



Il nuovo welfare aziendale: benessere, innovazione e sviluppo del territorio

IL SISTEMA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Avv. Giorgio Sandulli

Il presente testo, in calce alle slides, rappresenta la traccia dell'intervento che ne ha integrato la lettura

La mia è una sorta di relazione di transito

Mi sono dato l'obiettivo di offrire alcune **suggerzioni** che ci consentano di passare dalla analisi normativa che è stata appena presentata alla analisi delle esperienze di territorio la cui presentazione è programmata subito dopo questo mio intervento

Una delle novità che hanno interessato il Welfare aziendale (con l'obiettivo di favorirne la diffusione) è stata la **legittimazione della contrattazione** (aziendale, territoriale, nazionale, interconfederale) quale fonte generatrice di un Welfare idoneo a beneficiare di agevolazioni fiscali/contributive

Il sistema delle **relazioni industriali** quindi è entrato a pieno titolo all'interno del mondo del welfare (aziendale)

Può essere utile **guardare al fenomeno del Welfare attraverso la lente delle Relazioni Industriali**. Utilizzando come chiavi di lettura le tematiche che più hanno interessato le Relazioni Industriali in questi ultimi anni

Questa mia relazione non segue, quindi, come traccia l'articolato di legge, quanto piuttosto quelle applicazioni che mi sembrano paradigmatiche

Le Relazioni industriali del Welfare Aziendale

La legge di Bilancio 2017 completa il quadro definito dalla l. stabilità 2016

Per quello che qui interessa

- valorizza Dialogo Sociale
- incentiva il coinvolgimento dei lavv.
- sposta l'equilibrio salariale dal CCNL verso il 2° livello
- riduce il costo del lavoro
- sostiene il Welfare integrativo

dall'analisi normativa



all'analisi sull'impatto



PROBLEMATICHE TIPICHE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

✓ Tema della «rappresentatività»

Inteso come l'identificazione dei soggetti titolati a negoziare e disporre ma anche di quei soggetti interessati e capaci a definire una nuova regola

✓ Questione «salariale»

Intesa come la questione relativa all'adeguatezza dei salari a fronte di una diffusa scarsità di risorse e riferita alla composizione del «paniere» di beni, valori e servizi destinati a compensare i lavoratori

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

2

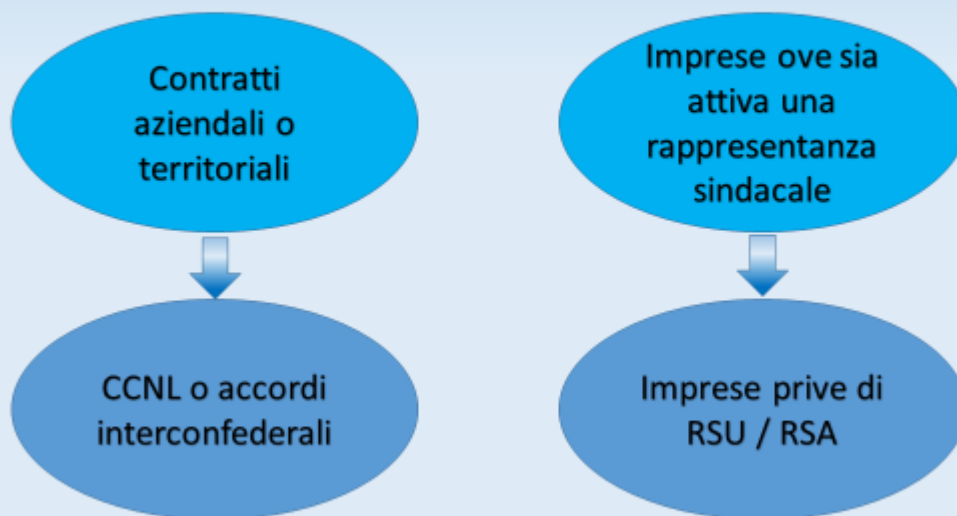
La legge di Bilancio 2017 completa un quadro già definito dalla legge di Stabilità 2016

Alcune linee guida e obiettivi dell'intervento del legislatore sono:

