

Compensation & Benefits

Progettare pacchetti
retributivi competitivi e
motivanti



Giuseppe Ponzio
Consulente del Lavoro

INDICE

PRIMA PARTE

Le politiche retributive e i sistemi premianti individuali

1. Il benchmarking retributivo pag 2
2. Gli elementi costitutivi del pacchetto retributivo (total reward strategy) pag 4
3. La progettazione e la realizzazione di piani di compensation & benefit pag 6
4. La valutazione delle prestazioni e l'importanza dei processi di comunicazione pag 8

SECONDA PARTE

I sistemi più diffusi

1. Premi individuali una tantum pag 11
2. Premio individuale MBO pag 15
3. Promozione e progressione di carriera pag 18
4. Superminimo assorbibile e non assorbibile pag 23
5. Straordinario forfettario pag 28
6. Fringe benefits individuali incentivanti e su misura pag 33
7. Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo pag 37
8. Stock options pag 41
9. Azionariato diffuso pag 42

Compensation & Benefits

**progettare pacchetti retributivi
competitivi e motivanti**

A cura di

Giuseppe Ponzio

Consulente del Lavoro

Martedì 15 ottobre 2024



PRIMA PARTE

**Le politiche retributive e i
sistemi premianti individuali**

Il benchmarking retributivo



- Il **benchmark retributivo** consiste nel confronto delle retribuzioni offerte da un'Azienda con quelle praticate sul mercato di riferimento.
- Questo processo non si limita a confrontare i **salari**, ma estende l'analisi a **benefit, incentivi e altri elementi del pacchetto retributivo**.
- Il processo di benchmark aiuta le aziende a mappare e confrontare le retribuzioni interne, identificando eventuali discrepanze che potrebbero generare **insoddisfazione, ridurre la motivazione e aumentare il rischio di turnover**.

www.ponzioformazione.it

Il benchmarking retributivo



Perché è così importante *benchmark* retributivo?

Attrazione dei Talenti



- In un mercato del lavoro sempre più competitivo, le Aziende devono distinguersi per attrarre i migliori talenti.
- Un pacchetto retributivo allineato o superiore alla media del mercato può essere l'elemento decisivo che spinge un candidato di alto livello a scegliere un'Azienda rispetto a un'altra.

www.ponzioformazione.it

Il benchmarking retributivo



Perché è così importante *benchmark* retributivo?

Fidelizzazione dei Dipendenti



- La retention dei talenti è altrettanto importante: offrire compensi che rispecchiano o superano gli standard di mercato riduce il rischio di turnover.
- Un alto tasso di turnover non solo aumenta i costi aziendali ma può anche danneggiare l'immagine dell'Azienda.

www.ponzioformazione.it

Il benchmarking retributivo



Perché è così importante *benchmark* retributivo?

Reputation e posizionamento



- Un'Azienda che offre compensi competitivi è percepita come una impresa attrattiva e affidabile.
- Questo non solo facilita il *recruitment*, ma migliora anche la *brand reputation*, fattore determinante per l'immagine aziendale.

www.ponzioformazione.it

Il benchmarking retributivo



Perché è così importante *benchmark* retributivo?

Efficienza e competitività



- Un'analisi accurata delle retribuzioni permette inoltre di ottimizzare le risorse economiche.
- Evitare di sovra o sotto pagare i propri dipendenti, in relazione alle loro competenze e al mercato, è essenziale per mantenere l'efficienza e la sostenibilità economica dell'Azienda.

www.ponzioformazione.it

Gli elementi costitutivi del pacchetto retributivo (total reward strategy)



- In un contesto sociale caratterizzato da una generazione così detta Z che si sta affacciando al mondo del lavoro, la valorizzazione delle **politiche retributive** che sviluppano la talent attraction & retention diventano un punto cardine per le imprese che vogliono contraddistinguersi dalla concorrenza.
- Le **politiche retributive** infatti, assieme ad altri sistemi di incentivazione, sono **leve strategiche di gestione HR**, in grado di condizionare il clima organizzativo, le performance e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

www.ponzioformazione.it

Gli elementi costitutivi del pacchetto retributivo (total reward strategy)



La **RAL** è **Retribuzione annua lorda** e indica **il valore totale della retribuzione** (al lordo dei contributi e delle imposte a carico dipendente) che un dipendente percepisce nell'arco di un anno.

- Per calcolare il RAL si deve considerare tutti i componenti della retribuzione annua lorda (minimo sindacale, superminimi, premi, bonus, mensilità aggiuntive, voci fisse o variabili della retribuzione, fringe benefit, ecc...).

www.ponzioformazione.it

Gli elementi costitutivi del pacchetto retributivo (total reward strategy)



Esempio di calcolo del RAL

Supponiamo che un dipendente abbia uno stipendio base mensile di 2.500 euro per 13 mensilità e riceva un premio annuale fisso di 5.000 euro. Inoltre, riceve una indennità per mansione promiscua mensile di 200 euro al mese per 12 mensilità. Il calcolo del RAL è il seguente:

- stipendio base annuo: $2.500 \text{ euro/mese} \times 13 \text{ mesi} = 32.500 \text{ euro}$
- premio annuale fisso: 5.000 euro
- indennità mansione: $200 \text{ euro/mese} \times 12 \text{ mesi} = 2.400 \text{ euro}$

Totale RAL: 32.500 euro (salario base) + 5.000 euro (bonus) + 2.400 euro (indennità) = 39.900 euro

www.ponzioformazione.it

DITTA METAL IND		(0010101)		PERIODO DI LIQUIDAZIONE	
		(VR) / Voc. Tar. 0722		NOVEMBRE 2023	
CODICE FISCALE... 0156		POSIZIONE INPS 9... 605-00		PAT INAIL 837/44	
DIPENDENTE 1 2		ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE			
MATERICOLA 101		01 Minimo Congl. 2558,63000			
COD. FISCALE C... 29E3490		06 Scatti Anz. 204,80000			
DATA DI NASCITA 29/01/61		09 Superminimo 1271,49000			
DATA DI ASSUNZIONE 01/09/00		13 Premio Prod. 12,06000			
DATA QUAL/TRASF.					
N° SCATTI 5 PROSSIMO					
QUALIFICA INPS 2					
MANSIONE IMPIEGATO					
LIVELLO B3 % PART-TIME		DIVISORI 26,00/173,00			
ASS.NUCLEO FAM.: REDD.					
CENTRI DI COSTO 30		ANNI/MESI ANZIANITA' 23/ 3		PAGA MENSILE TOTALE 4046,98000	
VOCE	DESCRIZIONE	OREGGIUM	VAL. LST./NEUTRA	COMPETENZE	TRATTENUTE
0001	RETRIBUZIONE ORDINARIA	26,00	155,65308	4.046,98	
0202	FESTIVITA' NON GODUTE	1,00		155,65	
9129	TRATTENUTA MENSA	15,00	2,00000		30,00
----- VOCI NEUTRE -----					
0201	FESTIVITA' GODUTE 01/11	1,00			
0611	FORMAZIONE CORSO	0,50			
3301	Ferie Godute	16,00			
3303	ROL Godute	5,25			
F.P.L.D. 4203,00 IMPL		4.203,00 x13 = 54.639,00			
CTR	F.P.L.D. 386,26 CTR FP COMET	80,94		4202,63	
CTR	C.I.G.S. 12,61 CTR			25Sa	
DATI PREVIDENZIALI ED ASSISTENZIALI		CU 2024 (2023)			
SEZIONE 1 INPS LAVORATORI SUBORDINATI		Imponibile previdenziale 61902,00			
Materiale azienda		Imponibile ai fini IVS			
Materiale azienda		Contributi a carico del lavoratore trattenti			
Materiale azienda		Materiale azienda			

La progettazione e la realizzazione di piani di compensation & benefit



Politica retributiva aziendale

La revisione della **strategia retributiva** di un'azienda è un **processo delicato** che deve portare ad un **EQUILIBRIO** tra:

- sviluppo retributivo e professionale del dipendente
- esigenze dell'organizzazione
- incentivazione dei comportamenti più opportuni per le strategie aziendali
- orientamento degli incentivi retributivi agli obiettivi da raggiungere
- messa a punto di un sistema di premi individuali o collettivi
- fringe benefit e/o welfare aziendale

La progettazione e la realizzazione di piani di compensation & benefit



Sistemi retributivi incentivanti

es. premi di risultato collettivi (PDR), forme di welfare aziendale, promozione e aumento di livello, superminimo assorbibile e non assorbibile, premio individuale fisso e variabile (MBO), indennità di mansione, straordinario forfettario, fringe benefits individuali, erogazioni liberali, ecc....

