

LA RETRIBUZIONE VARIABILE IN ITALIA

ANTONI DI STASI

*Professore di Diritto del Lavoro
nell'Università Politecnica delle Marche*

Fecha de recepción: 01/04/2016

Fecha de aceptación: 06/04/2016

SUMARIO: 1. ANTECEDENTI E DEFINIZIONI. 1.1 Dalla retribuzione a cottimo a quella oraria. 1.2. Aumenti retributivi e salvaguardia del valore reale delle retribuzioni. 1.3. La critica al meccanismo di rivalutazione automatica delle retribuzioni e il passaggio ad un sistema di blocco della «spirale» retributiva. Il Protocollo del 1993. 1.4. Il superamento (non sostanziale) del Protocollo del 1993 e l'attuale sistema di relazioni sindacali. 2. LA RETRIBUZIONE VARIABILE NEGLI ACCORDI AZIENDALI. 2.1. Le modalità di calcolo della retribuzione variabile. 2.2. Il parametro da valutare. Gli obiettivi di redditività e quelli di produttività. 2.3. La questione della ampiezza del «Gruppo di lavoratori». 3. INCENTIVI ED EFFETTIVITA'. 3.1. Gli incentivi fiscali. 3.2. Gli incentivi previdenziali. 4. GLI ASPETTI PROBLEMATICI. 4.1. Il *free riding*. 4.2. Premialità e assenze del lavoratore. 4.3. Cessazione del rapporto di lavoro e diritto al premio. 4.4. Premio di risultato e proporzionalità della retribuzione. 4.5. Retribuzione variabile e partecipazione.

RESUMEN: La retribuzione variabile, intesa come quella contrattata a livello territoriale o aziendale per gruppi di lavoratori, rappresenta in Italia l'unico mezzo per aumentare il compenso dei dipendenti in quanto la contrattazione collettiva nazionale ha il compito di stabilire minimi retributivi i cui aumenti devono essere in linea con l'inflazione. Il legislatore incentiva il ricorso ai premi di produttività o di redditività con una disciplina fiscale e previdenziale di favore per entrambe le parti, lavoratori e datori di lavoro, ma i benefici

sono modesti e le diverse questioni problematiche –esaminate nel saggio– spiegano la scarsa diffusione della contrattazione decentrata.

ABSTRACT: The variable wages, (i.e. the activities contracted to local or company level for groups of workers), in Italy is the only means to increase the wages and salaries of workers as the national collective bargaining has the task of establishing minimum wage, which increases must be in line with inflation. The legislator stimulates the use of performance bonuses or profitability with a fiscal discipline and social security rules of favour for both parties, workers and employers, but the benefits are modest and the various problematic issues – examined in the essay – explain the limited diffusion of local or company bargaining.

PALABRAS CLAVE: Retribuzione variabile, contrattazione aziendale, premio di produzione, benefici fiscali, partecipazione dei lavoratori.

KEYWORDS: Variable wages, company bargaining, production bonuses, tax benefits, employee participation.

1. ANTECEDENTI E DEFINIZIONI

L'espressione «Retribuzione variabile» viene utilizzata in Italia per identificare quella parte di retribuzione del lavoratore che viene erogata come una sorta di «premio» e cioè ogni qual volta si raggiungono degli obiettivi o dei risultati. Accanto ad un trattamento retributivo fisso, nel senso che spetta per il *solo* svolgimento della prestazione lavorativa ed è quasi sempre rapportato ad una retribuzione oraria secondo quanto pattuito nel contratto individuale o nel contratto collettivo (tendenzialmente «nazionale» e di «categoria»), dunque, il lavoratore trova una «voce» o più «voci» che sono eventuali nel senso che possono essere riconosciute, o no, oppure che possono essere riconosciute con una periodicità che può essere mensile come annuale.

La retribuzione variabile stabilita nei contratti individuali non è stata oggetto di indagine estesa da parte della letteratura scientifica – sia perché riguarda un numero di lavoratori esiguo e sia perché i lavoratori che hanno la forza di imporre «premi» o «benefici» al raggiungimento di determinati risultati ricoprono posizioni dirigenziali e come tali contrattano su un piede di parità¹ – mentre, invece, grande interesse ha suscitato la retribuzione variabile stabilita da contratti collettivi, specialmente da parte di quelli aziendali.

1.1. Dalla retribuzione a cottimo a quella oraria

Il codice civile, emanato nel 1942, prevede nell'art. 2099, tuttora in vigore, al primo comma che la retribuzione può essere a tempo o a cottimo, salvo poi aggiungere che può essere con partecipazione agli utili, ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura². È così accaduto che per molti decenni l'utilizzo del «cottimo» e cioè la scelta di legare

.....

1 L'ammontare e il modo di calcolo della retribuzione variabile individuale vengono stabiliti per lo più da prassi aziendali e da accordi individuali. Nella sua forma più frequente consiste in un importo che viene corrisposto in base a una formula di calcolo prestabilita come ad esempio volumi di vendite, volumi di attività, riduzioni di costi. In alcuni casi i premi vengono corrisposti non solo in denaro, ma anche sotto forma di beni (fringe benefits) o partecipazioni azionarie.

2 Il legislatore sembra solo prendere atto delle modalità retributive conosciute e con una tecnica «non felice». Cfr. GIUGNI, G., «Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo», *Riv. Dir. Lav.*, 1968, p. 6 ss.

la retribuzione in base alla quantità di lavoro prodotta o stimata³ è stata contrastata dal movimento sindacale per evitare ai lavoratori quello che fu definito lo «stress da esame» a causa della misurazione giornaliera delle prestazioni e comparazione della efficienza tra lavoratori. In sede di contrattazione collettiva negli anni '60 e '70 i lavoratori riescono ad ottenere il riassorbimento del «guadagno di cottimo» nella retribuzione c.d. base e a parametrare la retribuzione sul tempo di lavoro con la previsione di una paga oraria⁴. In questi due decenni il sindacalismo fa proprio l'obiettivo egualitario e quindi l'azione contrattuale tende alla parificazione e semplificazione dei trattamenti: il *quantum* retributivo viene accorpato per «categorie» o «livelli» professionali nell'ambito delle quali le differenze «di risultato» tra l'attività svolta in concreto tra un lavoratore ed un altro non comporta differenze retributive⁵. In altri termini, la rilevanza del cottimo diminuisce enormemente e quasi sparisce dalle buste paga dei lavoratori.

1.2. Aumenti retributivi e salvaguardia del valore reale delle retribuzioni

La formidabile forza sindacale degli anni '70 porta ad una stagione contrattuale in cui a livello nazionale si prevedono aumenti contributivi della paga oraria con l'obiettivo di parificare le condizioni retributive di tutti i lavoratori di una medesima categoria su tutto il territorio nazionale, mentre nelle singole aziende vengono stipulati contratti aziendali che a seconda delle diverse condizioni di floridità economica dell'impresa e di capacità conflittuale dei lavoratori prevedono ulteriori aumenti retributivi, quasi sempre su base oraria. Nel contempo l'erosione del valore reale delle retribuzioni, a fronte di una inflazione a due cifre, viene combattuta con il meccanismo della c.d. «scala mobile»: la rivalutazione delle paghe è automatica e pari al tasso di inflazione rilevato dall'Istituto di statistica su un paniere di beni di consumo.

1.3. La critica al meccanismo di rivalutazione automatica delle retribuzioni e il passaggio ad un sistema di blocco della «spirale» retributiva. Il Protocollo del 1993

Il meccanismo della scala mobile venne ritenuto da alcuni economisti come produttivo esso stesso di inflazione per cui nel 1983 il Governo presieduto dal socialista Bettino Craxi

.....

3 Cfr. TULLINI, P., «Lavoro a cottimo e principio di corrispettività», in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1994, p. 697 ss.