- la **Valorizzazione del Dialogo Sociale** è presente sin dalla genesi della legge di Bilancio laddove il Governo – che fino ad allora era stato poco propenso a coinvolgere le Confederazioni nazionali – ha aperto un Tavolo a P.zzo Chigi
- ma anche la **presa d'atto di orientamenti delle parti sociali trasfusi in accordi interconf.** (14 luglio 2016) e **CCNL di settore** (Metalmeccanici)
- il **coinvolgimento** paritetico dei lavoratori nella organizzazione del lavoro – fenomeno differente dai modelli di partecipazione e coinvolgimento delle OOSS – che si realizza, ad esempio, per il tramite della costituzione di gruppi di lavoro finalizzati al miglioramento / innovazione di sistemi di produzione o grazie a strutture permanenti di consultazione e di reportistica periodica
- l'equilibrio salariale orientato verso maggior **ruolo al 2° livello**, tramite innalzamento dei tetti a 3-4.000€ e a 80.000€ di RAL¹ per la defiscalizzazione
- riduzione del costo del lavoro; operazione perseguita non solo con la defiscalizzazione dei premi ma ad es. anche attraverso la riduzione della contribuzione alla gestione separata dei lavoratori autonomi e altre misure minori
- sostegno del welfare integrativo che viene integralmente detassato e decontribuito

¹ Per il calcolo della soglia reddituale degli 80.000€, alcuni criteri di interesse: il regime agevolato si applica in caso di mancanza totale di reddito da lavoro dipendente; non si sommano i redditi cd assimilati; non si computano i beni/servizi goduti quali Welfare, neanche se si tratta di somme originariamente previste dal Premio di risultato e trasformate in Welfare su scelta del lavoratore

LA RAPPRESENTATIVITÀ DEGLI ATTORI



WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

3

Non è questa la sede per analizzare nel dettaglio il complesso tema della rappresentanza e della rappresentatività in senso stretto.

Il riferimento è sì alla identificazione dei soggetti titolati a negoziare e a disporre, ma anche soprattutto alla individuazione dei soggetti interessati (e «capaci») a definire nuove regole di Welfare

Basti dire che la circostanza che la legge di stabilità 2016 abbia rinviato alla contrattazione collettiva il compito di definire i piani di welfare aziendali, ha aperto il **problema della identificazione del livello contrattuale legittimato**.

Dopo un primo rinvio alla contrattazione territoriale e aziendale, la legge di Bilancio 2017 ha «chiarito» che tale riferimento era ricomprensivo anche degli **accordi interconfederali e dei CCNL**

D'altra parte, questi **livelli nazionali si erano già espressi nel corso del 2016 con una forte spinta propulsiva**

In primis, occorre guardare a quanto prescritto dal CCNL dei metalmeccanici; di particolare rilievo è anche la soluzione adottata dall'accordo interconfederale per le imprese prive di rappresentanza sindacale che presento nelle slides successive

Accordo Interconf. 14 VII 2016

Schema di accordo, ripreso a livello territoriale, che introduce anche nelle PMI e nelle imprese prive di rappresentanze sindacali forme di salario variabile e legate ai risultati aziendali, fiscalmente agevolate.

Le associazioni territoriali promuovono l'adozione di premi di risultato sia gestendo il confronto con le OOSS di categoria.

La novità è la possibilità concessa a queste imprese di prevedere "premi di risultato variabili" che – dopo valutazione di conformità operata da un comitato paritetico (Associazione imprenditoriale e OOSS) – potranno godere dei benefici fiscali.

Il Comitato paritetico si esprime su: coerenza del premio con il modello legale (incrementi di produttività, redditività, efficienza; parametri di misurazione; periodo di riferimento; misura del premio e modalità di erogazione), rispetto della procedura (invio a tutti i lavoratori di una comunicazione scritta sulla istituzione del premio e contenuti), esiti dell'accordo.

Oltre a promuovere il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, l'accordo ha espressamente previsto l'ipotesi che il lavoratore possa scegliere di godere del premio tramite prestazioni di welfare aziendale

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

4

Questo schema è specificatamente riferito alla questione apparentemente diversa della definizione dei premi di risultati

Ma ha una valenza utile anche per la diffusione del Welfare, non solo perché prevede espressamente la possibilità di sostituire il PdR con Welfare, ma perché apre alle PMI una nuova dimensione.