Riconoscimenti organizzativi e sociali

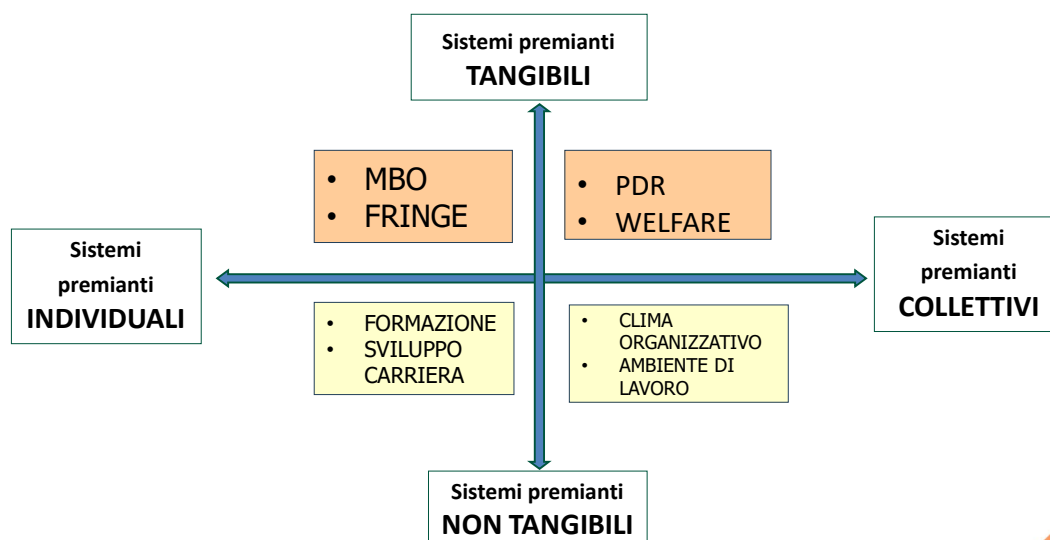
es. ruolo aziendale, riconoscimento, autonomia e flessibilità di orario, tipo di lavoro in sè, clima aziendale, organizzazione, stile leadership, ambiente di lavoro, flessibilità nelle mansioni, smart working.....

www.ponzioformazione.it

La progettazione e la realizzazione di piani di compensation & benefit



POLITICHE RETRIBUTIVE INCENTIVANTI



www.ponzioformazione.it

La progettazione e la realizzazione di piani di compensation & benefit



	Piccola Impresa	Media Impresa	Grande Impresa
Trattenere i talenti e ridurre il turnover	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa
Premiare il contributo dei singoli	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa Bonus	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Bonus	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Retribuzione fissa
Mantenere sotto controllo il costo del lavoro	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa Formazione e sviluppo	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo
Attrarre Talenti	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Ambiente lavorativo	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Ambiente lavorativo	Retrubuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Benefit

www.ponzioformazione.it

La valutazione delle prestazioni e l'importanza dei processi di comunicazione



- La **valutazione delle prestazioni** è un elemento cruciale nella gestione delle risorse umane, mirato non solo all'**analisi della performance**, ma anche alla **valorizzazione dei singoli individui**.
- In un contesto competitivo, dove produttività e qualità sono fondamentali, diventa essenziale **riconoscere e incoraggiare il contributo specifico di ogni dipendente**, che spesso rappresenta il vero vantaggio competitivo dell'Azienda.

www.ponzioformazione.it

La valutazione delle prestazioni e l'importanza dei processi di comunicazione



- Questo processo si concentra sul ruolo attuale di ciascuno, permettendo di valutare la performance in base alle aspettative della posizione ricoperta.
- Ma una politica retributiva efficace non si limita a essere un insieme di prestazioni da valutare.
- Essa funge da **strumento comunicativo**, sia interno che esterno, che **riflette le priorità dell'Azienda, orienta gli obiettivi e definisce i comportamenti che vengono incentivati o scoraggiati**.
- Per raggiungere gli obiettivi desiderati, **è fondamentale che i dipendenti comprendano, condividano e apprezzino i principi e gli obiettivi della politica retributiva**.

www.ponzioformazione.it

La valutazione delle prestazioni e l'importanza dei processi di comunicazione



Ma cosa e come comunicare?

- La **trasparenza e la chiarezza sono vincenti**: comunicare in modo aperto e con un linguaggio accessibile a tutti rende il messaggio più credibile e aiuta i dipendenti a comprendere cosa ci si aspetta da loro, orientando i loro comportamenti.
- Dare **continuità al processo comunicativo**, utilizzando **diversi strumenti e canali** in base al pubblico di riferimento, può aumentare l'efficacia della comunicazione.

www.ponzioformazione.it

La valutazione delle prestazioni e l'importanza dei processi di comunicazione



- E' importante considerare la **diversità dei destinatari** nel progettare sia la politica retributiva che la sua comunicazione.
- Non è possibile raggiungere tutti allo stesso modo, poiché i dipendenti possono variare notevolmente in termini di cultura, provenienza, età, bisogni ed aspettative.
- Pertanto, per ottenere i migliori risultati, è necessario **valorizzare gli aspetti del pacchetto retributivo che rispondono meglio alle esigenze dei singoli gruppi di dipendenti.**

www.ponzioformazione.it

SECONDA PARTE

I sistemi più diffusi

1. Premi individuali una tantum



- I premi individuali vengono erogati a singoli **lavoratori meritevoli** e sono previsti da **pattuizioni individuali** o da **atti unilaterali**.
- Possono essere *una tantum* (a importo fisso predeterminato o meno) oppure *legati al raggiungimento di obiettivi prefissati* (di solito con importo variabile).
- **I PREMI INDIVIDUALI UNA TANTUM** – in genere decisi a posteriori dalla Direzione Aziendale – hanno poco valore incentivante, perché non sono legati a risultati da acquisire. Rappresentano comunque un valido strumento di gratificazione dei lavoratori senza che ci sia un impegno predeterminato e costante nel tempo da parte dell'Azienda e quindi possono venire meno.

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



- In alcuni casi le Aziende erogano anche **PREMI INDIVIDUALI FISSI A CADENZE PREFISSATE** (certi), in genere stabiliti nella lettera di assunzione o in pattuizioni successive. Questi hanno ancora meno capacità incentivante e di fatto sono parte della RAL.
- **I PREMI VARIABILI INDIVIDUALI** (c.d. MBO), invece, hanno un forte impulso incentivante, in quanto legati ad obiettivi da raggiungere e sono incerti nella corresponsione.

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



- La concessione ai lavoratori di importi retributivi aggiuntivi sotto forma di **PREMI INDIVIDUALI "UNA TANTUM"** - nel senso di elementi che si esauriscono con una unica erogazione - **costituisce ad ogni modo uno dei più diffusi sistemi di incentivazione individuale** adottato dalle Direzioni Aziendali che intendono evitare l'introduzione di trattamenti di carattere continuativo, anche **per contenere il costo del lavoro**.

- Tali **premi una tantum** sono premi che l'Azienda decide di conferire ai propri lavoratori a **posteriori**, in considerazione **dei risultati conseguiti (dall'Azienda o dal Lavoratore)** e **solitamente delle disponibilità di budget**.

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



- Pur inseriti nella categoria della retribuzione variabile, **questa categoria di premi è poco "motivante ed incentivante"** in quanto **non concordata a priori con i lavoratori**, oppure spesso data per scontata.

- Tali premi:

- vengono erogati di solito ai lavoratori **particolarmente meritevoli** e che si sono distinti per l'impegno
- in altri casi possono scaturire **dal buon andamento economico/produttivo dell'azienda**, o essere legati a episodi particolarmente significativi della vita aziendale. Si tratta quindi di **circostanze oggettive, riferite direttamente all'azienda**. *Es. il raggiungimento di un particolare grado di redditività aziendale, ovvero di uno standard produttivo predeterminato, ovvero del livello di posizionamento auspicato dalla strategia commerciale.*

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



- I **pregi** del ricorso a questo sistema di incentivazione consistono nella **flessibilità del trattamento** e nella possibilità di gestirlo senza particolari vincoli e restrizioni normative.
- I **limiti** derivano invece dalla necessità di contenere il ricorso ai premi "una tantum" entro un numero molto limitato di erogazioni, per evitare l'**incidenza sulle retribuzioni dirette, indirette e differite**.

