

STRATEGIE DI REMUNERAZIONE INCENTIVANTE: MOTIVARE I
DIPENDENTI PER INCREMENTARE LA PRODUTTIVITÀ
AZIENDALE

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: L’OBBLIGAZIONE RETRIBUTIVA: FONDAMENTI E IMPLICAZIONI.....	6
1.1. La natura polimorfa della retribuzione e la ricerca di unicità.....	6
1.2. La retribuzione tra diritto civile e diritto del lavoro	14
1.3. Tutela giurisprudenziale <i>ex art. 36 Cost.</i>	22
1.3.1. L’arduo bilanciamento tra proporzionalità e sufficienza.....	30
1.4. La cedevolezza delle garanzie costituzionali retributive	36
1.5. Retribuzione e dinamiche della contrattazione collettiva.....	44
1.6. Equità retributiva e contesto territoriale: la discrezionalità del legislatore sui minimi salariali	55
CAPITOLO II: FUNZIONE INCENTIVANTE E PARTECIPATIVA DELL’OBBLIGAZIONE RETRIBUTIVA	63
2.1. La previsione legale dell’ <i>art. 2099 c.c.</i>	63
2.2. Origine e sviluppo dei nuovi incentivi di retribuzione	74
2.3. Retribuzione variabile come sistema incentivante	84
2.3.1. Ordinanza della Corte di Cassazione 30 gennaio 2018 n. 2293: comportamento negligente del datore di lavoro nel fissare degli obiettivi	92
2.4. Forme e modelli di retribuzione incentivante.....	98
2.4.1. I modelli retributivi c.d. <i>Skill-based</i>	110
2.5. Retribuzione legata alla <i>performance</i> : un approccio orientato alla produttività	118
2.6. Incentivazione oltre la retribuzione monetaria: il c.d. welfare di produttività	126
CAPITOLO III: WELFARE AZIENDALE, BENESSERE E PRODUTTIVITÀ	135
3.1. Cosa s’intende per “welfare aziendale”?	135
3.2. Il trattamento fiscale e contributivo del welfare aziendale.....	141
3.3. La pianificazione di un piano di welfare aziendale	149
3.4. Il <i>Well-Being</i> : una nuova strategia del welfare aziendale	159

3.5.	Il <i>Total Reward System</i> : verso un modello integrato e dinamico di politiche retributive.....	167
3.6.	Un'azienda più è umana, più è competitiva	179
CAPITOLO IV: BENESSERE ORGANIZZATIVO COME CHIAVE PER IL SUCCESSO: PICCOLE E GRANDI REALTÀ A CONFRONTO		185
4.1.	Esperienza <i>Luxottica Group</i>	185
4.2.	PMI: definizione UE e requisiti per ricevere aiuti dedicati	193
4.3.	<i>Human Resource Management</i> nelle PMI.....	200
4.4.1.	Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI	210
4.5.	Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale	217
4.6.	Il caso <i>E-Labora</i> . Il caso <i>Eicon</i>	225
CONCLUSIONI		233
BIBLIOGRAFIA		i
GIURISPRUDENZA.....		xvii
SITOGRAFIA.....		xx

INTRODUZIONE

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente competizione globale e da un mercato del lavoro in rapida evoluzione, le aziende sono chiamate a ridefinire le proprie strategie per attrarre, trattenerne e motivare i dipendenti. La remunerazione, da sempre elemento cardine del rapporto di lavoro, si trasforma da semplice controprestazione economica a strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le tradizionali forme retributive, spesso orientate a una logica statica e uniforme, si affiancano oggi a modelli di remunerazione incentivante, capaci di premiare le *performance* individuali e collettive, favorendo il coinvolgimento attivo del lavoratore nel processo produttivo.

Questa tesi, intitolata “Strategie di remunerazione incentivante: motivare i dipendenti per incrementare la produttività aziendale”, si propone di analizzare le modalità attraverso cui il sistema giuridico, la contrattazione collettiva e le prassi aziendali regolano e implementano modelli retributivi innovativi. La questione centrale è comprendere come gli incentivi economici e non economici possano essere strutturati per bilanciare le esigenze di produttività delle imprese con i diritti e il benessere dei lavoratori.

