

SPECIALE STUDI LEGALI PER LE DIREZIONI DEL PERSONALE

Il nuovo assetto legislativo causa disorientamento nelle organizzazioni: innovazione e confronto tra strutture legali e direzioni Hr

di Michela Vitale

In uno scenario di mercato incerto, ancor più sul fronte lavorativo, come è cambiata la figura del consulente legale? Quali i temi 'caldi' di impatto sulla direzione del personale?

La Riforma Fornero si è inserita in un contesto complesso e di fatto ha cambiato le carte in tavola, ma lo smarrimento è ancora molto forte. In che modo l'avvocato può supportare i responsabili delle risorse umane? Quali le proposte e gli auspici per il futuro?

Ci siamo confrontati con alcuni studi legali giuslavoristi per cogliere il punto vista di chi ogni giorno entra nel vivo delle problematiche del lavoro. L'avvocato non è più la persona da chiamare all'atto di aprire un contenzioso. È un facilitatore, porta la sua esperienza e propone progetti nuovi come supporto e guida alle aziende.

Quali i temi legali 'caldi' che impattano sulla direzione del personale?

A sei mesi dalla sua messa in vigore la Riforma Fornero è di fatto il tema centrale sul quale poi si snodano le altre problematiche. I contenziosi esistono da sempre, ma sono cambiati l'approccio e i motivi delle azioni legali. Come ci spiega l'avvocato Danilo Vitali dello Studio Vitali: "La direzione del personale ha bisogno di valore aggiunto con un sostegno - anche interpretativo - rispetto alle normative e di riscontri giurisprudenziali a fronte di numerosi dubbi, anche nell'ottica di contenere i rischi dovuti a ristrutturazioni di organico, molto frequenti in questo periodo". Di contro Sergio Barozzi dello Studio Lexellent, ci racconta di come in questo momento storico non ci siano più grandi ristrutturazioni organizzative ma vi sia più un trend di riorganizzazioni delle politiche retributive, nonostante sia ancora poco realizzabile nel contesto della Riforma Fornero: "Nella nuova legge ci si aspettava il passaggio di una parte della retribuzione fissa a un sistema retributivo più flessibile, maggiormente subordinato all'andamento aziendale, che di fatto è stato disatteso. La sfida è superare questo tipo di rigidità in risposta alla crisi per recuperare profitti e competitività. Ancora di più per chi si è 'ridotto ai minimi' e non ha più margini di recupero attraverso la formula dei licenziamenti".



Danilo Vitali
Studio Vitali

Allo stesso modo anche Vitali ritiene che il tema della flessibilità retributiva sarebbe caro alle aziende, ma allo stato attuale gli strumenti sono ben pochi: "Dati i vincoli dei contratti collettivi nazionali il margine di spostamento di una parte della retribuzione fissa a variabile è scarsissimo. Solo una legge del 2011 dava la possibilità di eseguire accordi aziendali in deroga ad accordi nazionali, ma è stata utilizzata molto poco."

Ma questi eventuali provvedimenti potrebbero essere una soluzione o potrebbero generare ancora più caos, vista la già complicata legislazione italiana? "La flessibilità retributiva potrebbe essere utile per scoraggiare gli abusi e premiare il merito", ci spiega l'avvocato Emanuele Barberis dello Studio Chiomenti. "I temi legali sono molteplici, nella maggioranza dei casi i clienti ci chiedono soluzioni operative per realizzare un si-



stema retributivo incentivante e che, al contempo, permetta un contenimento degli attuali ingenti costi aziendali. In tale contesto, risulta interessante la possibilità per le aziende di ricorrere a piani di welfare aziendale, ossia all'uso generalizzato e/o per particolari categorie di dipendenti del così detto corrispettivo welfare: erogazione di beni e servizi in natura che arricchiscono il pacchetto economico del dipendente, ma che sono esenti sia da tassazione sia da contribuzione. Un ulteriore tema 'caldo' sul tavolo degli Hr manager è la gestione del personale che, in ragione della riforma del sistema pensionistico, rimarrà in servizio ancora per diversi anni. Si dovrà pensare a un percorso di carriera non più verticale ma che contempra una valorizzazione del loro patrimonio professionale in senso orizzontale".