NB) La **ripetizione dell'erogazione** potrebbe comportare anche il **consolidamento del diritto** dei lavoratori a continuare a percepire tali importi, con il conseguente venire meno di quel carattere di flessibilità che, come si è detto, costituisce la principale ragione dell'adozione di questo sistema.

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



Oggetto: premio *una tantum*

Con la presente, a seguito dell'incremento di efficienza organizzativa da Lei realizzato nell'attività di sua competenza, abbiamo il piacere di comunicarle la decisione di corrisponderle un elemento retributivo premiante per il 2024 pari a € che verrà erogato nel mese di 2024.

Tale premio le viene erogato per l'impegno da Lei dimostrato e per i risultati conseguiti che hanno contribuito a migliorare la produttività del settore al quale lei collabora.

Ringraziandola per l'attività svolta, la salutiamo cordialmente.....

www.ponzioformazione.it

2. Premi individuali una tantum

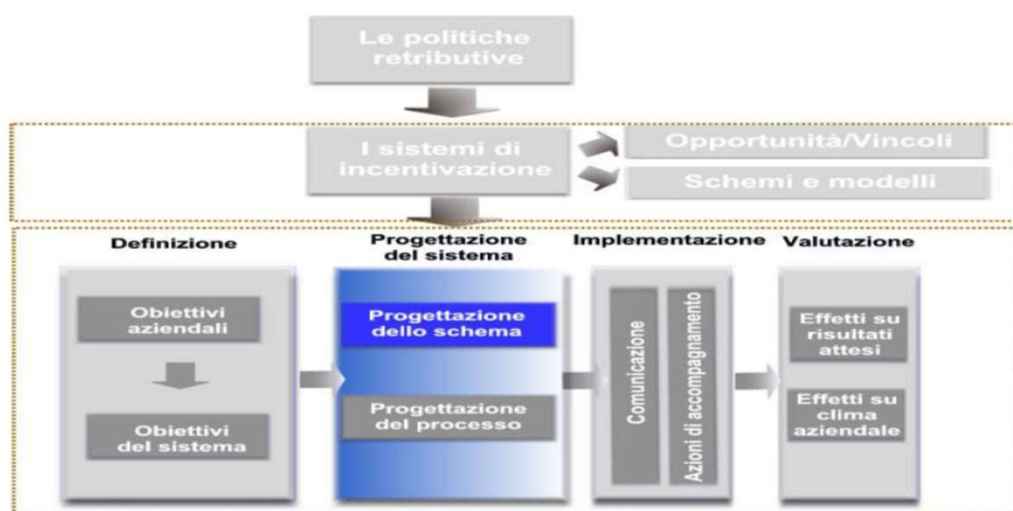
Gli MBO (*Management By Objective*) si dividono in:

- **incentivazione di breve termine.** Si intende quella tipologia di retribuzione variabile legata al ruolo e all'individuo che è correlata ad obiettivi aziendali, di gruppo, individuali. In questo senso essi motivano i lavoratori e ne indirizzano i comportamenti verso gli obiettivi concordati. Viene definita "di breve termine" perché fa riferimento ad un orizzonte temporale uguale o inferiore all'anno solare;
- **incentivazione di lungo termine.** Si intendono strumenti di incentivazione volti a ricompensare risultati e orientati a trattenere le persone nel lungo periodo.

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum

Step di progettazione del sistema di incentivazione



Fonte OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna per Unindustria Bologna

www.ponzioformazione.it

Premi individuali una tantum



Fonte OD&M Consulting in
collaborazione con
Manager Ricerche
Direzionali di Bologna per
Unindustria Bologna

Metodologia Definizione Obiettivi

1. Definizione driver strategici ed obiettivi operativi
2. Definizione priorità e scelta obiettivi prioritari
3. Definizione KPI (**Key Performance Indicator**) associati a raggiungimento degli obiettivi
4. Definizione linee di azione comuni per il coinvolgimento del personale

Premio individuale MBO



Fonte OD&M Consulting in
collaborazione con
Manager Ricerche
Direzionali di Bologna per
Unindustria Bologna

SOGGETTO dell'obiettivo	NATURA degli Obiettivi			
	ECONOMICO FINANZIARIO	DI PROCESSO	DI PROGETTO	COMPORTAMENTALE
AZIENDA	Generalmente derivante da informazioni di contabilità esterna	Spesso correlati a prestazioni di impatto sul cliente (ad esempio customer satisfaction)	Correlati a progetti in atto in azienda. A seconda del livello di multifunzionalità del progetto si possono riferire all'azienda nel suo complesso o ad una parte di essa	Sono le Competenze Core dell'azienda e si traducono in comportamenti assimilabili ai Valori dell'organizzazione
GRUPPO DI INDIVIDUI	Generalmente derivante da informazioni di contabilità esterna e interna	Correlati alle prestazioni di processi funzionali o interfunzionali (ad esempio affidabilità di consegna o scorte di materie prime)	Sono difficilmente individuali e misurabili.	E' possibile prevedere uno specifico comportamento per tutti coloro che operano in una determinata area funzionale o appartengono ad una famiglia professionale omogenea (ad esempio l'area tecnica oppure tutti i "gestori di risorse")
INDIVIDUO	Previsto per figure che possono impattare direttamente sull'obiettivo	In generale l'allocazione è prevista per i soli responsabili		Si tratta dei comportamenti individuali definiti in base al ruolo

www.ponzioformazione.it

Premio individuale MBO

ESEMPIO

Direttore di Produzione		Gigli Giorgio	
RBA (Retribuzione Base Annuale)	Monte Incentivi	% RBA	RTA max
€ 87.000	€ 13.050	15%	€ 100.050
Obiettivi a fattori additivi	KPI	Peso %	Premio MAX
Mantenere l'efficienza produttiva	Tempi di produzione	70%	€ 9.135
Rispettare il budget degli investimenti	Budget investimenti	30%	€ 3.915
Obiettivo moltiplicatore	KPI	Moltiplicatore	Premio MAX
Migliorare la redditività	EBITDA	0 - 2	€ 13.050



Fonte OD&M Consulting in
collaborazione con
Manager Ricerche
Direzionali di Bologna per
Unindustria Bologna

Figura 3.24: Monitor dello schema di incentivazione (tratto da I&PM)

Titolare:	Gigli Giorgio	Inquadramento:	Dirigente
RBA:	€ 87.000,00	Società:	Guida Incentivazione S.p.A
Tipo RVA Potenziale:	Valore Percentuale	Direzione:	Direzione Produzione
RVA Potenziale:	15% = € 13.050,00	Unità Organizzativa:	Produzione
RVA Effettiva:	€ 12.267,00	Ruolo:	Direttore Produzione
RTA:	€ 99.267,00		

Moltiplicatore		EBITDA	
Livello	%	Premio	
Buono	80%	€ 10.440,00	
Ottimo	100%	€ 13.050,00	

Obiettivi	Obiettivo	Peso	Premio Potenziale	Premio Effettivo
	Tempi di produzione	70%	€ 7.308,00	€ 9.135,00
	Budget investimenti	30%	€ 3.132,00	€ 3.132,00

www.ponzioformazione.it

Premio individuale MBO

CARTA INTESTA

Egr.....

Località, data

Oggetto: premio Management By Objective (MBO)

Come anticipato verbalmente, con la presente Le comunichiamo che in aggiunta al Suo attuale assetto retributivo Lei percepirà nel 2024 un compenso aggiuntivo di importo variabile (*Management By Objective*), determinato su obiettivi specifici da raggiungere nell'anno 2024 e relativi alle mansioni da Lei svolte o che andrà a svolgere.

L'importo lordo del premio variabile risulta pari a €..... al raggiungimento di almeno uno degli obiettivi indicati (oppure al raggiungimento di entrambi gli obiettivi indicati), il cui conseguimento o meno Le sarà comunicato entro il2024.

Gli obiettivi, dettagliati nella scheda allegata, sono legati ai risultati aziendali e alla performance individuale (oppure ai soli risultati aziendali o alla sola performance individuale).

www.ponzioformazione.it

Premio individuale MBO



L'importo eventualmente spettante Le verrà liquidato in unica soluzione con la retribuzione di 2024, a condizione che Lei risulti ancora in servizio e non stia svolgendo il periodo di preavviso.

L'importo complessivo del premio e' onnicomprensivo di ogni incidenza sugli istituti retributivi diretti, indiretti e differiti ed in particolare, essendo incerto e imprevedibile e pertanto occasionale ai sensi dell'art. 2120 del c.c. (in quanto legato al raggiungimento o meno degli obiettivi), non sarà considerato nella retribuzione utile al TFR.

