

Attraction & Retention - come combattere il Talent Shortage

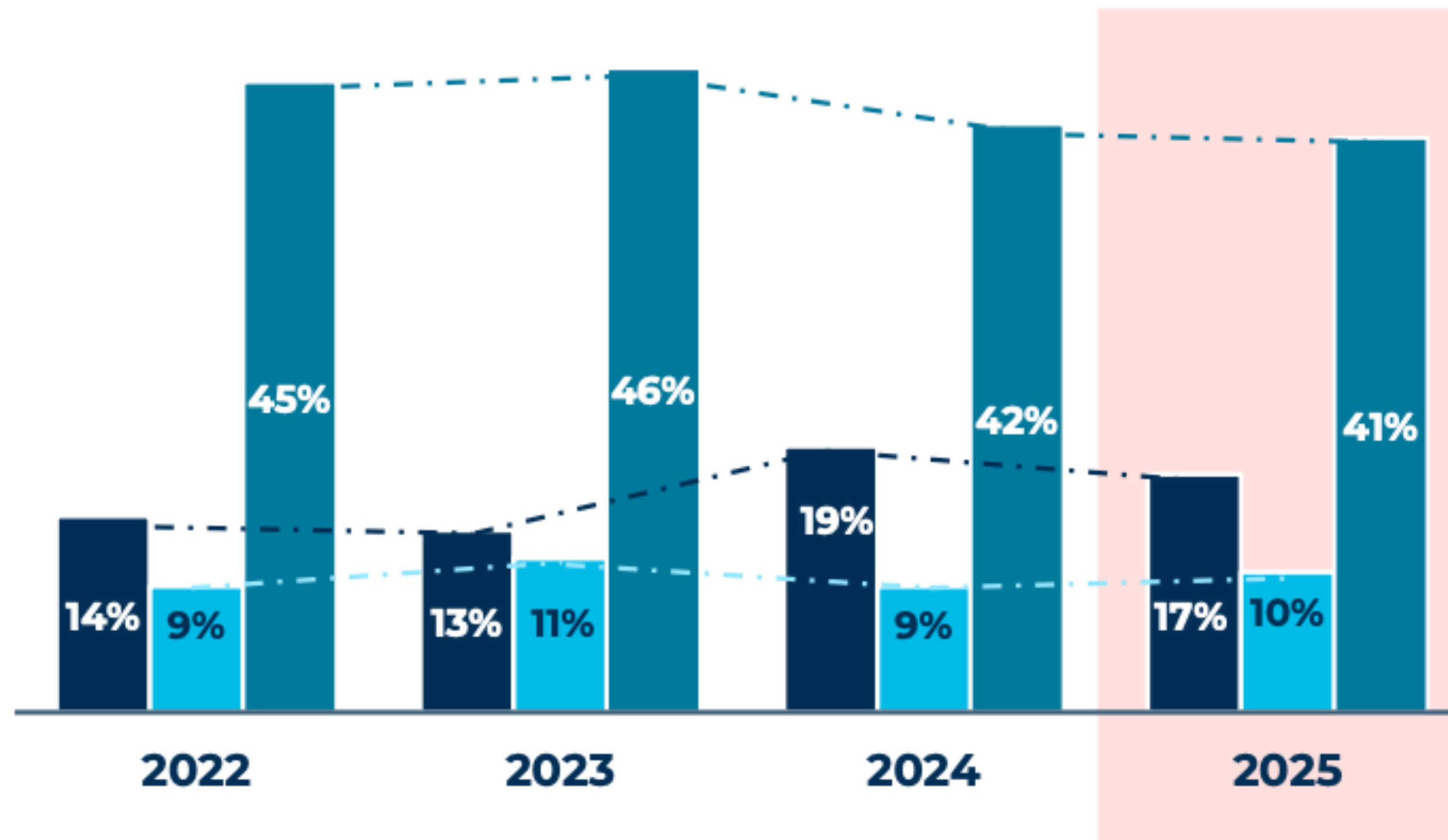
Prof. Avv. Raffaele De Luca Tamajo

Avv. Aldo Bottini

Avv. Andrea Bortoluzzi



I dati del Politecnico di Milano



DIMISSIONI VOLONTARIE

% di persone che hanno cambiato lavoro o lo vorrebbero fare



BENESSERE

% di persone che stanno bene (sociale, relazionale, fisico)