Il dato oggettivo è la situazione negativa del mercato in contrazione anche dal punto di vista degli organici, secondo l'avvocato Francesco Rotondi dello studio Lab Law: "Oggi il tema che più impatta in assoluto è quello della rivisitazione degli ammortizzatori sociali. Per risolvere momenti di grave crisi si fa riferimento alla mobilità e alla cassa integrazione ordinaria o straordinaria che la legge Fornero ha rivisto, generando indeterminata e instabilità circa l'effettiva tenuta del sistema di copertura finanziaria nel corso dell'anno - da parte delle aziende che vorrebbero usare in modo specifico questi strumenti-". Mentre il tema della flessibilità retributiva per Rotondi è già in essere da almeno una decina di anni: "In Italia il problema riguarda i minimi retributivi della contrattazione collettiva nazionale: per tradizione c'è un'avversione a mettere in gioco parte della retribuzione in funzione del raggiungimento degli obiettivi. Si confonde la retribuzione flessibile con la parte 'on top' di premi o incentivi aziendali. In realtà sono cose ben distinte e questo rappresenterà il futuro dei meccanismi retributivi: da 0 a 100 abbiamo 'giocato' questa possibilità al 2%, c'è ancora molto lavoro da fare; anche se il decreto sulla produttività, che sta mettendo mano a quest'idea verso la detassazione della parte variabile del compenso, è un inizio".

Il tema più ricorrente è quello legato ai costi, per l'avvocato Roberto Ferrario dello studio Ferrario Provenzali & Partners: "Il problema principale per le aziende in questo momento è legato al costo del lavoro, che si traduce in riduzioni di organico e ricerca di forme contrattuali più convenienti per l'azienda e, spesso, meno tutelanti per i dipendenti. Questa è la conseguenza dell'attuale situazione di mercato in recessione ma anche di una normativa com-

pressa e poco comprensibile, oltre che poco flessibile". Se poniamo l'accento sul tema dei costi, la flessibilità retributiva torna in gioco anche per Ferrario. "Il principio di irriducibilità della retribuzione non permette una diminuzione del compenso nemmeno in momenti di crisi, ma la retribuzione flessibile in aumento quale forma di incentivazione per i dipendenti che, nel rispetto dei minimi di legge, assicurano un variabile importante, non è certamente vietata". La sfida reale per le aziende, secondo Ferrario, è cambiare l'approccio: aumentare la forbice tra il fisso e il variabile per incentivare di più la produttività dei dipendenti".



Francesco Rotondi
Studio Lab Law

Le controversie più gestite

In uno scenario così complesso, ulteriormente aggravato dalla legge Fornero, gli avvocati affrontano giornalmente azioni legali che sono cambiate molto rispetto al passato. Secondo Barozzi la costante è il contenzioso direttamente proporzionale alla situazione economica: "Quanto più le cose vanno bene più si portano avanti cause, mentre nell'incertezza e paura di perdere il lavoro si registra l'opposto. Il contenzioso è un trend più 'difensivo' che 'aggressivo' - al contrario di qualche anno fa in cui si faceva causa rispetto a discriminazioni o per ottenere qualifiche maggiori e ruoli diversi - e si sta spostando più sull'impugnazione dei licenziamenti o cause di rinnovi dei contratti a termine, ecc". Mentre per Vitali le controversie maggiori sono nell'ambito della flessibilità in uscita che era premessa innovativa della nuova legge sul piano licenziamenti: "Bisogna allentare i vincoli anche per incentivare l'assunzione a tempo indeterminato. Ma la novità è più apparente che reale: i giudici continuano ad applicare la legge come se nulla fosse cambiato; e le sentenze confermano la soluzione del reintegro nella maggior parte dei casi. Questo riduce al minimo l'effetto 'novità' della legge e, in più, vanifica pianificazioni economiche e ristrutturazioni che diventano illusioni.

L'effetto è paradossale, come un 'boomerang': oltre a non aver semplificato, ha addirittura peggiorato la situazione". Secondo Barberis le controversie più frequenti sono sicuramente quelle riguardanti i licenziamenti, che la Riforma Fornero ha reso più complessi sia da un punto di vista sostanziale/sanzionatorio sia

da un punto di vista procedurale. Risulta difficile oggi spiegare a un'organizzazione straniera, che vuole investire e/o costituire una società in Italia, la normativa attuale sui licenziamenti e i possibili relativi rischi di una causa di lavoro.

"Al di là della riforma del lavoro, abbiamo avuto un





incremento delle controversie individuali – sostiene l'avvocato Rotondi –, che negli anni precedenti erano scemate: questo porta con sé un disagio per quanto riguarda le qualifiche e i trattamenti retributivi. Dal punto di vista collettivo invece i temi di maggior impatto sono legati alle riorganizzazioni aziendali: licenziamenti collettivi, trasferimenti o cessione di rami d'azienda". L'avvocato Ferrario, rispetto all'esperienza con i suoi clienti, aggiunge: "Attualmente, oltre alle controversie in materia di licenziamento, sempre molto frequenti, le controversie più importanti sono legate agli appalti e somministrazioni di lavoro, quale conseguenza del loro utilizzo da parte delle imprese con forme di lavoro più flessibili".



