

# LO STATO DELL'ARTE NEL DIRITTO DEL LAVORO



## **L'innovazione nelle forme retributive Il Welfare Aziendale: interventismo e libertà nel posto di lavoro**

Palazzo Sormani Andreani

Milano, giovedì 29 maggio 2014 – Ore 9.00

*Avv. Sergio Barozzi, Partner*  
*Avv. Hulla Bissoni, Associate*

# Welfare e Corporate Social Responsibility

Il Welfare aziendale è uno degli indicatori più concreti della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI)

## Cos'è la Responsabilità Sociale di Impresa?

Secondo la definizione contenuta nella Comunicazione UE n. 681 del 2011 è la «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»

## A cosa serve la Responsabilità Sociale di Impresa?

Una imprenditoria socialmente responsabile può apportare benefici diretti alle imprese e garantire, al tempo stesso, la competitività a lungo termine: è uno strumento per difendere la solidarietà, la coesione e la parità delle opportunità creando valori vincenti per l'impresa, per le persone, per il territorio e per l'ambiente.

## Qual è l'elemento distintivo della Responsabilità Sociale di Impresa?

Si caratterizza per affiancare alla responsabilità economica anche una responsabilità sociale che crea valori tangibili e intangibili con riferimento a tutto ciò che sta «intorno» all'azienda.

## Cosa significa fare imprenditoria «socialmente responsabile»?

Significa soddisfare le esigenze del cliente e saper gestire allo stesso tempo le aspettative degli altri *stakeholders*, come i fornitori, la comunità locale di riferimento e il personale.

# La RSI è l'applicazione di diversi principi:

- **Sostenibilità** → uso consapevole ed efficiente delle risorse ambientali in quanto beni comuni, capacità di valorizzare le risorse umane e contribuire allo sviluppo della comunità locale in cui l'azienda opera, capacità di mantenere uno sviluppo economico dell'impresa nel tempo
- **Volontarietà** → come azioni svolte oltre gli obblighi di legge
- **Trasparenza** → ascolto e dialogo con i vari portatori di interesse diretti e indiretti d'impresa
- **Qualità** → in termini di prodotti e processi produttivi
- **Integrazione** → visione e azione coordinata delle varie attività di ogni direzione e reparto, a livello orizzontale e verticale, su obiettivi e valori condivisi

# I principali fattori di traino che dovrebbero portare ad adottare una cultura d'impresa orientata alla RSI (A):

- Crescente domanda di qualità, in termini di processi, prodotti, servizi, relazioni, da parte di consumatori-clienti, dipendenti, fornitori, enti locali, mondo finanziario, società civile
- Linee guida internazionali (Onu, Ilo, Icc) e comunitarie (Ue), network d'impresa, che richiedono sempre più una maggiore integrazione della sostenibilità ambientale e sociale
- Necessità di innovazione trasversale nelle imprese per rimanere competitive nel tempo

## I principali fattori di traino che dovrebbero portare ad adottare una cultura d'impresa orientata alla RSI (B):

- Necessità di distinguere e valorizzare il marchio non più solo in termini di prodotto, ma come cultura e reputazione d'impresa, elemento distintivo e di credibilità verso il consumatore, e fattore di maggiore competitività
- Necessità di distinguersi strategicamente dai concorrenti per una migliore reputazione, sia in termini di prestazioni commerciali che di prestazioni sociali
- Fattori intangibili come la crescita intellettuale, professionale, relazionale di dipendenti e collaboratori (capitale sociale d'impresa) considerati come elementi determinanti per il successo d'impresa nel tempo

## Conclusioni

Il comportamento delle imprese è socialmente responsabile se punta a superare le prescrizioni minime e gli obblighi giuridici derivanti dai contratti collettivi

È un impegno costante e continuo a investire in capitale umano, ambiente e rapporti con gli attori interessati.

Molte imprese promuovono il concetto presso i loro dipendenti affinché non sia solo un comportamento circoscritto all'ambiente aziendale, ma sia anche uno stile di vita da diffondere.



# **Le problematiche giuslavoristiche connesse al Welfare Aziendale**

Il Welfare aziendale  
è fenomeno eterogeneo,  
analizzabile da diverse prospettive disciplinari.