ENGAGEMENT

% di persone pienamente ingaggiate

I dati del Politecnico

I motivi per cui le persone cambiano lavoro

Osservatorio HR Innovation Practice

13.05.25

#OHR25



Dati del Politecnico

I motivi per cui le persone cambiano lavoro

Osservatorio HR Innovation Practice

13.05.25

#OHR25



GENZ

I dati del Politecnico

I motivi per cui le persone cambiano lavoro

Osservatorio HR Innovation Practice

13.05.25

#OHR25



BABY BOOMER

I dati del Politecnico

I modelli lavorativi tradizionali funzionano?

Osservatorio HR Innovation Practice

13.05.25

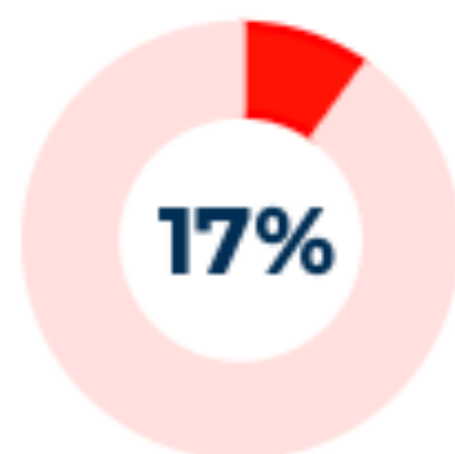
#OHR25

GREAT DETACHMENT

GREAT EXHAUSTION



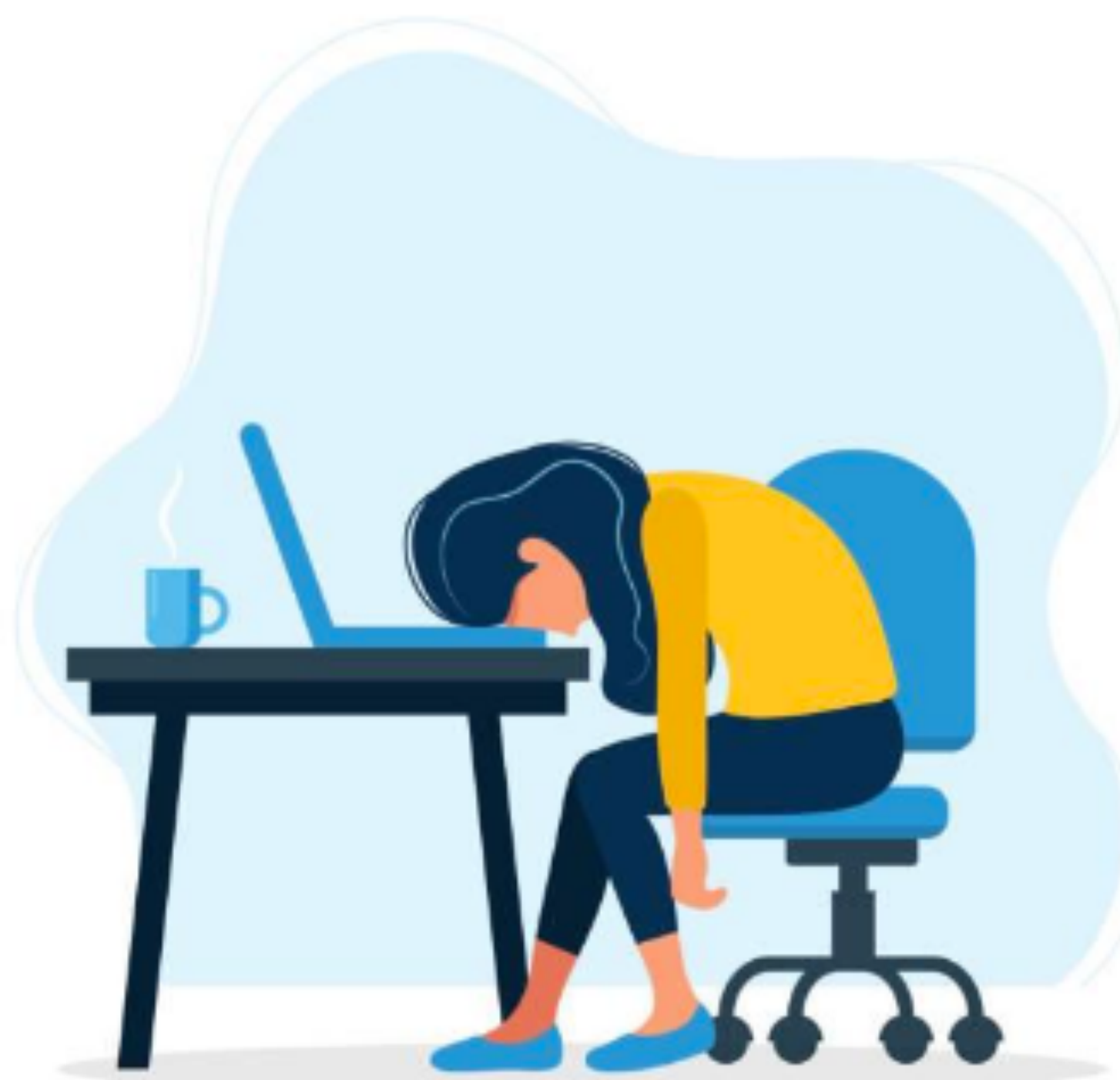
Solo **1 lavoratore** su 10 sta **veramente bene** a lavoro