4 Il periodo che va dalla fine degli anni '60 a tutto il decennio '70 è complessivamente contraddistinto da un «irrigidimento» dei sistemi tradizionali di incentivo; il cottimo e il premio di produzione diminuiscono, infatti, la loro percentuale di incidenza sulla retribuzione globale e, soprattutto, perdono — più drasticamente che in passato — le loro originarie funzioni incentivanti. Sul tema ALAIMO, A., «Sistemi Partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia», *Dir. Rel. Ind.*, 1992, p. 23 ss.

5 A partire dal 1969 i Contratti collettivi Nazionali di Lavoro prevedono il c.d. «inquadramento unico» superando gran parte delle diversità di trattamento tra impiegati ed operai e lo Statuto dei Lavoratori (l. n. 300 del 1970) riforma la disciplina delle mansioni.

decise di «tagliare» il rapporto tra aumento dell'inflazione e pari aumento percentuale delle retribuzioni. La vicenda è passata alla storia come il taglio dei punti di contingenza le cui conseguenze andarono ben oltre gli effetti sulle buste paga dei lavoratori tanto che produssero una divisione sindacale (non solo tra la Cisl e Uil da un lato e la Cgil dall'altro, ma anche all'interno della stessa Cgil tra la componente socialista e quella comunista) e la richiesta di un referendum abrogativo delle disposizioni introdotte con il decreto-legge 17 aprile 1984, n. 70 (convertito in legge 12 giugno 1984, n. 219), concernente misure urgenti in materia di tariffe, di prezzi amministrati e di indennità di contingenza⁶.

Il corpo elettorale si espresse in favore del mantenimento della disciplina che permetteva la riduzione del valore reale delle retribuzioni a seguito dell'erosione dell'inflazione; diminuzione poco significativa in quanto riduceva il meccanismo di recupero dell'inflazione di pochi decimali, ma gli effetti politico-sindacali furono dirompenti tanto che si affermò la convinzione della necessità di mettere un freno agli aumenti delle buste paga e sterilizzare le spinte contrattuali tese ad aumentare la retribuzione.

Il Protocollo del 23 luglio 1993, un Accordo firmato dalle maggiori organizzazioni sindacali dei lavoratori con tutte le organizzazioni di rappresentanza delle imprese e che fu definito dal Ministro del lavoro Giugni come il «sistema costituzionale»⁷ delle relazioni industriali, dopo aver affermato l'esistenza di un doppio livello contrattuale (uno nazionale ed uno, alternativamente, territoriale o aziendale), non solo disciplinava i rapporti fra gli accordi di diverso livello, ma aveva il dichiarato compito di superare «le tradizionali anomalie del sistema retributivo e contrattuale italiano»⁸.

Il Protocollo del 1993 manteneva la preminenza del contratto nazionale di categoria con il compito, per quanto riguarda il tema delle retribuzioni, di adeguare il trattamento economico al tasso di inflazione, con la specificazione che non poteva superare il tasso di inflazione previsto dal Governo (salvo prevedere poi, una volta verificata l'inflazione reale, il meccanismo attraverso il quale recuperare gli eventuali differenziali).

Il contratto collettivo di secondo livello (ma nella esperienza pratica il riferimento va al contratto aziendale) poteva intervenire solo sulle materie espressamente rinviate dal contratto nazionale e su istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del contratto nazionale. In sostanza, il Protocollo (nel Paragrafo 2.3) stabiliva che a livello aziendale non potessero essere previsti aumenti della retribuzione oraria,

.....

6 L'art. 3 del decreto-legge reca il seguente testo: «Per il semestre febbraio-luglio 1984, i punti di variazione della misura della indennità di contingenza e di indennità analoghe, per i lavoratori privati, e della indennità integrativa speciale di cui all'art. 3 del decreto-legge 29 gennaio 1983, n. 17, convertito, con modificazioni, nella legge 25 marzo 1983, n. 79, per i dipendenti pubblici, restano determinati in due dal 1° febbraio e non possono essere determinati in più di due dal 1° maggio 1984».

7 Cfr. TREU, T., «L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione», *Riv. Giur. Lav.*, 1993, p. 215 ss.

8 ZOLI, C., «Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello», in *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, ESI, Napoli, p. 301 ss.

doendosi legare eventuali altre erogazioni economiche a premi da erogare al raggiungimento di determinati obiettivi⁹. Di contro, era esclusa dalla competenza nazionale la possibilità di disciplinare questa materia tanto che veniva riconosciuta una competenza esclusiva al contratto di secondo livello nella regolamentazione della retribuzione variabile.

1.4. Il superamento (non sostanziale) del Protocollo del 1993 e l'attuale sistema di relazioni sindacali

Sul finire del primo decennio del nuovo secolo si rompe la tradizionale unità sindacale fra le tre più importanti confederazioni sindacali e viene stipulato soltanto da Cisl e Uil con Confindustria un Accordo Quadro (del 22 gennaio 2009)¹⁰ in «sostituzione» (v. oltre) del Protocollo del 1993.

I motivi posti alla base della riforma contrattuale risiedevano nella circostanza che i contratti non venivano rinnovati secondo le scadenze previste dal Protocollo del 1993 (di quattro anni), il tasso di inflazione programmata risultava distante dalla reale inflazione, la contrattazione decentrata ovvero aziendale era limitata alle sole grandi o al massimo medie imprese, mentre risultava assente o impotente nelle piccole imprese, di fatto comportando un'assenza anche del premio di risultato e, di conseguenza, un mancato adeguamento delle retribuzioni.

In realtà, il nuovo sistema e gli accordi interconfederali emanati in sua attuazione confermano nella sostanza il sistema precedente con alcune significative modifiche: permangono i due livelli di contrattazione, ma la durata dei contratti viene portata a 3 anni; permangono i due livelli contrattuali, quello nazionale di categoria e quello aziendale/territoriale, ma la clausola di ripetibilità viene estesa alla totalità degli istituti e non solo a quelli retributivi, come avveniva in precedenza.

Per ciò che concerne gli aumenti retributivi con i rinnovi contrattuali si abbandona il «tasso di inflazione programmata» come indicatore di crescita dei prezzi al consumo e si prende in considerazione un nuovo indice previsionale, stabilito da un soggetto terzo ed estraneo alle parti sociali, costruito sulla base dell'IPCA (Indice Prezzi al Consumo Armonizzato in ambito europeo per l'Italia).

Vengono confermati i premi di risultato o per obiettivi, previsti dai contratti decentrati (a livello territoriale o aziendale), ma viene previsto che la contrattazione nazionale defi-

.....

⁹ Sulle ragioni di questa esigenza cfr. CELLA, G. P. (a cura di), «Il ritorno degli incentivi», Milano, Franco Angeli, 1989.

¹⁰ Tra i più importanti accordi interconfederali in attuazione dell'Accordo Quadro va citato l'Accordo Interconfederale per il settore industriale del 15 aprile 2009.

nisca «l'elemento economico di garanzia», una somma che le aziende devono erogare in mancanza della previsione di un premio di risultato.

Alla contrattazione decentrata viene concesso il potere di derogare *in pejus* la disciplina economica e normativa prevista dai contratti nazionali, qualora ciò sia necessario per fronteggiare situazioni di crisi territoriali o aziendali.

Il paragrafo 3.3 dell'A.I. del 2009, con una formulazione in parte diversa da quella del Protocollo del 1993, prevede che «il premio variabile sarà calcolato con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di redditività di efficacia, di innovazione, di efficienza organizzativa ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa».

Nel 2011 si ricompone l'unità sindacale tra Cgil, Cisl e Uil e viene stipulato con la Confindustria l'Accordo Interconfederale del 28 giugno sulle regole per la misurazione della rappresentatività, sulla efficacia dei contratti collettivi aziendali e sulla portata delle clausole di tregua sindacale¹¹.