Le Parti si impegnano a incontrarsi entro la fine dell'anno corrente per definire l'importo e gli obiettivi del premio variabile per l'anno successivo, fermo restando che in assenza di formale disdetta entro fine anno, il premio variabile 2024 si intende tacitamente prorogato di anno in anno (con spostamento solo di un anno delle date indicate).

Con l'augurio che possa raggiungere gli obiettivi prefissati, voglia restituirci la presente sottoscritta in segno di ricevuta ed accettazione.

Per ricevuta ed accettazione Firma del Datore di lavoro Firma del Lavoratore

Allegato: scheda obiettivi 2024

www.ponzioformazione.it

Premio individuale MBO



CARTA INTESTATA

PREMIO MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO)

OBIETTIVI 2024

LAVORATORE:

1° OBIETTIVO:

Criterio di valutazione raggiungimento obiettivo: qualora il nel 2024 risulti superiore rispetto al 2023, l'obiettivo si intende raggiunto.

Peso obiettivo sul totale premio lordo : 50%

2° OBIETTIVO:

Criterio di valutazione raggiungimento obiettivo: qualora il nel 2024 risulti superiore rispetto al 2023, l'obiettivo si intende raggiunto.

Peso obiettivo sul totale premio lordo: 50%

Località, data

Per ricevuta ed accettazione Firma del Datore di lavoro Firma del Lavoratore

www.ponzioformazione.it

Premio individuale MBO



CARTA INTESTATA

Egr.....

Località, data

Oggetto: erogazione premio MBO anno 2024

Buongiorno.

Con la presente, a seguito dell'impegno dimostrato e al raggiungimento degli obiettivi prefissati, abbiamo il piacere di comunicarLe la corresponsione del premio MBO 2024 pari a €..... lordi che Le verrà erogato con la retribuzione di..... 2024.

Precisiamo che tale premio è onnicomprensivo e vista la sua natura occasionale non incide in alcun modo sulla retribuzione diretta, indiretta, differita e in particolare modo non è utile ai fini del calcolo del trattamento di fine rapporto.

La Ringraziamo sentitamente per l'attività svolta.

La Direzione Aziendale

www.ponzioformazione.it

3. Promozione e progressione di carriera

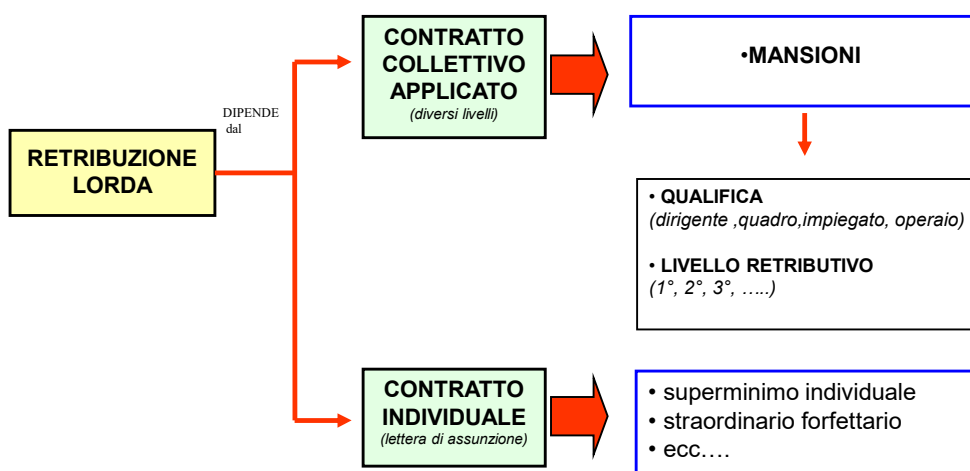


- Molte aziende utilizzano la "PROMOZIONE" con il conseguente AUMENTO DI LIVELLO come un sistema premiante.
- Il realtà il **cambio del livello** (e in qualche caso anche di categoria: operaio, impiegato, quadro, dirigente) **NON può avere questa funzione**.

•La legge prevede infatti che *"il **lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte.** Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il lavoratore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione diviene definitiva, salvo diversa volontà del lavoratore, ove la medesima non abbia avuto luogo per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio, dopo il periodo fissato dai contratti collettivi o, in mancanza, dopo sei mesi continuativi."*(art.2103 c.c.)

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera

Esempio CCNL Metalmeccanici Industria	Livelli Minimi Mensili dal 1/6/2024
Impiegati d'ordine, operai comuni	D1 1.719,67
Impiegati d'ordine, operai qualificati	D2 1.906,99
Operai qualificati	C1 1.948,18
Impiegati d'ordine, intermedi, operai qualificati	C2 1.989,38
Impiegati di concetto, intermedi, operai specializzati	C3 2.130,56
Impiegati di concetto, intermedi, operai specializzati	B1 2.283,65
Impiegati direttivi	B2 2.449,99
Quadri e impiegati direttivi	B3 2.735,18
Quadri	A1 2.800,71

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



CCNL Metalmeccanici (industria)

Articolo 3 Passaggio temporaneo di mansioni

Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione.

I lavoratori avranno diritto al passaggio a categoria superiore se disimpegnano le mansioni superiori per un periodo pari a:

- 30 giorni continuativi, ovvero 75 giorni non continuativi nell'arco di un anno o 6 mesi non continuativi nell'arco di tre anni;
- 3 mesi continuativi, ovvero 9 mesi non continuativi nell'arco di tre anni, per l'acquisizione della 6ª e della 7ª categoria professionale.

L'esplicazione di mansioni di categoria superiore in sostituzione di altro lavoratore assente per permesso o congedo, malattia, gravidanza e puerperio, infortunio, ferie, servizio militare di leva o richiamo di durata non superiore a 6 mesi, aspettativa, non dà luogo a passaggio di categoria, salvo il caso della mancata riammissione del lavoratore sostituito nelle sue precedenti mansioni.

Al lavoratore assegnato a compiere mansioni inerenti a categoria superiore a quella di appartenenza deve essere corrisposto, in aggiunta alla sua normale retribuzione, un adeguato compenso non inferiore alla differenza tra la predetta sua normale retribuzione e quella che gli sarebbe spettata in caso di passaggio definitivo alla categoria superiore.

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



CCNL Metalmeccanici (industria)

Sezione Quarta - Disciplina del rapporto individuale di lavoro - Titolo II - Classificazione del personale e particolari tipologie di lavoratori

Articolo 1

Classificazione dei lavoratori

- D. Ruoli Operativi: Livelli D1 e D2;**
- C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e C3;**
- B. Ruoli Specialistici e Gestionali: Livelli B1, B2 e B3;**
- A. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione: Livello A1**

Livello C2:

Appartengono a questo livello:

i lavoratori che apportano, con normale autonomia nella scelta esecutiva dei procedimenti, il contributo individuale nell'ambito di attività produttive, tecniche, amministrative o di servizio ricorrenti, complesse e di elevata precisione, sulla base di conoscenze ed abilità complete della tecnologia e della disciplina specifica con la capacità di interpretare istruzioni, disegni, schemi, modelli di normale utilizzo e di applicare nell'ambito di procedure generali, le più opportune tecniche e strumenti, anche digitali, di analisi ed intervento, con la responsabilità della corretta esecuzione.

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



Nell'ambito di tale autonomia esecutiva, in base alle definizioni organizzative guidano un gruppo di altri lavoratori.

In funzione dei contesti aziendali, contribuiscono all'adattamento, manutenzione e regolazione dei processi relativi al proprio gruppo di lavoro, comunicando gli avanzamenti operativi e le anomalie identificate nelle modalità prescritte, anche utilizzando strumenti di comunicazione e semplice ricerca ed elaborazione digitale dei dati e delle informazioni, con utilizzo elementare di terminologia nella lingua straniera rilevante. Operano in un ampio ambito operativo o funzionale e con consapevolezza interdisciplinare sono capaci di interagire con altre funzioni aziendali e con i clienti e fornitori, anche esterni.

I lavoratori partecipano attivamente alle iniziative o sistemi di miglioramento assicurando il corretto utilizzo delle metodologie adottate e coordinando operativamente i gruppi di lavoro e miglioramento.

Livello C3:

Appartengono a questo livello:

i lavoratori che hanno responsabilità sullo svolgimento ed i risultati di specifiche attività produttive, tecniche, amministrative o di servizio con le opportune autonomie di iniziativa nell'ambito delle previsioni aziendali a fronte delle variabilità dei processi.