Solo **2 lavoratori** su 10 sono **pienamente ingaggiati**



Presenta episodi di **insonnia frequenti** dovuti a **stress lavorativo**



LA GENERAZIONE Z

LA LORO PERCEZIONE

“[...] i miei genitori spesso **lavorano tanto**, anche fino a tardi [...], **non li vedo felici** [...], secondo me la maggior parte degli **adulti non sono felici del loro lavoro**”

«Se il clima lavorativo è tossico, lo stress molto alto, e gli stipendi bassi [...], è ovvio che poi **la maggior parte degli adulti che conoscono sembrano sempre stressati e infelici**”.

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & Doxa | Base: 1500 lavoratori

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice | Base: 100+ giovani appartenenti alla Generazione Z

Azioni e strumenti giuridici

Positivi

◀ Welfare

- regolamentare

riconoscimento ai dipendenti di somme e valori esclusi dalla base imponibile del reddito di lavoro dipendente (ex art. 51 TUIR)

- contrattuale

sostituzione (anche parziale) dei premi di risultato con somme o valori che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente (ex L. 208/2015)

Welfare regolamentare

Principi di carattere generale

- non possono essere riconosciuti in sostituzione di retribuzione fissa o variabile
- non possono consentire ai dipendenti di scegliere tra denaro e beni/servizi
- non possono prevedere la liquidazione in denaro degli importi messi a disposizione ma non utilizzati

I piani welfare con finalità prevalentemente premiale e incentivante:

- sono ammissibili al ricorrere di alcune condizioni
- possono esclusivamente essere funzionali a
 - **gratificare** i dipendenti in seguito al raggiungimento di risultati aziendali
 - **fidelizzare** i dipendenti

Welfare (segue)

- ▶ l'eventuale differenziazione dell'erogazione non può essere operata in funzione di una valutazione dell'attività e/o della prestazione lavorativa dei dipendenti

Quindi, i datori di lavoro

- ▶ possono erogare in beni e servizi il «valore» creato grazie al conseguimento di risultati positivi
- ▶ non possono legare i sistemi di welfare alle *performance* dei dipendenti

Welfare contrattuale

- ▶ presuppone **premi di risultato ex L. 208/2015**
- ▶ consente al dipendente di **sostituire** (anche in parte) **il premio di risultato con beni e servizi di cui all'art. 51 TUIR (*benefit - welfare*)**
- ▶ favorisce la **contrattazione collettiva di 2° livello** (territoriale o aziendale)