Per quanto riguarda l'efficacia dei contratti aziendali si stabilisce che se approvati dalla maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie i contratti collettivi aziendali sono efficaci, ad eccezione della parte obbligatoria, per tutto il personale in forza e vincolano tutte le associazioni sindacali firmatarie dell'accordo interconfederale operanti all'interno dell'azienda¹². Riprendendo i contenuti del paragrafo 16 dell'Accordo del 22 gennaio 2009 si prevede la possibilità che gli accordi aziendali possano definire intese modificative di istituti contrattuali del Ccnl secondo le procedure regolate negli stessi contratti nazionali e, qualora non previste, anche direttamente attraverso il contratto aziendale stipulato dalle rappresentanze sindacali in azienda d'intesa con le organizzazioni sindacali territoriali di categoria nei casi di crisi aziendale o di nuovi significativi investimenti e relativamente agli istituti che disciplinano la prestazione lavorativa, agli orari di lavoro e all'organizzazione del lavoro.

Il succedersi di diversi Accordi Interconfederali, stipulati da soggetti non coincidenti, ha portato ad interrogarsi sui rapporti fra di essi¹³; in ogni caso, sembrerebbero sopravvi-



11 L'intesa prevede un sistema di misurazione della rappresentatività delle organizzazioni sindacali che tiene conto del dato associativo e di quello elettorale. Cfr. CARINCI, F., «L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace», in *Arg. Dir. Lav.*, 2011, p. 457 ss.

12 In caso di presenza delle rappresentanze sindacali aziendali costituite ex art. 19 della legge n. 300/70, i suddetti contratti collettivi aziendali esplicano pari efficacia se approvati dalle rappresentanze sindacali aziendali costituite nell'ambito delle associazioni sindacali che, singolarmente o insieme ad altre, risultino destinatarie della maggioranza delle deleghe relative ai contributi sindacali conferite dai lavoratori dell'azienda nell'anno precedente a quelli in cui avviene la stipulazione, rilevati e comunicati direttamente dall'azienda.

13 CARINCI, F., «L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace», in *Arg. Dir. Lav.*, 2011, p. 457 ss.

vere *in parte qua* le intese del 1993 e del 2009 in quanto l'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011 non interviene su una serie di questioni regolate dai precedenti accordi. Ad esempio, con riferimento al tema della retribuzione variabile l'Accordo del 2011 nulla disciplina anche se la richiama nel paragrafo 8. I inoltre, le parti – nel concordare di richiedere al Governo ed al Parlamento che venga confermato il sostegno alla contrattazione collettiva decentrata rendendo strutturale la detassazione del 10% del salario di produttività e la decontribuzione – implicitamente confermano il sistema di retribuzione incentivante a livello di contrattazione territoriale o aziendale.

Anche il successivo Testo Unico del 10 gennaio 2014 stipulato tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil¹⁴ non sembra particolarmente innovativo sul punto della retribuzione variabile stabilendo che «La contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge¹⁵... I contratti collettivi aziendali possono attivare strumenti di articolazione contrattuale mirati ad assicurare la capacità di aderire alle esigenze degli specifici contesti produttivi. I contratti collettivi aziendali possono pertanto definire, anche in via sperimentale e temporanea, specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro nei limiti e con le procedure previste dagli stessi contratti collettivi nazionali di lavoro. Ove non previste ed in attesa che i rinnovi definiscano la materia nel contratto collettivo nazionale di lavoro applicato nell'azienda, i contratti collettivi aziendali conclusi con le rappresentanze sindacali operanti in azienda d'intesa con le relative organizzazioni sindacali territoriali di categoria espressione delle Confederazioni sindacali firmatarie del presente accordo interconfederale o che comunque tali accordi abbiano formalmente accettato, al fine di gestire situazioni di crisi o in presenza di investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'impresa, possono definire intese modificative con riferimento agli istituti del contratto collettivo nazionale che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro. Le intese modificative così definite esplicano l'efficacia generale come disciplinata nel presente accordo.

.....

14 Per una approfondita analisi v. BARBIERI, M., «Il testo unico alla prova delle norme giuridiche», in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2014, p. 3 ss.

15 Il Testo Unico, in effetti, si concentra piuttosto sulla misurazione della rappresentatività sindacale e sulla efficacia soggettiva della contrattazione aziendale tanto da prevedere che «I contratti collettivi aziendali per le parti economiche e normative sono efficaci ed esigibili per tutto il personale in forza e vincolano tutte le associazioni sindacali, espressione delle Confederazioni sindacali firmatarie dell'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, del Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013 e del presente Accordo, o che comunque tali accordi abbiano formalmente accettato, operanti all'interno dell'azienda, se approvati dalla maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie elette secondo le regole interconfederali convenute con il presente Accordo».

2. LA RETRIBUZIONE VARIABILE NEGLI ACCORDI AZIENDALI

Le origini della disciplina della «moderna» retribuzione variabile¹⁶, laddove viene riservata nella composizione del salario un certo spazio a voci retributive correlate elasticamente ad indici dinamici, quali la efficienza produttiva o la redditività dell'impresa¹⁷, vanno collocate nelle tornate contrattuali successive al Protocollo del 1993, anche se le prime esperienze pilota risalgono agli Accordi Fiat e Olivetti, rispettivamente, del 18 luglio e del 20 ottobre 1988¹⁸.

La motivazione contenuta nelle premesse dei contratti aziendali è solitamente quella che evidenzia come questa voce retributiva sia un importante strumento di integrazione dei dipendenti nel sistema aziendale, perché può indirizzare i comportamenti lavorativi verso i risultati aziendali o di gruppo, e può facilmente stabilire un rapporto tra andamenti aziendali e trattamenti economici in grado di contribuire alla salvaguardia dei livelli di occupazione¹⁹.

2.1. Le modalità di calcolo della retribuzione variabile

Nell'esperienza contrattuale aziendale si ritrovano modalità di erogazione, condizioni ed obiettivi molto eterogenei. Innanzitutto la prima distinzione va fatta fra quegli accordi che stabiliscono un unico risultato e quelli che predeterminano una pluralità di obiettivi al cui singolo raggiungimento viene erogato un premio relativo²⁰.

Negli accordi che stabiliscono una pluralità di obiettivi «a gradini» si riduce il rischio per i lavoratori di non conseguire alcun aumento retributivo per cui ad esempio se il risultato non viene raggiunto al 100%, ma solo al 90%, i lavoratori percepiscono l'80% della

16 La nascita e le vicende della retribuzione variabile sono ben ricostruiti da ALAIMO, A., «Sistemi partecipativi e incentivi di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia», in *Dir. Rel. Ind.*, 1991, p. 13 ss. Sul tema v. anche S. BELLOMO, «Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi», in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, tomo I, Bari, Cacucci, 2008, p. 113 ss.

17 Cfr. BIRINDELLI L., e D'ALOIA, L., «Produttività e politiche dei redditi», in *Quad. Rass. Sind.*, 2002, 4, p. 69 ss.

18 D'ANTONA, M., e DE LUCA TAMAJO, R., «La retribuzione ad incentivi: introduzione», *Dir. Rel. Ind.*, 1993, p. 5 ss. Un commento specifico sui primi contratti aziendali con esame di quello della Fincantieri di Castellamare di Stabia del 30 settembre 1988 e quello successivo del 9 aprile 1992 è svolto da SANTUCCI, R., «La retribuzione incentivante alla Fincantieri di Castellamare di Stabia», in ZOPPOLI, L. (a cura di), *Retribuzione incertivante e rapporti di lavoro*, Milano, Giuffrè, 1994, p. 72 ss.