Nell'ambito di tale autonomia di iniziativa, in base alle definizioni organizzative guidano e controllano gruppi o squadre articolate di altri lavoratori con eventuale interfaccia verso altre unità e funzioni.

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



Possiedono complete ed articolate competenze delle tecnologie e delle discipline specifiche che permettono di affrontare autonomamente operazioni e lavori complessi e di elevata difficoltà, anche non ricorrenti, ed effettuano diagnosi e definiscono metodi e strumenti nell'ambito di direttive generali, con l'utilizzo di dispositivi ed applicazioni digitali, specialistiche e complesse non predeterminate. Svolgono con autonomo contributo di diagnosi ed analisi, adattamento, manutenzione e regolazione di sistemi complessi, comunicando gli avanzamenti operativi, le anomalie e le soluzioni identificate nei modi adeguati anche utilizzando strumenti di comunicazione, reperimento dell'informazione ed elaborazione digitale.

In funzione dei contesti aziendali coordinano le attività con definizione delle priorità operative a fronte delle esigenze di clienti e fornitori, anche esterni, con adeguato utilizzo della lingua straniera in uso. Operano su una famiglia di processi con elevata consapevolezza interdisciplinare ed in interazione con altre funzioni aziendali e con i clienti e fornitori esterni. Tali lavoratori guidano iniziative o attività riferite ai sistemi di miglioramento assicurando la scelta ed il corretto utilizzo delle metodologie nell'ambito delle direttive generali.+

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



EFFETTI DERIVANTI DALLA VARIAZIONE DEI MINIMI TABELLARI

- L'indennità di maneggio denaro (art. 11, Sezione quarta - Titolo IV).
- Le maggiorazioni per lavoro straordinario, notturno e festivo (art. 7, Sezione quarta - Titolo III).
- I minimi tabellari per gli apprendisti.
- La contribuzione a favore del Fondo pensione nazionale di categoria - COMETA, con riferimento sia alla quota a carico dell'azienda che quella a carico del lavoratore (art. 15, Sezione quarta - Titolo IV).

EFFETTI DERIVANTI DALLA VARIAZIONE DEL LIVELLO

- Il lavoratore ha diritto a 5 scatti biennali pari ai seguenti importi: € 18,49, cat. 1; € 21,59, cat. 2; € 25,05, cat. 3; € 25,05, cat. 3S; **€ 26,75, cat. 4 (C2); € 29,64, cat. 5 (C3);** € 32,43, cat. 5S; € 36,41, cat. 6; € 40,96, cat. 7 e 8. In caso di passaggio a categoria superiore il lavoratore conserva l'anzianità di servizio ai fini degli aumenti periodici di anzianità nonché il numero degli stessi il cui valore sarà ragguagliato agli importi previsti per la categoria di arrivo.

www.ponzioformazione.it

Promozione e progressione di carriera



Oggetto: promozione a livello superiore

Con la presente siamo particolarmente lieti di comunicarLe che con decorrenza dal 1 settembre 2024 Lei verrà promosso al livello C3 del CCNL Metalmeccanici Industria mantenendo la qualifica di operaio e con mansione di.....

Le condizioni economiche saranno modificate in relazione al suo nuovo inquadramento secondo quanto previsto dal CCNL applicato.

Cordiali saluti.

La Direzione Aziendale

.....

Firma del Lavoratore per ricevuta ed accettazione

www.ponzioformazione.it

4. Superminimo assorbibile e non assorbibile

DEFINIZIONE

- Il **superminimo individuale** (o *aumento di merito* o *ad personam* o *anticipo futuri aumenti contrattuali*) è un compenso che eccede i minimi previsti dal contratto collettivo di lavoro, **LIBERAMENTE** determinato dalle parti in funzione del tipo di prestazione oppure dei particolari meriti del lavoratore.
- Viene generalmente pattuito tra le parti nel **contratto individuale** – all'atto dell'assunzione o successivamente – ma può essere originato anche da un **atto unilaterale del datore di lavoro**.

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile

TIPOLOGIE

Può essere di 2 tipi, anche cumulabili:

a) **superminimo individuale** (*accordi individuali o atti unilaterali*) che può essere:

- **ASSORBIBILE** (“supermin. assorbibile”, “acconto futuri aumenti contrattuali”, “superminimo”, ecc...);
- **NON ASSORBIBILE** (superminimo non assorbibile” “aumenti di merito, “ad personam”, ecc...);

b) **superminimo collettivo** (*accordi aziendali o atti unilaterali*).

www.ponzioformazione.it

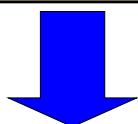
Superminimo assorbibile e non assorbibile

**SUPERMINIMI
INDIVIDUALI E
COLLETTIVI**



ASSENZA DI UN PRINCIPIO DI PARITA' RETRIBUTIVA

- **Non vi** è invece nel nostro ordinamento un **"principio di parità retributiva"**
- Il datore di lavoro può infatti dare, a parità di mansioni, retribuzioni più alte ad un lavoratore rispetto ad un altro, fermo restando il rispetto del contratto collettivo e del divieto di aumenti discriminatori.



•PRINCIPIO DI NON DISCRIMINAZIONE

Lo Statuto dei lavoratori (art.16 L.300/70) vieta la concessione di *aumenti discriminatori*, in considerazione delle convinzioni politiche, sindacali, religiose, alla razza, lingua o sesso dei lavoratori.

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile

ASSORBIMENTO



- La giurisprudenza sostiene che **il superminimo generico e il superminimo assorbibile possa essere assorbito** (ossia ridotto) **in occasione di eventuali aumenti di minimi tabellari o a seguito di passaggio di categoria o livello, in misura corrispondente agli aumenti stessi.**

- In generale, pertanto, salvo deroghe particolari da concordare, **non può mai essere ridotta la retribuzione complessiva.**

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile

E' possibile **L'ASSORBIMENTO**:

- a)** se nella **lettera di assunzione** o nella **lettera di attribuzione del superminimo**, le parti **nulla** hanno **specificato** in merito alla assorbibilità ("**superminimo**"), oppure
- b)** qualora le parti hanno **dichiarato** che il **superminimo** costituisce unilaterale **anticipazione di futuri aumenti** o che si tratta di **superminimo assorbibile**, con facoltà di procedere ad assorbimento fino a concorrenza.

NON e' possibile L'ASSORBIMENTO:

- 1)** quando le parti hanno redatto uno **specifico accordo che esclude l'assorbimento** (ovvero nella lettera di assunzione, ad es., si legge che il **superminimo non è assorbibile**);
- 2)** quando il **superminimo** è **attribuito a titolo di merito** in quanto erogato per motivi legati alla persona del lavoratore quali la capacità professionale dello stesso o in ragione della specifica mansione e questa non cambia (**ad personam, ad merito**);
- 3)** qualora sia lo stesso **contratto collettivo** che **vieti espressamente l'assorbimento totale o parziale**.

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile

Esempio 1

minimo	1.000,00	1.200,00
super. Ass	300,00	100,00
	1.300,00	1.300,00

•**SUPERMINIMO**
•**INDIVIDUALE**

•**ASSORBIBILE**

(*"superminimo"*)

Esempio 2

minimo	1.000,00	1.200,00
super. NON Ass.	300,00	300,00
	1.300,00	1.500,00

•**NON**
•**ASSORBIBILE**

(*ad merito, ad personam*)

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile



• Il **superminimo assorbibile**, quando rappresenta di un'anticipazione di futuri aumenti contrattuali, **PERMETTE DI CONTENERE IL COSTO DEL LAVORO** in occasione degli aumenti del minimi contrattuali o di passaggi di livello. In caso di assorbimento, infatti, il costo del personale viene mantenuto tendenzialmente costante.

• Si ritiene che **è possibile ridurre i superminimi espressamente concordati tra le parti** (c.d. *patti di rinuncia al superminimo*), in particolare in caso di crisi aziendale, **CON SPECIFICO ACCORDO IN SEDE PRIVATA** (art. 2113) O **PROTETTA** (art. 410 - 411 c.p.c.), trattandosi di un **diritto disponibile**.

www.ponzioformazione.it

Riduzione della retribuzione eccedente il minimo



*“Nelle sedi di cui all'articolo 2113, quarto comma, o avanti alle commissioni di certificazione, possono essere stipulati accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita. Il lavoratore può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un avvocato o da un consulente del lavoro”.
(art.2103 c.c.)*

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile



Fac simile di lettera di concessione di superminimo non assorbibile

Egr. Sig

Oggetto: aumento retributivo non assorbibile

Le comunichiamo che, a decorrere dalla retribuzione di competenza del mese di, Le verrà corrisposto un importo mensile lordo aggiuntivo pari a euro, a titolo di superminimo individuale non assorbibile, per meriti da Lei acquisiti nello svolgimento delle Sue mansioni.