Welfare contrattuale

I premi di risultato

- reddito di lavoro dipendente non superiore ad **euro 80.000** nell'anno precedente
- max **3.000 euro** lordi
- somme effettivamente **variabili**
- legati a **incrementi** misurabili e verificabili di
 - produttività
 - redditività
 - qualità
 - efficienza
 - innovazione
- imposta sostitutiva del **10%**
- parziale **decontribuzione** in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori

Welfare contrattuale (segue)

Erogati in esecuzione di

- ▶ contratti collettivi **territoriali** stipulati da:
 - associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale
- ▶ contratti collettivi **aziendali** stipulati da:
 - associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale
 - RSA delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale
 - RSU

(rinvio all'art. 51, D.Lgs 81/2015)

Welfare contrattuale (segue)

Necessari criteri di misurazione e verifica degli incrementi di

- produttività
- redditività
- qualità
- efficienza
- innovazione

- ▶ raggiungimento **verificabile in modo obiettivo** attraverso **indicatori** appositamente individuati
- ▶ **periodo congruo** di misurazione
- ▶ possibile ricorso al **lavoro agile**

Welfare contrattuale (segue)

La conversione dei premi in welfare

I premi **possono essere sostituiti** da somme e valori di cui all'art. 51 TUIR

- comma 2
- ultimo periodo del comma 3
- comma 4

- necessaria previsione nei contratti di 2° livello
- sostituzione **totale o parziale**
- **scelta del lavoratore**
- **no reddito** nei limiti e secondo le regole del TUIR
- **no imposta sostitutiva del 10%**
- **no contributi**

I Premi

▼ contrattuali

variabili o una tantum, che derivano da accordi sindacali stipulati tra le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, finalizzati a valorizzare oltre alla produttività, all'efficienza, alla redditività, ecc. anche specifici ulteriori obiettivi ad es. i premi presenza per la lotta all'assenteismo ecc.)

Assoggettati integralmente alla contribuzione e formano parte integrante della retribuzione se corrisposti con regolarità

▼ Individuali

Vengono previsti all'atto dell'assunzione o in corso di rapporto

Sono legati per lo più alle *performance* del lavoratore e possono essere riconosciuti al raggiungimento di risultati individuali e/o collettivi

MBO - LTI ecc.

Partecipazione azionarie e stock option

Strumento di fidelizzazione dei lavoratori

▶ **Partecipazione azionarie**

forma di coinvolgimento economico che permette ai dipendenti di diventare azionisti (in tutto o in parte) dell'azienda per la quale lavorano, attraverso l'assegnazione o l'acquisto di azioni, spesso con condizioni agevolate.

la possibilità, riconosciuta individualmente o da accordi aziendali, affinché i dipendenti possano detenere una quota del capitale sociale dell'impresa per cui prestano lavoro, in modo da condividere non solo i risultati economici (dividendi, utili) ma anche le responsabilità e gli incentivi legati alla crescita e al valore dell'impresa stessa.

▶ **Legge 15 maggio 2025 n. 76**

L'adesione alle nuove forme di partecipazione resta volontaria per le imprese e viene regolata tramite la contrattazione collettiva.

Legge 15 maggio 2025 n. 76

quattro forme di partecipazione:

➤ 1. Partecipazione gestionale

La legge consente, ma non impone, agli statuti delle società di prevedere la partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali strategiche con l'inserimento di rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione e controllo, a seconda del sistema di governance adottato (dualistico o meno).

➤ 2. Partecipazione economica e finanziaria

Con riferimento alla partecipazione dei lavoratori ai profitti e ai risultati dell'impresa, anche tramite forme di partecipazione al capitale, limitatamente all'anno 2025, è previsto:

- in caso di distribuzione ai lavoratori di una quota di utili di impresa non inferiore al 10 per cento degli utili complessivi, l'innalzamento, da 3.000 a 5.000 Euro lordi, del limite degli utili assoggettabili all'imposta sostitutiva del 5% nei termini di cui alla Legge 208/2015;
- che i dividendi corrisposti ai lavoratori e derivanti dalle azioni attribuite in sostituzione di premi di risultato di cui alla Legge 208/2015, per un importo non superiore a 1.500 euro annui, siano esenti dalle imposte sui redditi per il 50 per cento del loro ammontare.