19 Per una analisi critica v. LASSANDARI, A., «Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)», in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, p. 299 e ss.

20 Appartengono al primo genere in quanto il premio viene concesso solo con il raggiungimento completo dell'obiettivo, ad esempio, il contratto Fiera S.p.a. del 23 maggio 2007, il quale prevedeva l'erogazione di un premio di € 2600 a tutti i lavoratori se l'impresa consegue l'obiettivo di redditività prefissato ed il contratto Coca Cola del 7 luglio 2011; appartengono al secondo genere, ad esempio, il contratto Telecom Italia del 14 maggio 2008 ed il contratto Barilla del 24 giugno 2011.

somma destinata al premio. Quando invece si supera l'obiettivo preventivato normalmente si prevede un ulteriore aumento²¹.

2.2. Il parametro da valutare. Gli obiettivi di redditività e quelli di produttività

Nell'esperienza, la quasi totalità degli accordi aziendali prevedono l'erogazione del premio al raggiungimento di determinati livelli di redditività o di produttività che vengono aumentati rispetto a quelli conseguiti l'anno precedente.

Le aziende tendono a far riferimento alla redditività dell'impresa mentre le organizzazioni sindacali ad indici di redditività in quanto nel primo caso il raggiungimento di determinati livelli di redditività dipende anche dagli investimenti dell'impresa, dall'acquisto di nuovi macchinari, dall'andamento del mercato ovvero dai risultati finanziari; nel secondo, invece, l'obiettivo è più strettamente correlato alla prestazione dei lavoratori²². La misurazione della produttività è data da una funzione matematica ed esprime la relazione fra determinati *input* immessi nel ciclo produttivo e gli *output* prodotti. La misurazione della redditività sono relativi al «valore aggiunto» – che è un indice della ricchezza prodotta dall'impresa; al «margine operativo lordo» quale differenza fra il «valore aggiunto» ed il costo del lavoro; all'«utile operativo» che segnala l'efficienza della gestione ed è pari alla differenza fra il margine operativo lordo e gli ammortamenti ed accantonamenti; all'«utile netto» che è il risultato economico finale il quale però è fortemente influenzato dalle politiche di bilancio della società²³.

2.3. La questione della ampiezza del «Gruppo di lavoratori»

Altro tema su cui si confrontano le parti sociali è il perimetro da prendere in considerazione per calcolare la retribuzione variabile. In particolare, si discute se calcolarla sulla «produttività aziendale» che attiene al rapporto fra tutti gli *input* immessi nel ciclo produttivo e tutti gli *output* prodotti, ma in questo caso non sempre i lavoratori comprendono gli obiettivi da cui dipende il premio e se il loro comportamento incide e in quale misura, oppure sulla produttività del reparto o della unità produttiva in cui è addetto il lavora-

.....
21 Cfr. VITALETTI, M., «La retribuzione c.d. di produttività nella «nuova» contrattazione aziendale: questioni ed esiti», in *Lav. Dir.*, 2011, p. 689 ss.

22 Come evidenziato da BIRINDELLI, L. e D'ALOIA, G., «Produttività e politiche dei redditi», in *Quad. Rass. Sind.*, 2002, 4, 59 ss., nella seconda metà degli anni '80 e nel periodo immediatamente successivo al Protocollo del 1993 erano più diffusi gli indicatori di produttività per accrescere la produttività delle imprese e perché gli incrementi retributivi giustificati dall'aumento della produttività non farebbero crescere l'inflazione. Sul tema cfr. LAS-SANDARI, A., «Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)», in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, 2, p. 303 ss..

23 Per una rassegna v. VITALETTI, M., *Retribuzione variabile*, op. cit., 118.

tore²⁴. Più piccolo è il gruppo e maggiormente coinvolto e spronato sarà il prestatore di lavoro²⁵.

Inoltre, la produttività del lavoro è riferibile ad obiettivi quantitativi (numero di pezzi lavorati, tempo di esecuzione, ecc.) ma anche a risultati qualitativi (soddisfazione degli utenti o dei clienti)²⁶. In entrambi i casi si pongono una serie di problemi con riferimento alla verifica e controllo da parte dei lavoratori sulla esattezza delle informazioni aziendali.

3. INCENTIVI ED EFFETTIVITÀ

Sia il Protocollo del 23 luglio 1993 che gli Accordi Interconfederali del 2009 non prevedono un generale obbligo a trattare al secondo livello contrattuale in materia di premi di risultato²⁷. Tale tesi si basa sulla considerazione che i contratti collettivi nazionali prevedono un elemento economico di garanzia retributiva nei casi in cui non vengano raggiunti accordi aziendali sulla retribuzione variabile²⁸.

Malgrado si sia susseguita negli ultimi anni una disciplina legislativa che prevede per la retribuzione variabile delle agevolazioni fiscali e previdenziali²⁹ sono rari i contratti territoriali, mentre i contratti aziendali vengono stipulati solo nelle medie-grandi aziende dove è presente e radicata una rappresentanza sindacale³⁰.

24 Sulla funzione della retribuzione di produttività finalizzata ad accrescere il livello di attenzione e di applicazione dei lavoratori nel processo v. R. LEONI, M. TIRABOSCHI e VALIETTI, G., «Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari», in *Lav. Rel. Ind.*, 1999, 2, p. 140 ss.

25 Cfr. ROMEI, R., «Premio di produttività», in M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Lessico giuslavoristico*, vol. 1, Bologna, Bup, 2010, p. 101 ss.

26 Una rassegna la si trova in CARUSO, B., e RICCI, G., «Sistemi e tecniche retributive», in CARUSO, B., ZOLI, C., ZOPPOLI, L., (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Napoli, Jovene, 1994, 71 ss.

27 VOZA, R., «Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009», in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, 2, p. 362 ss.

28 Secondo un orientamento minoritario (ICHINO, P., «Note tecniche sull'accordo interconfederale del 22 gennaio», in *www.pietroichino.it*, 30 gennaio 2009) l'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 riconoscerebbe ai prestatori ed ai loro rappresentanti il diritto all'apertura della trattativa in materia di premi di risultato. In caso di rifiuto i sindacati potranno agire ex art. 28, l. n. 300 del 1970 e il giudice potrà ordinare al datore di lavoro di aprire la trattativa e di comportarsi secondo buona fede, ma non potrà mai imporre il raggiungimento dell'accordo.

29 Cfr. RCARAGNANO, R., «Lo sgravio contributivo per l'incentivazione della contrattazione di secondo livello», in *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008, p. 245 ss.

30 Sembra anzi svilupparsi negli ultimi tempi una contrattazione aziendale che riduce i diritti, sia in termini di retribuzione che di condizioni di lavoro sulla base dei richieste di concessioni organizzative e salariali da parte della direzione d'azienda. Sul tema v. TOMASSETTI, P., «Relazioni industriali e risorse umane. Sindacato e contrattazione aziendale concessiva: una ricerca empirica», in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, p. 183 ss.

3.1. Gli incentivi fiscali

Negli ultimi anni la minore tassazione della retribuzione variabile erogata a seguito di contratti territoriali o aziendali non è sempre stata costante e non è sempre stata confermata³¹. Infatti, a seconda delle scelte di politica economica annualmente determinate nella legge finanziaria o di «stabilità» è stato di volta in volta confermato il beneficio e quantificata l'aliquota da applicare³².

E così è accaduto, ad esempio, che nel 2015 non si è prevista alcuna detassazione per la retribuzione variabile, mentre per il 2016 è «tornata» la detassazione del premio di risultato con l'aliquota agevolata al 10% ad opera della legge c.d. di Stabilità (l. 28 dicembre 2015, n. 208 titolata «Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato»³³).