Cordiali saluti.

La Direzione Firma del lavoratore per ricevuta ed accettazione

www.ponzioformazione.it

Superminimo assorbibile e non assorbibile



Fac simile di lettera di concessione di superminimo assorbibile

Egr. Sig

Oggetto: aumento retributivo assorbibile

Le comunichiamo che, a decorrere dalla retribuzione di competenza del mese di, Le verrà corrisposto un importo mensile lordo aggiuntivo pari a euro, a titolo di superminimo individuale, assorbibile da eventuali aumenti dei minimi tabellari previsti dal CCNL o dovuti a passaggi di categoria/livello, a mutamenti retributivi dovuti a cambiamenti di mansione o ad incrementi della retribuzione definita dalla contrattazione aziendale.

Cordiali saluti.

La Direzione Firma del lavoratore per ricevuta ed accettazione

www.ponzioformazione.it

5. Straordinario forfettario

La disciplina del lavoro straordinario prevede – nella generalità dei casi – che *“il lavoro straordinario deve essere **computato a parte e compensato con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi di lavoro**”* (art. 5, c.5, D.Lgs. 66/2003).

Nella prassi aziendale capita spesso, tuttavia, che il lavoro straordinario viene effettuato con regolarità e continuità (c.d. **straordinario continuativo**), anche se le disposizioni normative e contrattuali prevedono che il *“**ricorso a prestazioni di lavoro straordinario deve essere contenuto**”*, ponendo dei tetti massimi giornalieri, settimanali, quadrimestrali e annuali.

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario

Il **compenso** per lo straordinario continuativo può essere corrisposto in modo **forfettario**, ma il **trattamento economico e normativo si differenzia** a seconda che il dipendente sia inquadrato tra:

- i **dipendenti NON retribuiti in misura fissa** anche se mensilizzati (personale non direttivo es. operai/impiegati) o
- i **dipendenti con retribuzione fissa** (personale direttivo o in deroga all'orario di lavoro es. dirigenti, quadri, ecc..).

Per cogliere tale distinzione e quindi per dare un corretto inquadramento giuridico ai lavoratori, analizziamo le disposizioni impartite dal Ministero del Lavoro sul **libro unico del lavoro**, che rimandano a loro volta alle disposizioni normative sulla **disciplina dell'orario di lavoro** (D. Lgs. n.66/03).

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario

LIBRO UNICO
DEL LAVORO



*“Con riferimento ai **lavoratori che sono retribuiti in misura fissa deve essere annotata soltanto la giornata di presenza al lavoro**; pare opportuno precisare, tuttavia, che anche in tale ipotesi permane l'obbligo di indicare la casuale relativa alle assenze”.*
(art.39 L. n. 133/08; Circ. Minist. Lavoro n.20/08)

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario

Precisazioni Vademecum Ministero del lavoro 5.12.08

*“I **lavoratori retribuiti in misura fissa ... sono quei soggetti per i quali non si devono registrare analiticamente le ore di lavoro, ossia quei lavoratori che non sono assoggettati ai limiti orari di cui al D.Lgs 66/2003**: personale con mansioni direttive, capi reparto, dirigenti, quadri, e simili. Per questi lavoratori, si potrà registrare dunque **solo l'orario contrattuale più le eventuali assenze**, ovvero indicare solo la “P” di presenza più le assenze. Vanno invece registrate **analiticamente le ore di lavoro dei lavoratori “standard”**, cioè di quelli comunque soggetti alla normativa in materia di orario di lavoro, **pure se retribuiti con retribuzione mensile anziché oraria.**”*

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario

A) lavoratori NON retribuiti in misura fissa, anche se mensilizzati

"lavoratori standard", ossia assoggettati al D. Lgs. 66/03 (es. operai)

registrazione analitica a LUL delle ore di lavoro

Giorni	Ore ord.	Variab.
1	8	
2	8	2str
3		8F

B) lavoratori retribuiti in misura fissa

"lavoratori non standard" ossia in deroga ai sensi dell'art. 17 c.5 D.Lgs 66/03 (es personale direttivo)

registrazione a LUL:

- l'orario contrattuale (es. 8 ore) più le eventuali assenze, *oppure*
- indicare solo la "P" di presenza più le eventuali assenze.

Giorni	Ore ord.	Variab.
1	P	
2	P	
3		8F

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario

DECRETO LEGISLATIVO DEL 8 APRILE 2003, N. 66

Articolo 17

Deroghe alla disciplina in materia di riposo giornaliero, pause, lavoro notturno, durata massima settimanale

Nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, le disposizioni di cui agli articoli 3 (*orario normale*), 4 (*durata massima dell'orario di lavoro*), 5 (*lavoro straordinario*), 7 (*riposo giornaliero*), 8 (*pause*), 12 e 13 (*lavoro notturno*) non si applicano ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi e, in particolare, quando si tratta:

- di dirigenti, di personale direttivo delle aziende o di altre persone aventi potere di decisione autonomo;
- di manodopera familiare;
- di lavoratori nel settore liturgico delle chiese e delle comunità religiose;
- di prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di telelavoro.

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario



Circolare Ministero Lavoro n.8 del 3 marzo 2005

*"I lavoratori e le prestazioni di cui alle lettere a), b), c) e d) ... essendo delle esemplificazioni, come lascia intendere l'espressione "in particolare", non sono ipotesi tassative. Relativamente alla categoria di lavoratori di cui alla lettera a) del citato comma 5 (dirigente, personale direttivo aziendale o di altre persone aventi potere di decisione autonomo) non può sottacersi – come del resto già fatto presente con circolare n. 10 del 15/2/2000 – che nell'ampia formulazione della norma trovano ingresso nuove figure professionali che, sebbene prive di potere gerarchico, conservano, nel disimpegno delle loro attribuzioni, ampia possibilità di iniziativa, di discrezionalità e di determinazione autonoma sul proprio tempo di lavoro. ... Si tratta di attività nelle quali la **professionalità** dei lavoratori, dotati di **competenze specialistiche**, è condizione essenziale per il funzionamento del servizio, di modo che l'attività del personale impegnato, talora anche a ragione della continuità del servizio offerto, reso in alcuni casi anche all'esterno dell'azienda, si concreta in una serie di interventi che **non consentono la pianificabilità**, in termini di tempo, del lavoro necessario al funzionamento del servizio".*

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario



A) Straordinario forfettario per i lavoratori NON retribuiti in misura fissa ("lavoratori *standard*" assoggettati al D. Lgs. 66/03)

- Per tali lavoratori il **compenso per lo straordinario continuativo** può essere corrisposto in modo **forfettario**, **ma non può mai comportare per il lavoratore una perdita di retribuzione rispetto a quanto avrebbe percepito con la maggiorazione per lavoro straordinario prevista dal CCNL.**
- Questa modalità di pagamento è legittima, a condizione che la maggiorazione per straordinario sia evidenziata a parte rispetto alla retribuzione ordinaria.
- **L'accordo** con il quale le parti stabiliscono la forfettizzazione dello straordinario, **per essere valido, deve indicare il limite massimo delle ore di lavoro che il dipendente è tenuto a prestare.**

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario



Oggetto: erogazione importo a titolo di straordinario forfettario

Con la presente abbiamo il piacere di comunicarLe che, con la data del e fino al, Le verrà corrisposto, in aggiunta al Suo attuale assetto retributivo, l'importo lordo mensile di €..... a titolo di "lavoro straordinario forfettario".

Tale importo viene erogato a titolo di prestazioni lavorative straordinarie per un numero medio di ore mensili necessarie per lo svolgimento delle mansioni a Lei assegnate e rappresenta una condizione di miglior favore rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento. Nel caso detta media fosse complessivamente superata nel periodo di riferimento in cui viene erogata l'importo pattuito, l'Azienda provvederà ad corriponderLe una somma aggiuntiva a copertura del maggior lavoro straordinario prestato, nel rispetto del CCNL di riferimento.