(Segue)

➤ 3. Partecipazione organizzativa

la legge consente, ma non impone, alle società di:

costituire commissioni paritetiche, formate da rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori, volte all'elaborazione di piani di innovazione e miglioramento dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro;

individuare nei propri organigrammi, nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale, referenti della formazione, dei piani di welfare, delle politiche retributive, della qualità dei luoghi di lavoro, della conciliazione e della genitorialità nonché quelle dei responsabili della diversità e dell'inclusione delle persone con disabilità.

➤ 4. Partecipazione consultiva

Nell'ambito delle commissioni paritetiche è introdotta la possibilità di consultare in via preventiva, in merito alle scelte aziendali, le Rappresentanze Sindacali aziendali (RSA o RSU) o, in mancanza, i rappresentanti dei lavoratori e le strutture territoriali degli enti bilaterali di settore, con l'introduzione di una procedura ad hoc, fatte salve le procedure consultive già previste dalla legge o dai contratti collettivi.

Stock Option

- strumento di incentivazione che dà al lavoratore (o a un manager) il diritto di acquistare azioni della propria azienda o di una controllata (o controllante) a un prezzo prefissato — detto prezzo di esercizio — entro un determinato periodo di tempo solitamente a un prezzo inferiore al valore di mercato, come forma di remunerazione variabile e incentivo alla performance
- Agevolazioni fiscali a determinate condizioni (destinazione a tutti i dipendenti; mantenimento per un certo periodo di tempo)
- Diritto e non obbligo di esercitare l'opzione
- Periodo di vesting a fini di fidelizzazione

Strumenti organizzativi

- **Settimana corta**
- (Smart working)
- Orario e flessibilità
- Banca ore
- Orario multiperiodale

Strumenti organizzativi

➤ **Flessibilità oraria in entrata e in uscita**

possibilità per i dipendenti di entrare e uscire dal posto di lavoro entro fasce orarie predeterminate – e non obbligatoriamente ad una determinata ora.

➤ **orario concentrato**

ovvero la possibilità per il lavoratore di rinunciare alla pausa pranzo per poter uscire anticipatamente dal posto di lavoro.

➤ **Compresenza**

Fasce orarie nelle quali i dipendenti devono essere presenti lasciando loro, però, la possibilità di definire autonomamente l'orario di ingresso e di uscita, fatto comunque salvo l'obbligo di rispettare il monte ore giornaliero previsto

➤ **Lavoro ad isole**

gruppo di lavoratori che svolgono lo stesso tipo di mansione (ad esempio i cassieri di un supermercato) si organizza autonomamente per consentire di volta in volta a singoli membri del gruppo di assentarsi senza che questo incida sulla qualità del servizio, che continua ad essere garantito dagli altri membri.

(Segue)

➤ **Job Sharing (o lavoro ripartito)** abrogato dal Jobs Act

è un contratto di lavoro subordinato in cui due o più persone condividono un unico impiego a tempo pieno, suddividendo le responsabilità e le ore lavorative

➤ **Part time**

Contratto che prevede una riduzione di orario rispetto a quello contrattualmente previsto

La riduzione dell'orario di lavoro può avvenire secondo tre modelli:

- tipo orizzontale: il lavoratore lavora tutti i giorni a orario ridotto;
- tipo verticale: il lavoratore lavora a tempo pieno, ma solo in alcuni giorni della settimana, del mese, o dell'anno;
- tipo misto: quando vi è la combinazione delle due modalità tra part-time orizzontale e verticale.

E' prevista la possibilità di introdurre delle clausole elastiche indennizzate come da CCNL

N.B. Attenzione al rispetto delle fasce orarie del part time orizzontale o misto

Orario di lavoro (particolarità)

- Il datore di lavoro, anche senza progetti di richiesta di contributi per la promozione di azioni volte ad incentivare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (legge 53/2000, art. 9), non è esonerato dal dovere di leale collaborazione sotto i profili della **buona fede, correttezza e ragionevolezza** nello svolgimento del rapporto di lavoro.
- il datore di lavoro, nell'esercitare il suo potere organizzativo è tenuto (v. Nota Min Lav prot. 11108, 31.7.2009), a valutare con la massima attenzione ogni soluzione utile ad agevolare l'assolvimento della funzione genitoriale dei dipendenti, anche con una **diversa organizzazione** del lavoro o una **flessibilizzazione** degli orari. Tale valutazione, evidentemente, andrà effettuata con riferimento al caso concreto, avendo riguardo alla **oggettiva e comprovata situazione di difficoltà familiare** e alle documentate esigenze di accudienza ed educazione della prole.