La novità rispetto alla disciplina degli anni precedenti consiste nella circostanza che le somme erogate ai dipendenti³⁴, attraverso la contrattazione aziendale o territoriale, dovranno essere strettamente legate agli incrementi di produttività: «L'aumento della produzione, i risparmi nell'utilizzo dei fattori produttivi, il miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, rispetto ad un periodo congruo definito dall'accordo» di secondo livello.

Inoltre nel 2016 diventa più conveniente distribuire gli utili aziendali: non più tassati in base all'aliquota Irpef del soggetto beneficiario, ma con applicazione della cedolare secca del 10% (resta da chiarire se, nel concetto di utile, verrà ricompensata anche la distribuzione di azioni ai dipendenti).

Il beneficio fiscale non è però illimitato in quanto opera con riferimento ad una retribuzione variabile che non supera i 2mila euro annui (se la retribuzione variabile fosse superiore sulla quota ulteriore ai 2mila euro la tassazione è quella ordinaria)³⁵.

Il beneficio fiscale può riguardare la retribuzione variabile fino a 2.500 euro se l'azienda si dota di «un piano di coinvolgimento dei lavoratori all'organizzazione del lavoro», mediante la «costituzione di gruppi di progetto dedicati a migliorare o innovare singole aree produttive» o «sistemi di produzione nei quali operano congiuntamente responsabili aziendali e lavoratori»³⁶.

31 Secondo BRYSON, A., FREEMAN, R., LUCIFORA, C., PELLIZZARI, M., e PÈROTIN, V., *Paying for performance. Incentive pay schemes and employees' financial participation*, 11 maggio 2010, in www.frdb.org/upload/file/Second-report1.pdf, 111 ss., i premi si giustificano solo in un momento iniziale per orientare le imprese a sperimentare un sistema innovativo, mentre a regime dovrebbero essere soppressi in quanto le imprese dovrebbero continuare ad utilizzare le forme retributive variabili solo se ritenute efficienti e non perché più convenienti.

32 La detassazione del salario di produttività è stata introdotta nel 2008 (D.l. n. 93/2008) senza però che essa sia prevista come uno sgravio fiscale strutturale.

33 La disciplina è contenuta nell'art. 1, commi 182-191.

34 La platea dei beneficiari riguarda i lavoratori inquadrati come operai, impiegati e quadri.

35 È inoltre previsto un altro limite e cioè il lavoratore non deve percepire un reddito annuo superiore ai 50mila euro, estendendo quindi la platea di beneficiari anche agli operai qualificati, agli impiegati e ai quadri.

36 Così l'art. 1, comma 189, legge n. 208 del 28 dicembre 2015.

Inoltre, la legge di stabilità per il 2016 prevede che se il premio viene erogato, invece che in denaro, attraverso misure di *welfare* contrattate a livello aziendale, sarà esentasse³⁷.

Affinché operi il beneficio fiscale è però necessario che i contratti territoriali o aziendali che prevedono aumenti retributivi con i requisiti sopra descritti siano depositati (con un'autodichiarazione di conformità e l'eventuale piano di coinvolgimento dei lavoratori all'organizzazione del lavoro) presso la Direzione Territoriale del Lavoro entro 30 giorni dalla pubblicazione in Gazzetta ufficiale del Decreto del Ministero del Lavoro e dell'Economia e Finanze firmato il 25 marzo 2016 ed attuativo della legge di Stabilità³⁸.

3.2. Gli incentivi previdenziali

L'art. 1, comma 67, l. 24 dicembre 2007, n. 247 ha introdotto una nuova regolamentazione delle agevolazioni previdenziali per i premi di risultato³⁹ a cui è seguito il d.m. 7 maggio 2008 che conteneva le modalità di attuazione delle agevolazioni fossero fissate in un decreto ministeriale⁴⁰.

Fino al 31 dicembre 2011 sono state ammesse all'agevolazione contributiva le erogazioni dei contratti collettivi «aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, delle quali sono incerti la corresponsione o l'ammontare e la cui struttura sia correlata dal contratto collettivo medesimo alla misurazione di incrementi di produttività, qualità ed altri elementi di competitività assunti come indicatori dell'andamento economico dell'impresa e dei suoi risultati».

Lo sgravio contributivo era concesso nel limite del 3% della «retribuzione contrattuale» percepita dal lavoratore con riferimento ai premi di risultato legati all'andamento dell'impresa e non a quelli correlati alla prestazione dei lavoratori e volti a premiare il merito⁴¹, con la precisazione che lo sgravio totale riguarda la quota a carico dei lavoratori mentre per i datori di lavoro era pari a 25 punti della percentuale di contribuzione.



37 Fra i trattamenti di *welfare* aziendale fruiti in alternativa ai premi aziendali vanno ricomprese le prestazioni a sostegno di istruzione, educazione, assistenza sociale e sanitaria, servizi di asili nido, borse di studio a familiari; contributi ad enti o casse a fini assistenziali; contributi versati al fondo di previdenza complementare. L'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire attraverso *voucher* nominativi, in forma elettronica o cartacea, riferibili alla singola prestazione e non integrabili dal lavoratore. Sui rapporti tra retribuzione premiale e contribuzione alla previdenza complementare v. TURSI, A., «Premio aziendale, contrattazione collettiva aziendale e contribuzione alla previdenza complementare», in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2014, p. 452 ss.

38 Il decreto interministeriale è integrato da un allegato, un modulo contenente una ventina di indicatori, che serve per monitorare la contrattazione decentrata.

39 Abroga il d.l. 25 marzo 1997, n. 67 (conv. nella l. 23 maggio 1997, n. 135), che in attuazione del Protocollo del 1993 aveva previsto la prima forma di decontribuzione.

40 Per una rassegna dei profili problematici della disciplina v. FERRANTE, V., «Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro», in M. Magnani, A. Pandolfo e P. A. Varesi (a cura di), *Previdenza, Mercato del lavoro, Competitività*, Torino, Giappichelli, 2008, 413 ss.

41 LUNARDON, F., «Contrattazione collettiva di secondo livello: incentivazioni contributive e fiscali», in *Il collegato lavoro 2008*, a cura di F. Carinci e M. Miscione, Milano, Ipsoa, 2008, p. 356; di opinione contaria TREU, T., «Le forme retributive incentivanti», in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, 1, p.660.

La legge del 2007 non parla di «decontribuzione» ma di «sgravio contributivo» per cui il vantaggio ricade sui lavoratori considerato che le somme ammesse all'agevolazione sono computate ai fini pensionistici, nonostante non siano soggette a trattenuta previdenziale.

Il d.m. 7 maggio 2008 fissava alcune condizioni per l'accesso al beneficio contributivo quali la necessità che le imprese facessero una domanda di ammissione allo sgravio contributivo, nella quale dichiaravano di erogare premi di risultato conformi alle caratteristiche prescritte dalla legge; in secondo luogo dovevano depositare il contratto di secondo livello presso la direzione provinciale del lavoro entro 30 giorni dalla sua stipulazione; infine le domande per l'agevolazione potevano essere accolte fino all'esaurimento del fondo di € 650 milioni a ciò destinato⁴².

Nell'anno 2012, l'art. 33, comma 14, l. 12 novembre 2011, n. 183, nel confermare lo sgravio contributivo per la retribuzione variabile ha però previsto l'ammissione allo sgravio dei premi correlati «a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegati ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa, o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale».

I premi ammessi all'agevolazione contributiva sono quelli regolati dai contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge o agli accordi interconfederali vigenti.