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario



B) Straordinario forfettario per i lavoratori retribuiti in misura fissa (*"lavoratori non standard" - art. 17 c.5 D. Lgs 66/03*)

- Per tali lavoratori viene erogato un compenso forfettario per lavoro straordinario, **per compensare eventuali prestazioni aggiuntive o comunque come una forma di retribuzione incentivante e premiante.**
- Per i lavoratori retribuiti in misura fissa, non viene effettuata, come abbiamo visto, una registrazione analitica nel libro unico delle ore di lavoro straordinario: **non si effettua pertanto alcun confronto tra il compenso forfettario pattuito e quanto avrebbe percepito con la maggiorazione per lavoro straordinario prevista dal CCNL.**

www.ponzioformazione.it

Straordinario forfettario



- La Corte Costituzionale ha comunque riconosciuto sussistente, anche per il suddetto personale, **un limite quantitativo globale** (ancorché non stabilito dalle leggi o dal CCNL) **in rapporto alla necessaria tutela della salute**. Il giudice può, quindi, esercitare un controllo sulla **ragionevolezza della durata delle prestazioni** (Corte Cost. n.101 del 7.5.75; Cass. 4 marzo 1992 n. 2595, cit.; 3 maggio 1990 n. 3680; 23 agosto 1996 n. 7773).

www.ponzioformazione.it

6. Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



I **FRINGE BENEFIT** possono essere previsti e disciplinati da:

- **accordi individuali** oppure
- **atti unilaterali individuali** (lettera di assegnazione).

I benefit costituiscono elementi marginali (*fringe*) della retribuzione che consistono **nella cessione di beni e/o nella prestazione di servizi da parte del datore di lavoro** (anche tramite soggetti terzi come gli emettitori di *voucher*) **in favore dei lavoratori e senza il vincolo della destinazione alla generalità o a categorie omogenee di essi. Possono essere riconosciuti anche ad *personam***. Essi hanno quindi poco a che fare con il welfare aziendale in senso stretto.

Es. auto aziendale a uso promiscuo, abitazione, cellulare, computer, polizze assicurative, prestiti agevolati, previdenza complementare, beni e servizi art.51 c.3 TUIR (buoni spesa, buoni carburante, ecc....)

www.ponzioformazione.it

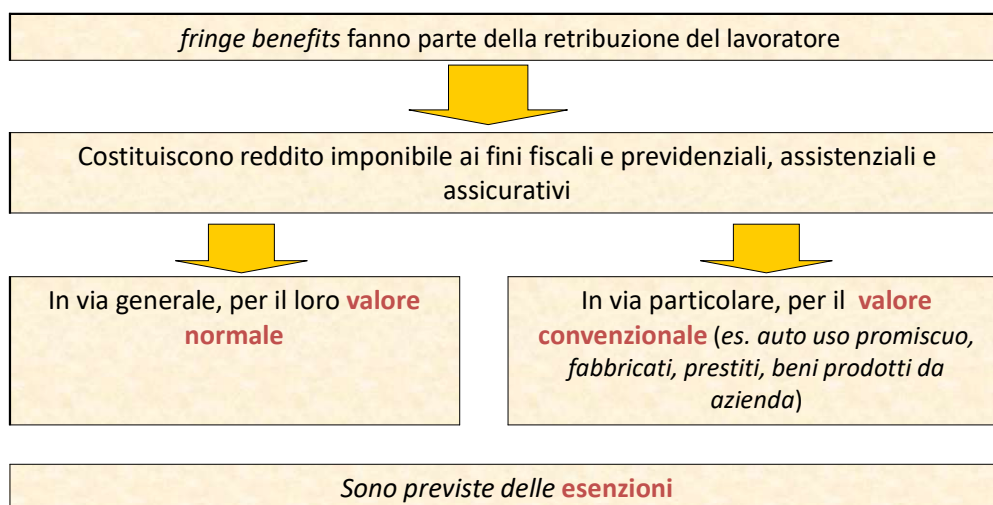
Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



- Riguardano in modo particolare i dirigenti, i quadri e il personale direttivo, ma potrebbero anche essere estesi a dipendenti inquadrati a livelli inferiori.
- Generalmente le aziende ricorrono a queste forme allo scopo di **diminuire il carico contributivo e fiscale**, rispetto a quello che si avrebbe con l'attribuzione di compensi monetari. **Hanno tuttavia anche un forte impulso incentivante e fidelizzante.**
- Dobbiamo però considerare che sui costi aziendali possono influire anche altri fattori, quali i **riflessi sulla retribuzione indiretta e sull'accantonamento del trattamento di fine rapporto.**

www.ponzioformazione.it

Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



www.ponzioformazione.it

Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



Per la **determinazione in denaro dei compensi in natura** (beni o servizi) si utilizza il **valore normale**, facendo riferimento ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi o, in mancanza, alle mercuriali e ai listini delle Camere di Commercio e alle tariffe professionali, tenendo conto degli sconti d'uso (art. 9, D.P.R. 917/86), con le seguenti **eccezioni**:

➤ **Generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti**: la base imponibile è il prezzo mediamente praticato dall'azienda al grossista (meno quanto pagato dal dipendente);

➤ **Autoveicoli, motocicli e ciclomotori concessi ad uso promiscuo**: la base imponibile è pari al 30% dell'importo corrispondente a una percorrenza convenzionale annua di 15.000 chilometri calcolati sulla base del costo chilometrico secondo le tariffe ACI. **(SI VEDANO NOVITA' DA LUGLIO 2020)**

15.000 Km. x tariffa ACI x 30% = Imponibile convenzionale annuo

www.ponzioformazione.it

Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



➤ **Prestiti agevolati ai dipendenti**: la base imponibile è pari al 50% della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di riferimento (TUR) vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso praticato dall'azienda (sono esclusi i prestiti di durata inferiore a 12 mesi concessi per accordo aziendale ai dipendenti in CIG, solidarietà a vittima dell'usura o ammessi a fruire di erogazioni a ristoro di danni conseguenti a rifiuto opposto a richieste estorsive);

➤ **Fabbricati concessi in locazione, in uso o in comodato**: la base imponibile è pari alla differenza tra la rendita catastale (in mancanza: valore dell'equo canone o di libero mercato) aumentata di tutte le spese inerenti al fabbricato e quanto pagato dal dipendente. L'imponibile si riduce al 30% se il fabbricato è utilizzato anche per servizio;

NB) Esclusioni dalla base imponibile: non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e di servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel 2024 a euro **€1.000,00 per la generalità, €2.000,00 con figli a carico** (se il valore supera il limite, lo stesso concorre a formare il reddito per intero).

www.ponzioformazione.it

Fringe benefits: esenzioni previdenziali e fiscali



- Non concorre a formare il reddito imponibile il valore dei beni ceduti e di servizi prestati al dipendente se complessivamente **di importo non superiore nel periodo d'imposta 2024 a €1.000,00 per la generalità, €2.000,00 con figli a carico includendo anche le utenze domestiche, affitto prima casa, interessi sul mutuo prima casa** (solo per il 2020 e 2021: € 516,46; per il 2022 per tutti € 3.000,00 includendo anche le utenze domestiche; 2023 a €258,23 per la generalità, €3.000,00 con figli a carico includendo anche le utenze domestiche). **Se il valore supera il limite, lo stesso concorre a formare il reddito per intero** (art. 51, c. 3, TUIR). Il calcolo del limite va effettuato sugli importi al netto di quanto eventualmente pagato dal dipendente per usufruire dei beni o servizi.
- Detta previsione ha carattere generale ed è quindi applicabile per tutti i compensi in natura (Circ. Min. Fin. 326/E/1997).
- Per la verifica del superamento del limite si deve tenere conto anche del valore dei beni e servizi percepiti dal dipendente in altri rapporti di lavoro del medesimo periodo d'imposta.

www.ponzioformazione.it

Fringe benefits: esenzioni previdenziali e fiscali



Articolo 51, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917

3. Ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati al coniuge del dipendente o a familiari indicati nell'articolo 13, o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell'articolo 9. Il valore normale dei generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista. **Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito.**

www.ponzioformazione.it

Fringe benefits individuali incentivanti e su misura



- Di norma l'**assegnazione dei fringe benefit avviene in forma scritta**, utilizzando, ove previsto, le prescritte formule contrattuali (*concessione, uso, comodato, assegnazione, ecc*).
- L'assegnazione può prevedere anche una partecipazione alla spesa del lavoratore (*in questo caso va specificato misura e modalità*).
- E' consigliato prevedere anche **le modalità di revoca e di restituzione del fringe benefit, senza ledere il principio di irriducibilità della retribuzione**.