Flessibilità orario multiperiodale

➤ in materia di orario di lavoro, la legge guarda al contratto collettivo come allo strumento fondamentale per la determinazione di regole:

- di organizzazione del lavoro in azienda nella sua declinazione oraria
- di tutela e bilanciamento degli interessi dei lavoratori
- di adeguamento della disciplina dell'orario alle specificità del settore produttivo

➤ la contrattazione collettiva è la sede del compromesso tra le esigenze dell'impresa e gli interessi dei lavoratori

1. I contratti collettivi di lavoro di qualunque livello stabiliscono la durata massima settimanale dell'orario di lavoro.

2. La durata media dell'orario di lavoro non può in ogni caso superare, per ogni periodo di sette giorni, le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario (cfr. art. 6 n. 2 Dir. 93/104/CE).

(Segue)

3. A tali fini, la durata media dell'orario di lavoro deve essere calcolata con riferimento a un periodo non superiore a quattro mesi (c. 3)

4. I contratti collettivi di lavoro possono elevare il limite dei quattro mesi fino a sei mesi ovvero fino a 12 mesi a fronte di ragioni obiettive, tecniche o inerenti all'organizzazione del lavoro, specificate negli stessi contratti collettivi (senza possibilità di sindacato giudiziale) (c. 4)

**** esempio: un'impresa può praticare, per alcune settimane, un orario di 60 ore (sino a un massimo teorico di 78 ore: utilizzo pieno del limite giornaliero di 13 ore per 6 giorni lavorativi), purché rispetti la media di 48 ore in un arco di 4 mesi

(Segue)

- Per l'attivazione di queste clausole sono previste specifiche procedure con apposito programma e previa comunicazione alle RSA (se non CIA);
- Obbligo di predeterminazione con anticipo tale da non interferire negativamente sulla programmazione individuale dell'organizzazione del tempo di non lavoro (c.d. calendarizzazione; Cass. 31957/2019)

Banca ore

- Istituto contrattuale (c. naz. o az.) per i lavoratori a tempo indeterminato che prevede accantonamento in conto individuale delle ore lavorate in più (con disciplina rimessa al c.c.).
- Origina riposi compensativi da godere su richiesta del lavoratore integralmente o solo parzialmente in base alle previsioni contrattuali.
- In caso di mancato godimento le ore non recuperate vanno monetizzate.
- Problemi contributivi: versamento in caso di fruizione successiva ovvero in caso di monetizzazione (deroga al principio generale di competenza: la contribuzione dovrà essere assolta al momento del pagamento dei compensi relativi alle ore accantonate applicando, cioè, il "criterio di cassa") circ. 39/2000 INPS
- Le banche ore «solidali» i lavoratori possono cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati a colleghi che hanno necessità di assistere figli minori bisognosi di cure costanti (art. 24 d.lgs 151/15). In Luxottica l'azienda raddoppia le ore cedute (Banca ore etica)

(Segue)

➤ Risponde ad esigenze di elasticità:

1. per l'azienda utile a soddisfare picchi di lavoro (stagionalità turistica o produttiva o commesse);
2. per il lavoratore che ha possibilità di gestire un *surplus* di permessi per conciliare le necessità familiari (*work life balance*);

➤ Es. CCNL Terziario: deve essere comunicato per iscritto il programma di flessibilità con preavviso di 15 gg.