Se nella intenzione del legislatore della Legge c.d. Fornero (n. 92/2012), lo sgravio doveva essere reso strutturale va però ricordato che nel 2013 la Legge di Stabilità (L. n.228/12) ha sottratto, per l'anno 2013, 150 milioni alla copertura della decontribuzione al fine sia di finanziare la nuova norma sulla ricongiunzione sia di rifinanziare gli ammortizzatori in deroga per il 2013⁴³. In conseguenza della progressiva riduzione degli stanziamenti finanziari sopra illustrata, il decreto interministeriale per l'accesso al beneficio della decontri-

42 Nel caso il Fondo fosse risultato insufficiente erano preferite le imprese secondo l'ordine cronologico di presentazione della domanda. L'attuazione dello sgravio è stata affidata dalla stessa legge all'emanazione di un apposito decreto interministeriale annuale, che ha in particolare fissato il tetto massimo di retribuzione contrattuale annua su cui applicare lo sgravio: detto tetto non è mai arrivato al 5% previsto dalla legge, ma si è sempre attestato intorno al 2,25%-2,40%. Ciò in quanto la relativa copertura, essendo stata sempre fissata nel limite di 650 milioni di euro annui, non ha consentito di applicare un tetto più alto (solo nel 2008 il tetto è stato fissato al 3%, comportando così la necessità di un *click day* e quindi l'esclusione dal beneficio di molte aziende che invece ne avevano titolo).

43 Altri 250 milioni infine sono stati sottratti dal D.L. n. 54/13, convertito nella L. n. 85/13, per rifinanziare gli ammortizzatori in deroga 2013. Quindi la copertura della decontribuzione relativa ai premi erogati nel 2013 sarebbe stata azzerata. Peraltro, al fine di evitare tale effetto negativo, lo stesso art.10, al co. 2, ha introdotto un nuovo meccanismo di copertura della decontribuzione: in sostanza, mentre finora i 650 milioni stanziati per ogni anno garantivano il beneficio per il medesimo anno di riferimento, dal 2014 in poi invece la copertura garantisce il beneficio relativo all'anno precedente. Quindi, lo stanziamento previsto per il 2014 ha finanziato la decontribuzione sui premi erogati nel 2013.

bUZIONE per le imprese che avessero erogato nel corso del 2013 premi di risultato ha fissato il tetto al 2,25% e per i premi erogati nel 2014 il tetto è stato fissato all'1,60%.

La vigenza dello sgravio dal 2015 in poi è stata messa definitivamente in discussione dalla Legge di Stabilità 2016. Tale legge, se da un lato ha reintrodotto la detassazione sui premi di risultato previsti dalla contrattazione aziendale e ha incentivato fiscalmente il ricorso al *welfare* aziendale, dall'altro ha eliminato ogni possibilità di ricorrere allo sgravio sugli stessi premi. E ciò già dal 2015, considerato che lo stanziamento per lo sgravio viene «dirottato» interamente alla detassazione e al nuovo *welfare* aziendale⁴⁴.

In conclusione, la disciplina effettivamente vigente, al contrario di quanto richiesto dalle parti sociali nell'A.I. 15 aprile 2009 e nell'A.I. del 28 giugno 2011 non rende certo per il datore di lavoro l'accesso allo sgravio contributivo, quand'anche egli abbia rispettato tutte le prescrizioni di legge; la mancanza di certezza concerne anche l'individuazione delle forme di retribuzione variabile ammesse allo sgravio. E tutto ciò a prescindere dalla considerazioni che le agevolazioni sono eccessivamente limitate cosicché si rischia di vanificare la capacità del sistema di incentivare le imprese a munirsi di un contratto collettivo di secondo livello come strumento per accrescere la produttività.

4. GLI ASPETTI PROBLEMATICI

Sia il Protocollo del 23 luglio 1993 che gli Accordi Interconfederali del 2009 non prevedono un generale obbligo a trattare al secondo livello contrattuale in materia di premi di risultato⁴⁵. Tale tesi si basa sulla considerazione che i contratti collettivi nazionali prevedono un elemento economico di garanzia retributiva nei casi in cui non vengano raggiunti accordi aziendali sulla retribuzione variabile.

Inoltre, malgrado si sia susseguita, come visto, una disciplina legislativa che prevede per la retribuzione variabile delle agevolazioni fiscali e previdenziali sono rari i contratti territoriali mentre i contratti aziendali vengono stipulati solo nelle medie-grandi aziende dove è presente e radicata una rappresentanza sindacale. Dunque, se è vero che da tempo è in atto un progressivo ampliamento dell'ambito di applicazione della contrattazione collettiva decentrata (a livello sia aziendale, sia territoriale) in deroga al Contratto

44 Lo sgravio sui premi non ha più alcuna copertura già a partire dai premi erogati nel 2015 (a causa del meccanismo di finanziamento sopra illustrato, stabilito in un momento in cui lo sgravio era a regime).

45 VOZA, R., «Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009», in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, 2, p. 362 ss.

Collettivo Nazionale di Lavoro e che con l'articolo 8 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito nella legge 14 settembre 2011, n. 148, viene introdotta la possibilità di siglare accordi aziendali e territoriali in deroga alla legge oltre che al CCNL, il percorso di decentramento contrattuale è lontano dall'essere concluso. A fronte di una sostanziale «de-costruzione di un ordinato sistema contrattuale»⁴⁶, non è secondaria la constatazione che la diffusione della contrattazione aziendale è rimasta contenuta, in particolare nelle imprese di piccole dimensioni e nel mezzogiorno d'Italia e comunque una certa diffusione si è avuta quasi esclusivamente nel settore industriale mentre è quasi assente nei servizi⁴⁷.

4.1. Il 'free riding'

Se è vero che la predeterminazione di un unico obiettivo per tutti i lavoratori di una azienda semplifica la contrattazione, perché non impone di differenziare le valutazioni sulle prestazioni dei singoli o di gruppi ristretti di lavoratori, è stato tuttavia rilevato che la funzione incentivante del premio risulta molto depotenziata in quanto il prestatore può non ricevere necessariamente la parte aggiuntiva della retribuzione anche se abbia migliorato la quantità o qualità del suo lavoro qualora il raggiungimento dell'obiettivo dipenda dal comportamento conforme di tutti i lavoratori dell'impresa.

Il free riding è l'espressione inglese che indica l'ipotesi in cui i lavoratori meno volenterosi non migliorano la propria prestazione per conseguire l'obiettivo di produttività, ma si appoggiano sul maggiore sforzo dei colleghi.

Nel caso in cui un lavoratore non partecipi allo «sforzo» di migliorare le prestazioni essendo la retribuzione variabile un «premio» e non una obbligazione contrattuale egli non potrà subire sanzioni disciplinari o addirittura essere licenziato per scarso rendimento⁴⁸.

Per far sì che il premio svolga in modo più efficiente la funzione incentivante è necessario che il lavoratore sia in grado di comprendere meglio l'obiettivo; inoltre per influire in modo più incisivo sul suo conseguimento è necessario che i risultati di produttività siano

.....

46 LASSANDARI, A., «La contrattazione collettiva: prove di de-costruzione di un sistema», in *Lav. Dir.*, 2011, p. 321 ss.

47 Secondo una approfondita ricerca, il mancato decollo della contrattazione decentrata avrebbe risentito della struttura produttiva italiana, caratterizzata dalla predominanza di imprese di piccole dimensioni, per le quali i costi fissi di negoziazione potrebbero rendere poco attraente la contrattazione di secondo livello. Inoltre, la deludente dinamica della produttività ha – di fatto – ridotto le risorse da distribuire al livello locale. Così D'AMURI, F. e GIORGIANTONIO, C., «Ricerche e tendenze evolutive della contrattazione decentrata. Stato dell'arte e prospettive della contrattazione aziendale in Italia», in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, p. 297. Sulla stessa lunghezza d'onda SONNATI, S., «Lo stallo del salario variabile: le reti d'impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione della retribuzione di risultato», in *Riv. It. Dir. It.*, 2015, p. 617 ss.