Sotto il profilo giuridico  
si presenta disorganico e asistemico,  
essendo riconducibile a differenti  
ambiti normativi.

## Gli strumenti giuridici che mirano a soddisfare i bisogni sociali dei lavoratori possono essere di natura:

- **Previdenziale** → previdenza = accantonamento di reddito di lavoro attuale (contribuzione) per soddisfare bisogni futuri
- **Assistenziale** → assistenza sociale = prestazioni monetarie o di servizi per la soddisfazione di bisogni socialmente rilevanti non soddisfatti né dal reddito da lavoro né da altri redditi (compresi quelli previdenziali)
- **Retributiva** → retribuzione = corrispettivo della obbligazione lavorativa (le forme di retribuzione non monetaria come fringe benefits, retribuzione in natura, beni e servizi aziendali per la generalità dei lavoratori o per determinate categorie di dipendenti o per i familiari, vengono in rilievo nella sola dimensione fiscale e contributiva)

Il «salario» rappresenta un elemento importante della retribuzione ma non ne è l'unica componente  
→ è necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di difficile apprezzamento, ma di riconosciuta importanza

In una prospettiva aziendalistico-organizzativa, il Welfare Aziendale evoca il tema del rapporto tra →

- Cura del «benessere» del lavoratore;
- Azioni a presidio della «efficienza» della organizzazione aziendale.

Il Welfare Aziendale costituisce una sorta di «arricchimento» dello scambio tipico tra lavoro e retribuzione.

Si aggiungono nuovi elementi qualificanti:

- *work environment* → qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, formazione, sviluppo e carriera, diversity management, coaching, mentoring;
- *company environment* → bilancio sociale, certificazioni su ambiente, qualità e sicurezza, valori e comportamenti;
- *work-life balance* → flessibilità temporale e spaziale del lavoro, servizi per il benessere personale, servizi per la famiglia.

## E' necessario costruire una *policy* in materie di Welfare Aziendale che miri a coniugare →

- Politiche aziendali di *total reward* → il sistema di *total rewards* incide fortemente sulla motivazione e sull'efficienza delle persone in quanto rappresenta l'insieme dei sistemi di retribuzione adottati dall'impresa con il fine di attrarre e trattenere le persone motivandole ed orientando i comportamenti verso i risultati attesi;
- Sussidiarietà orizzontale → si svolge nell'ambito del rapporto tra autorità e libertà e si basa sul presupposto secondo cui alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di interesse generale provvedono direttamente i privati cittadini, sia come singoli, sia come associati, mentre i pubblici poteri intervengono in funzione sussidiaria, di programmazione, di coordinamento ed eventualmente di gestione;
- Bilateralità → il sistema bilaterale deve essere una opportunità per le imprese e per i lavoratori e, quindi, luogo di partecipazione e dialogo costruttivo, oltre che sede di confronti negoziali.

Tecniche di regolazione del lavoro → ricerca delle condizioni adatte a conferire ai lavoratori una genuina «libertà di scelta» nell'ottica del principio di uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3 Cost.

Tipologie di strumenti che possono essere attuati:

- Strumenti attinenti alla organizzazione del tempo e alle modalità di prestazione della attività lavorativa → istituti contrattuali raccolti nella cornice del «flexitime» SI RIMANDA AL PROSSIMO SEMINARIO SUI RAPPORTI DI LAVORO FLESSIBILI!!!
- Strumenti facenti leva sulla sospensione della obbligazione lavorativa → congedi (forniti di disciplina legale o istituiti dalla autonomia collettiva)
- Strumenti consistenti nella offerta di servizi → in natura o per equivalente monetario SI VEDA INTERVENTO BACCHINI E INTERVENTO SCANSANI



## Elementi da valutare per la creazione di un buon sistema di Welfare Aziendale (A) →

- **Attenzione alle categorie di lavoratori coinvolti** → nell'ottica del rispetto del principio di uguaglianza sostanziale: costruzione di un piano aziendale condiviso
  - Evitare conflitti e discriminazioni tra il personale
- **Attenzione alle categorie dei servizi offerti** → distinzione tra le ipotesi in cui il lavoratore è titolare di diritti potestativi, le ipotesi in cui il diritto concesso dipende da «circostanze esterne» (i.e. soglia quantitativa) e le ipotesi che dipendono dalla mera valutazione discrezionale del datore di lavoro
  - Evitare che diventino «usi aziendali»