➤ Es. CCNL Metalmeccanici: gestione dello straordinario su richiesta esplicita del lavoratore che sceglie tra monetizzare e far confluire in B.O. con riconoscimento economico solo parziale

Orario e sua misurazione

- Su ispezione ITL che ha imposto adozione sistemi di rilevazione e registrazione giornaliera, cartacei e informatici che evidenziassero gli orari di inizio e termine turni
- Riconosce potestà della P.A. di impartire agli operatori disposizioni esecutive: due colonne da inserire sul LUL (con orario di inizio e di fine della prestazione)

TAR Lombardia 28.3.2011 n. 830

Cons. Stato 4.5.2015 n. 2210

1. Il **nostro ordinamento** non prevede un sistema obbligatorio di misurazione del tempo della prestazione; Il lul deve contenere un calendario delle presenze da cui risulti per ogni giorno, il numero di ore di lavoro effettuate da ciascun lavoratore subordinato, nonché l'indicazione delle ore di straordinario, delle eventuali assenze dal lavoro, anche non retribuite, delle ferie e dei riposi (art. 9 L. 133/2008)
2. L'**ordinamento europeo** imporrebbe al nostro ordinamento di adottare una normativa che consenta l'adozione di sistemi di misurazione oggettivi, affidabili, accessibili;
3. in assenza di un obbligo a livello nazionale non può prevedersi alcuna sanzione in capo al datore di lavoro
4. La mancata adozione di strumenti di misurazione non esonera il DDL dal rispetto della normativa sovranazionale (non necessariamente sistemi elettronici purchè rispettino i requisiti sopra indicati)

Grazie per l'attenzione

▼ Milano Via Rovello, 12 Milano - 20121 Tel. (+39) 02 721441 Fax (+39) 02 72144500	▼ Napoli Viale Antonio Gramsci, 14 Napoli - 80122 Tel. (+39) 081 684771 Fax (+39) 02 72144500	▼ Roma Via della Conciliazione, 10 Roma - 00193 Tel (+39) 06 45239300 Fax (+39) 02 72144500	▼ Bergamo Via XX Settembre, 18/b Bergamo - 24122 Tel. (+39) 02 721441 Fax (+39) 02 72144500	▼ Brescia Via Aldo Moro, 13 Brescia - 25124 Tel. (+39) 030 3772848 Fax (+39) 02 72144500	▼ Bologna Piazza de' Calderini, 3 Bologna - 40124 Tel. (+39) 051 27661 Fax (+39) 02 72144500
▼ Genova Distacco di Piazza Marsala, 3/8 Genova -16122 Tel. (+39) 010 9846314 Fax (+39) 02 72144500	▼ Varese Via Bernascone, 16A Varese - 21100 Tel. (+39) 02 721441 Fax (+39) 02 72144500	▼ Bari via Abate Giacinto Gimma, 93 Bari - 70122 Tel. (+39) 080 2241400 Fax (+39) 02 72144500	▼ Torino via Alfieri, 19 Torino - 10121 Tel. (+39) 011 5618165 Fax (+39) 02 72144500	▼ Venezia Via delle Industrie, 19d VEGA Parco Scientifico – Tecnologico Venezia - 30175 Tel. (+39) 041 2030020 Fax (+39) 02 72144500	▼ Treviso Via Galileo Galilei, 2 Silea (TV) - 31057 Tel. (+39) 041 2030020 Fax (+39) 02 72144500

*La presentazione ha solo uno scopo formativo e didattico e non rappresenta un parere legale.
Lo Studio nega ogni responsabilità per l'uso che dovesse esserne fatto senza coinvolgimento dei propri Soci.*

North America: Canada - Mexico

South America: Argentina - Brazil - Chile - Colombia - Peru - Venezuela

Western Europe: Austria - Belgium - Cyprus - Denmark - Finland - France - Germany - Greece - Ireland - Italy - Luxembourg - Malta - Netherlands - Norway - Portugal - Spain - Sweden - Switzerland - United Kingdom

Eastern Europe: Belarus - Bulgaria - Croatia - Czech Republic - Estonia - Hungary - Latvia - Lithuania - Malta - Poland - Romania - Serbia - Slovakia - Slovenia - Ukraine

Middle East & Asia Pacific: Australia - Bahrain - China - Hong Kong - India - Israel - Japan - Kazakhstan - New Zealand - Papua New Guinea - Saudi Arabia - Singapore - South Korea - Thailand - Turkey - United Arab Emirates