48 PEDRAZZOLI, M., «Sul licenziamento per scarso rendimento e per il sopravvenire di incompatibilità personali», in ID (a cura di), *Licenziamenti e sanzioni nei rapporti di lavoro*, Padova, Cedam, 2011, p. 81 ss.

parametrati ad un gruppo ristretto di lavoratori in modo tale che tutti si sentano partecipi e gli appartenenti al gruppo svolgano una funzione di autocontrollo⁴⁹ e siano di sprone agli altri⁵⁰.

Senonché, ogni qual volta in sede di contrattazione si decide un diverso premio per ogni «micro gruppo» non soltanto diventa più difficile la quantificazione dell'obiettivo della retribuzione variabile, ma anche la composizione del gruppo di lavoratori ai quali l'obiettivo viene assegnato.

D'altro canto quando un contratto aziendale stabilisce un unico obiettivo viene persa la piena funzione incentivante del premio e la retribuzione variabile assume maggiormente una finalità re-distributiva.

4.2. Premialità e assenze del lavoratore

Con il raggiungimento dell'obiettivo di produttività o di redditività la retribuzione variabile dovrebbe essere erogata nella sua interezza, senonché in quasi tutti i contratti aziendali viene prevista una penalizzazione sulla somma da erogare proporzionale alle giornate di assenza del lavoratore.

La questione è quella che genera più controversie sotto vari profili.

Innanzitutto non si ritiene corretto – nel senso comune – che se il lavoratore non possa svolgere la regolare attività per un fatto non imputabile alla sua volontà, come nel caso di una malattia o infortunio, questa condizione vada a penalizzare il reddito premiale, soprattutto nella ipotesi in cui questo discenda da indici di redditività e non di produttività.

La scelta delle parti in sede di contrattazione di modulare la regolamentazione della condizione e di ridurre il premio nel caso di assenza sembra ammissibile quando il conseguimento dell'obiettivo dipenda dall'impegno di più lavoratori sulla considerazione che i meno «assenteisti» abbiano contribuito maggiormente al suo conseguimento⁵¹. Va però rilevato che la decurtazione dei periodi di assenza dal premio anche se l'obiettivo è stato conseguito fa eccezione rispetto alla disciplina del codice civile sull'avveramento della condizione. Inoltre, si hanno dubbi che una previsione che penalizza il lavoratore malato



49 È evidente – come sottolinea ZOPPOLI, L., «La corresponsività nel contratto di lavoro», Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 1991, p. 367 – che questi sistemi premianti implicitamente determinano il passaggio dal controllo del comportamento a quello dei risultati.

50 LEONI, R., TIRABOSCHI, M., e VALIETTI, G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lav. Rel. Ind.*, 1999, 2, 140 ss., considerano la retribuzione di produttività finalizzata ad accrescere il livello di attenzione e di applicazione dei lavoratori nel processo produttivo.

51 Proprio per distinguere tra lavoratore assente giustificato e lavoratore assenteista la tornata di rinnovi contrattuali nel triennio 2012–2014 è stata caratterizzata dalla introduzione di una serie di misure di contrasto alle forme anomale di assenteismo. Sul tema cfr. TOMASSETTI, P., «Primo rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia», in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, p. 865 ss.

possa essere coerente con i principi di non discriminazione e siano ragionevoli sia in base ai principi di diritto comune e sia in base ai principi costituzionali.

La legge di stabilità per il 2016 cerca di porre un parziale rimedio allorché prevede all'art. 1 co. 183 che «Ai fini della determinazione dei premi di produttività, è computato il periodo obbligatorio di congedo di maternità». Sennonché proprio tale ultima previsione sembrerebbe rafforzare la tesi in base alla quale se l'assenza non dipende dalla volontà del lavoratore questo non possa essere pregiudicato.

In Italia si è anche dibattuto della legittimità di decurtare il premio nel caso le assenze siano derivate dalla partecipazione ad uno sciopero. La questione è approdata al vaglio della Corte di Cassazione⁵² la quale ha ritenuto legittima la decisione del datore di lavoro di considerare le giornate di sciopero comprese nell'ambito della previsione di «assenteismo» e quindi corretta la decurtazione in percentuale del premio. La decisione della Suprema Corte non appare convincente in quanto lo sciopero, al pari di altri diritti che tutelano la personalità del lavoratore, è un diritto di rango costituzionale che nulla ha a che fare con ragioni di assenteismo «colpevole».

4.3. Cessazione del rapporto di lavoro e diritto al premio

Un'altra questione di particolare interesse attiene alle conseguenze della cessazione del rapporto di lavoro durante il periodo di pendenza della condizione, cioè nell'intervallo di tempo che va dalla fissazione dell'obiettivo a quello in cui è prevista la verifica del suo conseguimento, ovvero in un momento successivo all'anno solare di riferimento, ma prima della quantificazione ed erogazione del premio o retribuzione incentivante. Quando gli accordi aziendali non prevedono alcunché a risultato conseguito la parte aggiuntiva della retribuzione dovrebbe senza alcun dubbio essere erogata, ma il problema sorge nei casi in cui i contratti stabiliscono che il premio non venga erogato se il rapporto di lavoro cessa prima della scadenza del periodo di riferimento.

È evidente come la richiesta permanenza del rapporto di lavoro durante il periodo di pendenza della condizione dovrebbe conferire alla retribuzione variabile una finalità di fidelizzazione sulla considerazione che il lavoratore avrà interesse a rimanere occupato finché questo intervallo di tempo non sia spirato, sennonché un tale obiettivo non sembra raggiungibile considerato che i premi rappresentano in termini quantitativi un valore molto modesto⁵³.

Laddove il rapporto cessi anticipatamente e gli obiettivi siano stati conseguiti alcuni contratti riconoscono il diritto all'erogazione del premio in proporzione al periodo di ser-

.....

52 Si tratta della sentenza della Sez. lavoro n. 5435 del 18 marzo 2015.

53 In genere sulla fidelizzazione v. SANTAGATA, R., «Il lavoratore azionista», Milano, Giuffrè, 2008, p. 232 ss.

vizio espletato, ma in tal caso sarebbe dovuto l'intero premio non essendo questo parametrato alla presenza al lavoro.

Infine, si discute se nella ipotesi in cui il datore di lavoro abbia licenziato illegittimamente il lavoratore durante il periodo in cui matura il premio il lavoratore abbia diritto anche al premio ⁵⁴.

4.4. Premio di risultato e proporzionalità della retribuzione

L'art. 36 della Costituzione stabilisce che il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionale alla quantità e qualità del lavoro svolto⁵⁵; il che pone la questione del rispetto del principio sulla giusta retribuzione nel caso in cui il lavoratore svolga una prestazione più intensa dal punto di vista quantitativo e qualitativo senza però che venga raggiunto l'obiettivo per l'erogazione del premio per colpa della «non collaborazione» di altri colleghi di lavoro.

Allorquando il premio è legato ad indici di redditività, che dipendono dall'andamento dell'impresa e non dalla quantità e qualità del lavoro prestato, non si pongono particolari problemi⁵⁶, mentre una maggiore tensione con il principio costituzionale vi è senz'altro nel caso venga profuso un maggiore impegno in termini di quantità e qualità di lavoro in vista di un premio legato alla produttività che non si raggiunge sempre per la mancata cooperazione degli altri lavoratori⁵⁷.

Si discute se sia possibile una nozione ampia di «corrispettivo»⁵⁸ in grado di abbracciare ogni erogazione, cosicché i premi di redditività rientrerebbero pacificamente nella nozione di retribuzione/corrispettivo, a maggior ragione se i premi di redditività diventassero predominanti nella struttura retributiva⁵⁹.

.....