Roberto Ferrario
Studio Ferrario
Provenzani & Partners

Il ruolo del legale dopo la Riforma Fornero

La nuova legge è macchinosa ma, come effetto positivo, ha incentivato la collaborazione tra le direzioni del personale e le strutture legali a supporto dei processi decisionali, come ci spiega Vitali. "Credo sia opportuno e proficuo un affiancamento continuo che va oltre l'approccio tradizionale che vede il legale interpellato solo in caso di contenzioso". Dal punto di vista dell'avvocato Barozzi, invece, la riforma in sé non ha portato cambiamenti al ruolo, ma in termini più ampi ha cambiato attività e strategie: "La svolta epocale è avvenuta grazie a 'internet', in una accezione ad ampio respiro: 'tutto' è più rapido e snello. È successo quanto scriveva Bill Gates nel suo libro *Business alla velocità del pensiero* 'Noi tendiamo sempre a sopravvalutare l'effetto dell'innovazione a breve e sottovalutarlo a lungo termine' senza mai renderci conto dei veri effetti 'collaterali'". Per Barozzi, l'avvocato oggi non è più il tramite tra la conoscenza e il singolo a cui trasmettere i contenuti dei codici *tout court* come vent'anni fa: "La professione è intesa in un modo diverso: maggiore proattività e consulenza. Le persone sono già informate prima di contattare il legale, quindi l'approccio diventa più strategico, soprattutto su temi molto 'caldi' quali flessibilità in entrata e in uscita, flessibilità retributiva, internazionalizzazione e decentralizzazione".

L'avvocato ha quindi un ruolo ad ampio respiro, più innovativo e propositivo di nuovi progetti. Dello stesso parere anche Vitali e Barberis che sottolineano come si entra nel vivo della collaborazione con coinvolgimenti come un partner dell'azienda: "L'avvocato stesso è incentivato – dice Vitali – a porre valutazioni di merito,

dare delle opportunità con più proposte rispetto a una vicenda". "Il ruolo dell'avvocato è propositivo e operativo. Non si tratta soltanto di gestire un contenzioso in atto e/o fungere da 'negoziato di consolazione': ormai vi

è la necessità di proporre soluzioni gestionali innovative. Spesso i clienti -aggiunge Barberis- hanno già in mente le specifiche esigenze, ma si scontrano con delle leggi complicate e 'non sanno come uscirne', l'avvocato entra in gioco come un partner commerciale con idee *ex-novo* o soluzioni che i clienti 'da soli' non prenderebbero in considerazione".

Secondo Rotondi il ruolo del legale è cambiato già da qualche anno: "La legge Fornero ha solo accentuato questo cambiamento dell'attività del legale giuslavorista: a parte un ruolo processuale di certificazione della legittimità di un'azione, l'avvocato è ormai un partner del direttore Hr e del CFO. Proprio in ragione del-

la complessità normativa unita a un'indeterminatezza giurisprudenziale, è davvero difficile per i settori Hr prendere delle decisioni senza valutarne effettivamente la portata".

Il ruolo del legale è consacrato come riferimento per il contesto normativo e strategico; è chiamato anche a svolgere un ruolo determinante nella proposizione di nuovi progetti che rispecchino le esigenze di ogni singola realtà organizzativa. Rotondi approfondisce il ragionamento in questi termini: "Una volta si era dei 'notai' di una soluzione gestionale già ragionata dall'Hr alla quale davamo legittimità. Oggi i clienti richiedono il nostro intervento per reperire nuove soluzioni. Si diceva 'la nostra è un'obbligazione di mezzi e non di risultati': questo è cambiato fortemente. Difatti per

'partner' intendo un professionista che condivida la tensione al raggiungimento del risultato delle sue proposte e in generale delle decisioni dell'azienda".

La complessità normativa ha reso il ruolo del legale sempre più rilevante, secondo Ferrario: "La riforma Fornero non è l'unica legge 'complicata'. È un continuo proliferare di nuove normative o di modifiche di quelle esistenti – si pensi ad esempio al recente Testo Unico

sull'apprendistato, o alle norme sulla sicurezza sul lavoro, ecc. – che richiedono una grande specializzazione, da cui emerge la necessità di giuslavoristi. L'avvocato è oggi certamente più propositivo, proprio come un partner dell'azienda, e, qualora vi sia la fiducia necessaria, ne consegue un suo coinvolgimento sempre maggiore al tavolo delle idee e decisioni".





Qual è il supporto del legale ai responsabili risorse umane?