La attuazione di questo schema (insieme alla possibilità di scegliere tra Voucher e piattaforme telematiche di cui si farà cenno in seguito) offre anche alle piccole imprese (finora in difficoltà nel gestire la redistribuzione della ricchezza prodotta) la possibilità di accedere a strumenti legittimi eppure non gravati da oneri fiscali e contributivi

CCNL Industria metalmeccanica, 26 novembre 2016

A decorrere dal 1° giugno 2017 le aziende attiveranno a beneficio di tutti i lavoratori dipendenti piani di flexible benefits per un costo massimo di 100 euro.

Con decorrenza 1° giugno 2018 e 1° giugno 2019, tale importo è elevato, rispettivamente, a 150 euro e 200 euro.

- ✓ mette a disposizione strumenti di welfare del valore di € 100 / 150 / 200
- ✓ aggiuntivi rispetto a quelli già previsti (quale ne sia la fonte) ma armonizzabili
- ✓ presuppone un confronto con la RSU
- ✓ risponde alle esigenze lavoratori ma anche alla organizzazione aziendale, valorizzando il territorio
- ✓ il valore è destinabile, su scelta del lavoratore, a COMETA (o Meta Salute)

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

5

Per le imprese metalmeccaniche che già adottano piani di welfare, si tratta solo di una somma aggiuntiva.

Ma per quella miriade di aziende che, con pochi dipendenti, non hanno RSU e/o non sono attrezzate per gestire un confronto negoziale, si tratta di un percorso nuovo (e insieme alle aziende è una esperienza nuova anche per i lavoratori)

IL TEMA DEI SALARI



Il welfare aziendale è uno strumento valido, che offre soluzioni idonee a contenere il costo del lavoro

E' particolarmente adattabile alle specificità aziendali

Anche se è più facile e naturale ricorrere al welfare aziendale laddove vi sia creazione di valore aggiunto, e quindi risorse da ripartire, occorre evitare l'errore di pensare che il welfare aziendale sia utile solo in presenza di aziende «ricche»

Proprio la **flessibilità che lo caratterizza, consente di ricorrervi anche in situazioni di difficoltà**

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

6

Altro tema tipico delle Relazioni Industriali è rappresentato dalla questione salariale

In una situazione diffusa di aziende in difficoltà, l'aspetto della valorizzazione dei benefici fiscali e/o contributivi – che riguarda in diversa misura sia il canale del Premio di Risultato sia il Welfare aziendale – rappresenta una opportunità che interessa sia le imprese che ripartiscono ricchezza sia le imprese che attraversano momenti di difficoltà

ALMAVIVA CONTACT – Napoli – 16 febbraio 2017

5. Welfare aziendale

La Società, per l'anno 2017, corrisponderà - a titolo sperimentale - ai singoli dipendenti del sito di Napoli dei buoni acquisto (c.d. Buoni Welfare), ai sensi e nei limiti dell'art 51 comma 3 del DPR 917/86 e s.m.i., del valore di 20/00 (venti/00) € mensili, erogati con cadenza trimestrale a decorrere dal mese di aprile 2017.

Le parti si incontreranno entro il 1° trimestre del 2018 per valutare l'eventuale riproposizione di uno strumento di Welfare aziendale per i periodi successivi.

Il welfare aziendale è una risposta adeguata anche in contesti di crisi

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

7

La domanda è la seguente: il welfare aziendale è una risposta adeguata nell'ambito di un contesto caratterizzato da ampie fasce di lavoratori con bassi redditi e con prospettive pensionistiche ancora più contenute ?

La risposta è positiva e un esempio di proposta di welfare, ancorché minimale, la si trova anche in una delle crisi che ha riempito le pagine dei giornali di queste settimane

Il welfare aziendale entra di fatto nella definizione di tutte le politiche «retributive», in una logica di flessibilità funzionale e organizzativa, con un effetto collaterale positivo: la immediata spesa delle risorse distribuite (no accantonamento) in buona misura sul territorio e attraverso forme trasparenti

**ACCORDO
AZIENDALE
WIND/H3G**

24/II/17

7. Conversione in servizi welfare

7.1. Le parti, inoltre, si impegnano ad ottemperare alle procedure previste dalle disposizioni di legge relative alla tassazione agevolata per l'incremento della produttività e dell'efficienza.