54 In tal caso si potrebbe valutare l'applicazione dell'art. 1358 c.c. Spunti in tal senso si trovano in Cass., 5 giugno 1996, n. 5243, in *Lav. Giur.*, 1996, p. 1048.

55 Le questioni sono sviscerate da BONARETTI, L., «L'equa retribuzione nella Costituzione e nella giurisprudenza», Milano, Giuffrè, 1994.

56 La retribuzione di redditività può rientrare nelle previsioni di cui agli art. 2099, comma 3, e 2102 cod. civ., considerato che le retribuzioni dei lavoratori subordinati agli utili sono totalmente indipendenti dalla quantità e qualità del lavoro prestato e di fronte ad una retribuzione «base» conforme all'art. 36 Cost., le parti sono pienamente libere di condizionare una quota aggiuntiva del trattamento economico all'andamento dell'impresa. Sul tema Cfr. RUSSO, A., *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 34.

57 RUSCIANO, M., «Livelli di contrattazione e trattamenti retributivi», in *Studi in onore di Tiziano Treu*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Istituto giuridico, 2011, p. 571 ss.

58 Cfr. VITALETTI, M., «La retribuzione variabile», Roma, Aracne, 2010, p. 95 ss.; D'ANTONA, M., e DE LUCA TAMAJO, R., «La retribuzione ad incentivi: introduzione», in *Dir. Lav. Ind.*, 1991, 5 ss.; GRAGNOLI, E., «Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali», in *Arg. Dir. Lav.*, 1995, p. 224 s. Sulla circostanza che i salari minimi fissati dai contratti collettivi nazionali costituiscono il punto di riferimento fondamentale ai fini della determinazione della «giusta retribuzione» assicurata dalla stessa norma costituzionale v. BELLAVITA, A., «Il salario minimo legale», in *Dir. Rel. Ind.*, 2014, p. 741.

59 Secondo GRAGNOLI, E., «Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali», in *Arg. Dir. Lav.*, 1995, p. 224 «il raccordo (...) fra il compenso e la qualità e la quantità del lavoro può avere implicazioni restrittive dell'autonomia collettiva o individuale, qualora la componente variabile e priva di connessioni certe con l'intrinseca natura del *facere* assuma rilievo preponderante e possa scalfire la centralità del principio proporzionale».

4.5. Retribuzione variabile e partecipazione

Si è detto sopra del beneficio fiscale ulteriore (il tetto viene portato a 2.500,00 euro annuali) nel caso in cui il premio venga erogato con il «coinvolgimento paritetico dei lavoratori»⁶⁰ che –secondo l’art. 4 del D.M. Lavoro del 25 marzo 2016– si ha quando i contratti collettivi territoriali o aziendali «prevedano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro da realizzarsi attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all’innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti».

La recente disciplina italiana sembra da un lato bypassare le organizzazioni sindacali; dall’altro non si preoccupa di colmare l’asimmetria informativa fra i lavoratori e l’impresa che non dipende solo dall’impreparazione tecnica di lavoratori di qualifica anche molto bassa o della categoria degli operai. Un tale *gap* di informazioni potrebbe essere superata soltanto se venissero finanziati corsi di formazione e proceduralizzati i poteri datoriali⁶¹. Inoltre, nell’ipotesi in cui il premio faccia riferimento ad indici di redditività dovrebbero essere messi a disposizione il bilancio, la relazione degli amministratori, varie informazioni sociali che, il più delle volte, l’azienda ritiene debbano restare «riservati».

Solamente quando la retribuzione è ancorata alla quantità e qualità del lavoro il singolo prestatore ha un margine di controllo sulla corretta erogazione del «compenso», ma nel caso in cui i parametri retributivi siano altri, questo «margine di controllo» si attenua fortemente o risulta inesistente. In questi casi «sarebbe del tutto consequenziale fornire al lavoratore strumenti di controllo equivalenti, ... anche verso... (n.d.r.) un sindacato eventualmente fornito di più incisivi poteri di intervento sulla gestione aziendale»⁶².

È chiaro che se al lavoratore si imputa il rischio di non percepire una parte di salario occorre prevedere un potere di incidenza sugli assetti organizzativi su cui si determina la retribuzione variabile.

L’esperienza ci dirà se la previsione contenuta nella legge di stabilità e nel Decreto Ministeriale attuativo del 25 marzo 2016 convincerà le imprese a riconoscere diritti di partecipazione più intensi dei diritti di informazione⁶³.

.....

60 Sulla leva degli aiuti fiscali per incentivare le relazioni partecipative v. NAPOLI, M., «La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, p. 72 ss.

61 Per superare il problema alcune imprese, preso atto che i rappresentanti sindacali non hanno conoscenze sufficienti sulla retribuzione variabile finanziano corsi di formazione. Cfr. BELLARDI, L., «Obiettivi, discipline e buone pratiche dei contratti di secondo livello: una breve rassegna», in *Dir. Lav. Merc.*, 2008, p. 187 ss.

62 ZOPPOLI, L., «La corresponsività nel contratto di lavoro», Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 1991, p. 374.

63 Cfr. OLIVELLI, P., «Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle im-

Se è vero, infatti, che il modello partecipativo (rispetto a quello conflittuale) è stato osteggiato da una parte importante delle organizzazioni sindacali lasciando inattuato l'art. 46 della Costituzione⁶⁴, nell'esperienza italiana sono molte le resistenze che provengono da parte delle imprese, le quali sono gelose delle proprie prerogative e poteri e culturalmente sono restie ad far sedere i rappresentanti dei lavoratori intorno al tavolo dove vengono prese le decisioni organizzative⁶⁵.

Il sospetto che l'incentivo previsto dalla legge di stabilità 2016 per introdurre un modello partecipativo resti una «occasione mancata» è rafforzato dalla considerazione che solitamente la funzione «partecipativa» è legata ai premi di redditività piuttosto che a quelli di produttività. Ed infatti se il premio è legato all'andamento economico dell'impresa occorrerebbe che i lavoratori ed i loro rappresentanti partecipano alle scelte della società che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi della retribuzione variabile come partecipare all'assemblea chiamata ad approvare il progetto di bilancio, o sedere nel consiglio di amministrazione che redige il documento contabile.

Inoltre, se sulla praticabilità della tecnica di legare la retribuzione variabile ad istituti partecipativi già in passato erano state evidenziate notevoli criticità⁶⁶, la strada segnata dalla legge di stabilità per il 2016 con riferimento all'incentivo collegato alla «costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire partecipazione» pesa il costo – anche economico e non solo di complessità organizzativa – di una procedimentalizzazione capillare dei poteri datoriali che potrebbe disincentivare ulteriormente le imprese a contrattare la retribuzione variabile.

ANTONI DI STASI

Professore di Diritto del lavoro nell'Università Politecnica delle Marche

a.distasi@univpm.it



prese, in Rappresentanza collettiva e diritti di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese», Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Lecce, 27–28 maggio 2005, Milano, Giuffrè, 2005, p. 1 ss.; PROIA, G., «La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, p. 60 ss.

64 Sulle diverse proposte di legge di attuazione dell'art. 46 Cost. cfr. TREU, T., «Le proposte parlamentari sulla partecipazione», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, p. 93 ss.; CASTRO, M., «Le traiettorie della partecipazione nel caso italiano: un'occasione di modernizzare», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, p. 81 ss.

65 Cfr. ZOPPOLI, L., «Modelli partecipativi e tecniche di regolazione dei rapporti di lavoro», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, 1, p. 19 ss., PROIA, G., «La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna», in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, p. 60 ss.

66 Cfr. DAMIANO, C., e CECCOTTI, E., «Il premio di risultato nell'industria metalmeccanica. Manuale per la contrattazione e per la gestione degli accordi», Roma, Ediesse, 1997, p. 51 ss.