In un momento di grandi novità legislative, anche in termini di sistema di tariffazione dei professionisti, secondo lo Studio Vitali l'apporto legale di consulenza e di collaborazione continua è fondamentale. Anche Barozzi di Lexellent ci spiega: "Oltre alla necessità di un legale per affrontare i contenziosi, il vantaggio è trarre da variegate esperienze delle idee innovative da trasferire e adattare alle specifiche realtà aziendali. Rispetto ai tempi in cui consultavamo le riviste di giurisprudenza per attingere a casi-studio o novità da applicare a un proprio caso, l'aggiornamento ora è pressoché immediato: agiamo quasi 'istintivamente' con risposte e proposte ai clienti". Per i reparti RU, potersi confrontare di volta in volta sulle possibili soluzioni è di sicuro un valore aggiunto: "Più volte ho gestito veri e propri brainstorming con clienti, questo è il cambiamento strategico del legale, e fino a dieci anni fa era impensabile". Dello stesso parere anche Barberis che spiega che anche il responsabile finanziario sia ora un costante riferimento in azienda al pari delle direzioni del personale: "Il CFO tiene materialmente i conti dell'organizzazione e quindi in momento come questo è diventato un *decision maker* nelle politiche e strategie". Anche Rotondi conferma che oggi 'ci siede insieme al tavolo': "Il contesto generale in cui ci muoviamo va a coniugare due realtà, Hr e reparto finanziario, che prima non avevano mai comunicato nella gestione delle risorse.

Il tema: soluzioni e innovazioni con un contenuto gestionale di contenimento dei costi e che siano di supporto anche al ricambio generazionale. Studi con esperienze internazionali come il nostro, possono dare nuovi spunti a tal proposito, perché danno una visione più ampia rispetto a quella tradizionale del nostro territorio". La conoscenza dell'azienda a 360° gradi è determinante, sostiene Ferrario: "È fondamentale essere costantemente a stretto contatto con l'azienda, con i responsabili delle risorse umane e con gli stessi CFO, che controllano i costi e rivestono sempre maggiore importanza nelle determinazioni che riguardano il personale".

Cosa auspicano gli avvocati per il futuro?

Nel contesto economico sfavorevole, le organizzazioni vivono un disorientamento non solo in ragione della legge Fornero. Si auspica, secondo Vitali, che l'avvocato sia coinvolto appieno già in fase di progettazione, anche in un'ottica di ottenere risultati migliori rispetto all'approccio tradizionale con le strutture legali. Sot-



Sergio Barozzi
Studio Lexellent



Emanuele Barberis
Studio Chiomenti

tolinea come la reazione peggiore sia la rassegnazione, ma anche che le imprese che guardano all'estero non si possono biasimare, in ragione di una situazione che a volte sembra un 'male incurabile': "Non si spiega però la motivazione per cui gli altri Paesi dell'euro zona invece 'vadano avanti' senza particolari limiti". Barberis spiega: "Rispetto ai nostri clienti, a mio avviso il settore più colpito dalla crisi è il comparto manifatturiero e del terziario, ma anche gli istituti di credito e finanziari cominciano ad avere i loro problemi, rispetto allo scenario economico e legislativo c'è molta confu-

sione e nessun settore è in realtà escluso. Nello specifico della legge Fornero non c'è, come detto, chiarezza sui temi della flessibilità in entrata e in uscita. Questo è il mio auspicio più grande, più chiarezza, più trasparenza e più opzioni concrete, operative e incentivanti per i datori di lavoro disposti a investire e fare impresa".

Secondo l'avvocato Rotondi è impensabile un futuro nel quale si possano premiare degli individui in una collettività che non va bene: "È una contraddizione che può portare solo a ulteriori criticità. In generale c'è molto da lavorare per un cambiamento di mentalità prima che di una norma. A livello retributivo ci si deve sganciare dall'idea tradizionale. È giusta una retribuzione per il sostentamento minimale, come è giusta una parte variabile in base a obiettivi raggiunti e un'ulteriore parte premiante per una prestazione al di sopra delle aspettative". Non sarebbe un ulteriore cavillo in una normativa già abbastanza complessa? "Il problema di base è l'impostazione iniziale: abbiamo dei provvedimenti

complicati, ma la vera difficoltà è l'applicazione della norma in sede processuale rispetto all'interpretazione individuale del giudice. Non inteso come un limite del potere della magistratura, ma le valutazioni non devono essere assoggettate al territorio e alla persona perché questo non aiuta. Sotto il profilo legislativo si deve andare verso una semplificazione delle norme e verso una rimodulazione del contratto di lavoro subordinato e, per quanto riguarda il mercato, mi auguro che ci sia una ripresa e che questa dia slancio anche a dei cambiamenti seri di mentalità generale nel 'dimenticarsi della sofferenza' quando le cose vanno bene".

"Il mio auspicio più grande - spiega anche Ferrario - è una maggiore certezza e semplicità delle normative. La riforma Fornero non ha raggiunto questi obiettivi che aveva nelle sue premesse. Mi auguro un cambiamento in favore di 'tutti': organizzazioni italiane, imprese estere che vorrebbero investire in Italia, lavoratori, avvocati e anche giudici, ai quali spetta poi dirimere i contenziosi".