7.2. Considerato quanto disposto dall'art. 1 c. 184 L. 208/15 e successive modifiche ed integrazioni, in forza del quale i premi di risultato possono essere fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte attraverso i servizi di welfare previsti dalla normativa di legge, le Parti concordano che i lavoratori interessati, fermi restando i requisiti di legge potranno convertire le seguenti quote del premio spettante:

- a. 25%
- b. 50%
- c. 75%
- d. 100%

7.3. Nel caso di conversione in servizi di una quota inferiore al 100% del Premio di Risultato, la parte residuale verrà liquidata con le modalità ordinarie.

7.4. Su richiesta delle OO.SS. la società conferma che nell'ambito delle opzioni previste è inclusa la possibilità di destinare al fondo contrattuale di previdenza complementare, a cui il lavoratore già aderisce, la quota di Premio di risultato convertita in servizi.

7.5. Oltre a quanto sopra sarà possibile accedere alle categorie di beni e servizi definite con Regolamento Aziendale, nell'ambito di quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge; tale regolamento sarà preventivamente illustrato dalla Commissione Welfare.

7.6. A tal fine verrà attivata una pagina ad hoc nell'ambito della Intranet aziendale, attraverso la quale i lavoratori potranno scegliere di percepire il Premio di Risultato spettante in forma monetaria o di convertirlo in servizi le quote precedentemente indicate

**CONVERSIONE
PDR IN WELFARE**

- Quote % fisse
- Intranet aziendale
- Residuo destinabile a Fondo Pensione

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

Guardando a imprese capaci di produrre ridistribuire reddito, emerge che il **CCNL non è più l'unica autorità salariale**.

Non è più l'unico centro chiamato a governare le politiche retributive; politiche che – seppure sempre sotto un ombrello nazionale – si aprono sempre più a soluzioni aziendali

Ma a differenza dalla retribuzione, il Welfare per la sua adattabilità alle specificità aziendali, alle caratteristiche del territorio ed alle esigenze dei lavoratori è anche uno **strumento idoneo ad incrementare il senso di appartenenza dei lavoratori e della identità aziendale**

Proprio la necessità di essere sempre rispondente ai bisogni dei lavoratori, richiede un aggiornamento costante, soprattutto in ragione dell'**andamento demografico** della platea dei lavoratori

Rappresenta un ulteriore stimolo al definitivo superamento della gestione del personale amministrativa verso un approccio motivazionale.

Sono necessarie ricerche e analisi interne che identifichino i bisogni dei lavoratori (e delle famiglie)

Nel far ciò si può **contribuire anche a diffondere la cultura della previdenza** (non solo attraverso la destinazione residuale delle quote di welfare non godute ai fondi pensioni)

Si tratta di una strumentazione collettiva ad ampio spettro che consente di soddisfare al meglio esigenze individuali (valorizza collettivamente la cultura delle differenze individuali)

Da un punto di vista dei contrattualisti (che siano aziendali o sindacali) bisogna superare la concezione di una sorta di salario differito che viene visto dalle parti sociali come uno strumento per «chiudere i contratti»

Massima flessibilità, una sorta di **fantasia applicata alla realtà**, seppure sempre con **attenzione alle categorie di legge**.

L'art. 100 TUIR infatti pone dei paletti, disegnando un ambito molto ampio ma pur sempre predefinito: le specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto.

Ma questa gestione della flessibilità è tipica di chi opera le relazioni industriali !

Agenzia delle Entrate – Interpello 1533/2016

Ne consegue che, sebbene il progetto di "welfare aziendale" varato dalla società istante preveda la possibilità di riconoscere un budget "figurativo" di spesa diversificato per ognuno di loro, è tuttavia necessario, al fine di permettere una fruizione "omogenea" dell'offerta alla "generalità" dei propri dipendenti (e consentire, dunque, l'esclusione da imposizione sul reddito da lavoro dipendente del valore dei beni e servizi offerti ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 51 del TUIR) che il plafond di spesa, seppur differenziato, **abbia quanto meno la medesima consistenza all'interno della singola categoria di dipendenti considerata** (circostanza che, in base a quanto rappresentato, non sembrerebbe ravvisabile nell'ambito della fattispecie in esame atteso che ogni dipendente sarebbe destinatario, anche a titolo premiale, di un autonomo budget di spesa).

I documenti citati sono consultabili sul sito www.agenziaentrate.gov.it.