## Elementi da valutare per la creazione di un buon sistema di Welfare Aziendale (B) →

- **Attenzione alle tempistiche** → costruzione di un piano aziendale a medio/lungo termine con particolare lungimiranza rispetto al possibile mutamento dei costi dei servizi (differenza tra GI molto strutturate e PMI con natura flessibile)
  - Evitare che venga limitata la possibilità di modifica/revoca
- **Attenzione alla informazione** → interna dei lavoratori ed esterna verso i media e le aziende concorrenti **SI VEDA INTERVENTO KOMPLOTO**
  - Evitare che rimanga una «prassi» non conosciuta

## Possibili temi oggetto di clausole contrattuali:

- Attenzione alla conservazione della professionalità del lavoratore durante il congedo ed al rientro dal congedo → previsione di periodi di formazione e di affiancamento al rientro; impegno espresso del datore di lavoro alla garanzia della continuità professionale con adibizione del lavoratore alle stesse mansioni svolte prima del periodo del congedo (esclusione della possibilità di adibizione a mansioni diverse anche se equivalenti); clausole di reversibilità del part-time
- Prevenzione degli effetti potenzialmente segreganti dovuti al mancato contatto con l'ambiente di lavoro → clausole che istituiscono momenti di aggiornamento del lavoratore sulle vicende aziendali (tramite newsletter o modalità affini); clausole che prevedono l'alternanza tra fasi di svolgimento della prestazione nel contesto aziendale e fasi esterne

## La contrattazione collettiva

Assume un ruolo fondamentale nella promozione del Welfare Aziendale → espressione delle relazioni industriali intese alla stregua di un metodo per la trattazione di materie incidenti ad un tempo nelle sfere di interesse di lavoratori e imprese

La necessità è quella di comporre razionalmente le istanze dei lavoratori con gli assetti organizzativi ed economici della impresa, multiformi nel proprio concreto atteggiarsi in quanto espressione della signoria valutativa datoriale in cui si concreta la libertà di iniziativa economica privata di cui all'art. 41 Cost.

La difficoltà è quella di sintetizzare in un interesse collettivo le molteplici aspettative scaturenti dai bisogni individuali fortemente caratterizzati in senso soggettivo e variabili a seconda del concreto apprezzamento personale.

# Il contesto nel quale il Welfare Aziendale viene progettato e messo in atto →

Comporta una suddivisione tra modelli diversi:

- **Modello improntato all'unilateralismo datoriale** → sbilanciamento sul versante datoriale per l'assoluto protagonismo attribuito all'impresa nella fase di attivazione e gestione della procedura negoziale
- **Modello integrato in un sistema strutturato di relazioni industriali** → dotato di maggiore potenziale di efficacia: definisce una fitta rete di istituti bilaterali con distinte competenze gestionali nel quadro di un sistema di tipo partecipativo inteso come veicolo per «governare le esigenze produttive tenendo conto delle necessità delle persone»

## Conclusioni

Non è realisticamente prospettabile, soprattutto nell'attuale quadro economico, l'assunzione di impegni negoziali da parte delle imprese sulla sola base dei, pure importanti, benefici indiretti, come la fidelizzazione dei lavoratori, l'incremento della loro produttività e la riduzione dell'assenteismo che, secondo autorevoli studi, scaturirebbero dalla adozione di politiche aziendali «family-friendly»

**Il fine ultimo dell'azienda è creare profitto**

Deve in ogni caso sempre rispettarsi la finalità ultima del Welfare in una ottica di reale contemperamento degli interessi contrapposti

Studio Legale Lexellent  
Milano - Roma  
Via della Moscova, 10 - 20121 Milano  
Tel. 02.8725171  
[www.lexellent.it](http://www.lexellent.it)

Associated offices:  
Madrid, Barcellona, Parigi, Londra, Amsterdam,  
Amburgo, Berlino, Monaco  
[www.ellint.net](http://www.ellint.net)

