conservazione dei log di navigazione e dei metadati email (periodi consigliati e anonimizzazione).
- Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) - Obblighi di registrazione e gestione del rischio per soggetti essenziali e importanti ai sensi del D.lgs. 138/2024.

Articoli più letti su questo argomento

[FILDIRITTO / Sindacato e compliance: oltre l'ideologia, la tecnica - Linee guida n. 1/2025](#)

[Newsletter](#)[Abbonamenti](#)



DIRITTO / Misure cautelari e responsabilità dell'ente: l'individuazione delle esigenze cautelari e la localizzazione del periculum

di Giulia Soffiato



DIRITTO / Sindacato e compliance: oltre l'ideologia, la tecnica

di Vincenzo Candido Renna



DIRITTO / Il rating di legalità tra vecchi paradigmi e nuovi orizzonti

di Vincenzo Candido Renna



DIRITTO / L'evoluzione dell'Organismo di Vigilanza tra prassi e prospettive di riforma

di Grazia Malinconico



DIRITTO / La "231" nei reati colposi in materia di sicurezza sul lavoro

di Marina Zalin



DIRITTO / Whistleblowing: linee guida di ANAC n. 1/2025

di Marina Zalin



DIRITTO / Il rating di legalità nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche e negli Enti Culturali: profili giuridici e strategici di governance

di Paolo Bruno Malaspina



DIRITTO / Sanzioni UE e responsabilità 231: dal diritto del fatto al diritto del rischio alla moralizzazione dell'organizzazione



Newsletter

Abbonamenti

**DIRITTO / Imballaggi, stretta UE: cosa cambia per le imprese con il nuovo regolamento PPWR**

di iusgate

Sede legale e amministrativa

InFOROmatica S.r.l.

Via Castiglione 81, 40124 - Bologna

Tel. 051.98.43.125

Fax 051.98.43.529

P.IVA IT02575961202



Iscriviti alla newsletter



Cerca nel sito

ABBONAMENTI

Chi siamo

Autori

Newsletter

Abbonamenti



[Avvertenze legali](#)
[Contestazioni](#)
[Note legali](#)
[Privacy Policy](#)
[Cookie Policy](#)

[Collaborazioni](#)
[Recensioni](#)
[Sei un fotografo?](#)
[Norme redazionali generali](#)
[Regole per invio e referaggio](#)

[RSS contributi](#)
[Academy](#)
[Archivio articoli](#)
[Codici](#)
[Riviste](#)
[Rubriche](#)

Copyright © 2021, Informativa S.r.l.

Direttore responsabile: Antonio Zama - Tribunale Bologna 24.07.2007, n.7770 - ISSN 2239-7752

Credits 



Newsletter

Abbonamenti