www.ponzioformazione.it

Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo



- Ad esempio l'**assegnazione dell'auto al dipendente** (*per servizio o in uso promiscuo o come puro fringe benefit*) viene normalmente effettuata in **forma scritta** utilizzando le prescritte formule contrattuali (*concessione, uso, comodato, assegnazione, ecc*).
- La lettera di assegnazione dovrà contenere, per una corretta gestione del benefit, anche le seguenti **clausole**:
 - l'eventuale importo di partecipazione alla spesa da parte del lavoratore (*che dovrà essere oggetto di fatturazione, con IVA*), valore che andrà a ridurre l'ammontare del fringe benefit che concorre alla formazione delle basi imponibili fiscali e contributiva;
 - le condizioni che possono determinare la revoca dell'auto e le modalità di gestione della restituzione.

www.ponzioformazione.it

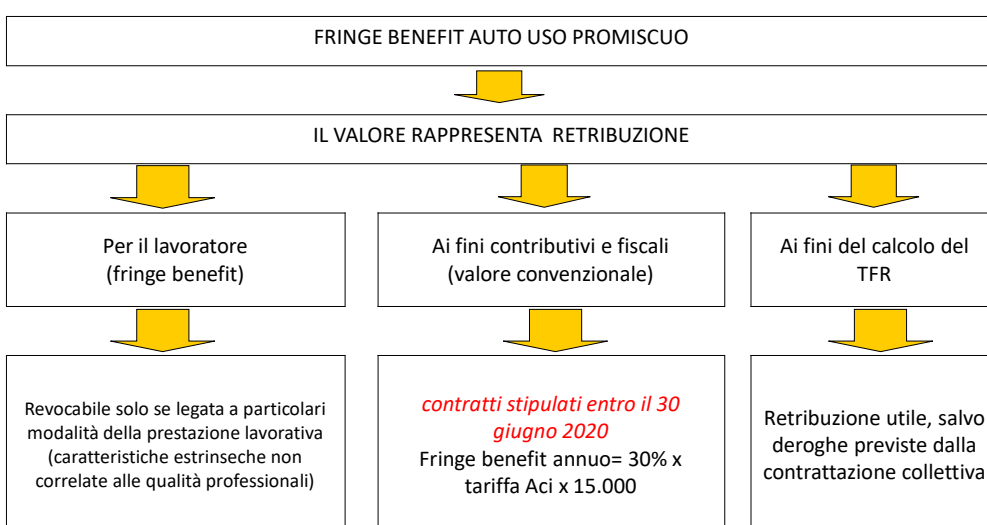
Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo



- Se l'auto viene concessa al dipendente in uso promiscuo in funzione dell'assolvimento di una particolare situazione lavorativa, il venir meno di tale situazione legittima il datore di lavoro a revocare l'utilizzo dell'auto e conseguentemente anche per quella parte considerata retribuzione (fringe benefit).
- La Cassazione ha precisato che qualora in relazione alle **particolari mansioni** affidategli, il lavoratore sia stato autorizzato all'uso di una vettura aziendale anche fuori dell'orario di lavoro, la legittima attribuzione di **diverse mansioni** prive delle particolarità che la giustificavano, rende legittima la revoca di tale autorizzazione. **Tale retribuzione non rappresenta un emolumento legato alle qualità professionali intrinseche alle mansioni ricoperte del lavoratore e quindi la revoca non viola l'art. 2103 del codice civile** (Cass. n. 8704/97).
- In ogni caso la questione della revoca deve essere correttamente gestita fin dal momento dell'assegnazione del benefit. Il dipendente potrebbe rivendicare infatti la retribuzione persa con la revoca del benefit sotto altra forma (es. con un *superminimo*).

www.ponzioformazione.it

Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo



www.ponzioformazione.it

Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo



- La predetta tassazione subisce delle modifiche relativamente
 - ai contratti stipulati **successivamente al 30 giugno 2020** e
 - al **variare delle emissioni** di anidride carbonica.

NB) Il costo chilometrico si calcola secondo le tabelle elaborate annualmente dall'ACI (entro il 30 novembre) e pubblicate dal Ministero delle finanze sulla G.U. entro il 31 dicembre. Le tabelle hanno effetto per tutto il periodo d'imposta successivo.

www.ponzioformazione.it

Auto aziendale al dipendente concessa al ad uso promiscuo



Le nuove percentuali sono:

- **25%** per i veicoli di nuova immatricolazione con valori di emissione di CO₂ non superiori a 60 g/ km, assegnati con contratti stipulati a decorrere **dal 1° luglio 2020**;
- al **30%** per i veicoli, con **emissioni di anidride carbonica superiori a 60 g/km e fino a 160 g/ km**, assegnati con contratti dal 1° luglio 2020;
- al **40%** per i predetti veicoli in caso di **emissioni superiori a 160 g/km e fino a 190 g/km per l'anno 2020**. Tale percentuale è elevata al **50% per l'anno 2021**;
- **50%** per i veicoli con **emissione di CO₂ superiori a 190 g/km per l'anno 2020** e pari al **60%** a decorrere **dall'anno 2021**.

www.ponzioformazione.it

7. Stock options



Cos'è una Stock Option?

- **Definizione:** diritto assegnato a dipendenti/collaboratori di acquistare azioni della società a un prezzo prefissato (detto "strike price").
- **Obiettivo:** incentivare la fedeltà e la performance allineando gli interessi dei dipendenti con quelli degli azionisti.
- **Vantaggio:** potenziale guadagno derivante dall'aumento del valore delle azioni nel tempo.

www.ponzioformazione.it

Stock options



Destinatari delle Stock Options

- Dirigenti e quadri
- Manager chiave e talenti
- Profili con alto potenziale o ruoli strategici

Condizioni di assegnazione

- Requisiti di anzianità o risultati raggiunti

www.ponzioformazione.it

Stock options



Definizione e condizioni

- Azioni offerte **soltanto a determinate categorie di dipendenti ovvero al singolo dipendente**, ad un prezzo pari al **valore normale al momento dell'offerta**, e che prevedono momenti diversi a decorrere dai quali ovvero entro i quali il dipendente può accettare, o meno, di acquistare le azioni offerte.
- In pratica viene individuato:
 - ✓ il momento dell'offerta del diritto ad acquistare (*il grating*);
 - ✓ il periodo in cui l'opzione non è esercitabile (*l'holding*);
 - ✓ il momento in cui i diritti assegnati sono potenzialmente esercitabili (*il vesting*);
 - ✓ il momento in cui viene effettivamente esercitato il diritto di opzione (*l'exercising*).

www.ponzioformazione.it

Stock options



Regime fiscale non agevolato

- La **differenza** tra il **valore delle azioni al momento dell'esercizio del diritto di opzione e l'ammontare pagato dal dipendente** (normalmente al prezzo fissato dal piano di stock option) **concorre a formare reddito imponibile di lavoro dipendente, tassato con la progressività delle aliquote Irpef.**

Agevolazioni previdenziali

- Dette somme sono invece escluse dall'imponibile contributivo.

www.ponzioformazione.it

8. Azionariato diffuso



Definizione e condizioni

- **Azioni offerte a condizioni agevolate** (o **gratuitamente ovvero a prezzo scontato rispetto al loro valore normale**) **alla generalità dei dipendenti** (c.d. *azionariato diffuso* art. 51, co. 2, lett. G. Tuir).
- Per l'applicazione del particolare regime in esame devono ricorrere le seguenti condizioni:
 - le azioni devono essere offerte a tutti i dipendenti a tempo indeterminato;
 - non devono essere vendute prima di tre anni dalla percezione (compreso il caso in cui la cessione prima dei tre anni sia conseguenza dell'interruzione del rapporto di lavoro - R.M. 20.07.2007, n. 174/E);
 - non devono essere riacquistate dal datore di lavoro o dalla società emittente (o da quella che controlla quest'ultima - R.M. 4.1.2008, n. 5/E).

www.ponzioformazione.it

Azionariato diffuso



Agevolazioni previdenziali e fiscali

- **Non concorre nella formazione della base imponibile fiscale e contributiva** il valore delle azioni offerte **alla generalità dei dipendenti** (o generalità dei collaboratori coordinati e continuativi) compresi i lavoratori part-time, **per un importo non superiore, per ciascun periodo d'imposta, a euro 2.065,83**.
- Superata la soglia, deve essere assoggettata a tassazione e contribuzione la sola eccedenza.
- Il valore delle azioni è determinato, ai sensi del comma 4, lettere a), b) e c), dell'art.9 del TUIR, con i criteri di determinazione del valore normale dei compensi in natura.

www.ponzioformazione.it

In-formati con noi!

Contatti

 3513149619

 www.ponzioformazione.it

 info@ponzioformazione.it