Firma su delega del DIRETTORE REGIONALE

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

9

Il Welfare aziendale deve essere ACCESSIBILE-FLESSIBILE-SOSTENIBILE

Accessibile a tutti, da non confondere con i piani di compensazione meritocratica

Flessibile nel rapporto con il territorio che ospita l'azienda

Sostenibile per l'azienda e comprensibile per il lavoratore (che lo apprezza se viene correttamente integrato welfare aziendale con quello contrattuale nazionale e quello Universale

Un interpello della Agenzia delle Entrate della Lombardia dello scorso anno ha fornito alcune indicazioni utili.

In primo luogo ha riconosciuto la legittimità di una piattaforma digitale per la fornitura di servizi di Welfare. Di ciò parlerà il dr. Bottelli di Assolombarda, presentandoci il loro modello.

Sulla base di questa apertura anche altre Associazioni territoriali stanno realizzando piattaforme digitali. Oggi abbiamo tra gli ospiti i responsabili di Un-Industria Roma, Rieti, Frosinone, Viterbo e Latina che pure stanno operando in tal senso seppure con alcune specificità. Hanno infatti scelto una piattaforma di proprietà costruita e gestita al proprio interno, appunto per integrarla con i servizi di assistenza alle relazioni industriali e negoziazione in azienda propri della loro attività associativa

Agenzia delle Entrate – Interpello 1533/2016

PRESUPPOSTI PER FRUIRE DELL'ESCLUSIONE DAL REDDITO

- fruizione «omogenea» offerta alla generalità o «categoria» dei dipendenti
- plafond di spesa, anche differenziato, ma che abbia «quanto meno la medesima consistenza all'interno della singola categoria»
- requisito non soddisfatto se singoli dipendenti sono destinatari, anche a titolo premiale, di autonomi budget di spesa

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

10

Per altro verso la Agenzia delle Entrate ha riconosciuto legittimo un sistema di Welfare anche differenziato ma della «medesima consistenza»

Per fare un esempio di cosa possa intendersi per medesima consistenza, ritengo che lo siano quei meccanismi di valorizzazione in percentuale (fissa e identica per tutti i lavoratori) calcolata sulla RAL individuale (diversa per ciascun lavoratore).

La condizione è che il sistema di Welfare non abbia una funzione premiante

COME OGNI OBIETTIVO AZIENDALE DEVE ESSERE COMUNICATO



Le imprese oggi più che mai comunicano; tramite Codici etici, attraverso modelli di certificazione, con vari strumenti e piani di comunicazione. Chi investe, chi da credito, chi ne acquista servizi o prodotti, chi ci lavora o chi vive nel medesimo territorio, decide che rapporto avere in base alla **reputazione aziendale** e non più solo in base al prezzo o alle qualità intrinseche del prodotto. Anche un efficace, diffuso e **condiviso welfare aziendale rappresenta un aspetto strategico utile al successo dell'impresa**

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

11

Vado a concludere richiamando un ultimo concetto che non è giuridico ma che ritengo essenziale: la **comunicazione**

Per fare una comunicazione efficace in azienda occorre il dialogo tra la funzione sindacale e i responsabili della comunicazione esterna

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'apertura del welfare alla contrattazione collettiva fa sì che **i tradizionali temi delle relazioni industriali entrino e condizionino l'attuazione dei piani di welfare**: livelli di contrattazione, presenza sindacale in azienda, gestione del personale e dei suoi bisogni, equilibri salariali, ripartizione di ricchezza o gestione di crisi, ...

Ma d'altra parte sono le stesse relazioni industriali a doversi adeguare ad un **fenomeno nuovo, che non può e non deve essere visto solo alla luce della tradizionale logica negoziale dello scambio tra interessi contrapposti**

Si conclude ripetendo che occorre uno sforzo di fantasia applicato alla realtà, con la massima attenzione alle categorie legali ed all'evoluzione della normativa; tipico di chi è chiamato a gestire una responsabilità di impresa.

GRAZIE

Avvocato Giorgio Sandulli
Mobile 0039 3385094843
E Mail giorgio@sandulli.it
Off. Via Michelangelo Poggioli 3 - 00161 Roma
PEC giorgiosandulli@ordineavvocatiroma.org
Web it.linkedin.com/in/giorgiosandulli

WELFARE AZIENDALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
MEFOP 7 marzo 2017 - Avv. Giorgio Sandulli

13