Il primo capitolo di questa tesi rappresenta il fondamento teorico e normativo della trattazione, con l’obiettivo di analizzare i principi fondamentali dell’obbligazione retributiva e le sue numerose implicazioni giuridiche. Nel diritto italiano, la retribuzione non si limita a rappresentare una controprestazione economica spettante al lavoratore in relazione all’attività lavorativa svolta, ma riveste una dimensione più ampia e profonda, configurandosi come un diritto soggettivo di matrice costituzionale. L’articolo 36 della Costituzione italiana ne sancisce i principi cardine, stabilendo che ogni lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato e, soprattutto, sufficiente a garantire un’esistenza libera e dignitosa.

Questi principi assumono una rilevanza cruciale, ma si trovano spesso a dover essere bilanciati con le esigenze del mercato del lavoro, che, in un contesto di crescente globalizzazione e competizione internazionale, richiede flessibilità e adattabilità. Da un lato, infatti, è essenziale assicurare che la retribuzione risponda ai criteri di equità e adeguatezza, soddisfacendo i bisogni essenziali del lavoratore; dall’altro lato, il sistema

retributivo deve rispondere alle peculiarità dei vari settori produttivi, che possono presentare esigenze profondamente diverse.

In questo contesto, un ruolo cruciale è svolto dalla contrattazione collettiva, che rappresenta uno strumento indispensabile per adattare i principi generali della retribuzione alle realtà economiche e sociali specifiche, sia a livello settoriale sia territoriale. Attraverso i contratti collettivi, le parti sociali possono definire non solo i minimi retributivi, ma anche criteri di ripartizione della retribuzione variabile, incentivando forme di partecipazione attiva dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questo capitolo esamina, quindi, la natura polimorfa della retribuzione, la sua evoluzione tra diritto civile e diritto del lavoro, e il ruolo della giurisprudenza nell'assicurare un bilanciamento tra tutele costituzionali e dinamiche contrattuali che regolano i rapporti di lavoro. L'obiettivo principale è quello di offrire una visione chiara e strutturata dei principi teorici e normativi alla base dell'obbligazione retributiva. Questo approccio permette di gettare le fondamenta per un'analisi più dettagliata dei sistemi incentivanti, evidenziandone le implicazioni sia in termini di produttività sia per il benessere dei lavoratori.

Il secondo capitolo di questa tesi si concentra sull'analisi delle strategie di remunerazione incentivante, affrontandone l'origine, lo sviluppo e le principali applicazioni pratiche. In un contesto economico e lavorativo caratterizzato da una crescente attenzione alla produttività e al coinvolgimento dei dipendenti, i modelli di remunerazione incentivante assumono un ruolo strategico nel promuovere l'efficienza aziendale e nel motivare i lavoratori. L'*art. 2099 del codice civile* rappresenta il punto di partenza normativo per esplorare le diverse forme di incentivi, dal salario variabile ai modelli retributivi *skill-based*. Questo articolo consente una certa flessibilità nella definizione dei criteri retributivi, aprendo la strada a soluzioni innovative che vanno oltre la semplice corresponsione di una retribuzione fissa e predeterminata.

Un ruolo di rilievo è svolto anche dalla giurisprudenza, che ha contribuito a delineare i limiti e le responsabilità nell'implementazione delle strategie incentivanti. In particolare, l'Ordinanza della Corte di Cassazione n. 2293 del 30 gennaio 2018 rappresenta un esempio significativo di come il giudice abbia interpretato le responsabilità del datore di lavoro nella definizione di obiettivi per i dipendenti. La Corte ha sottolineato l'importanza

di fissare obiettivi realistici, raggiungibili e coerenti con il contesto aziendale, evidenziando che una condotta negligente del datore di lavoro in tale ambito può minare la fiducia del lavoratore e compromettere la validità degli accordi retributivi.

Un ulteriore punto di analisi riguarda l'efficacia dei modelli di remunerazione legati alla *performance* come strumento per incrementare la produttività aziendale. Questi sistemi incentivanti non solo stimolano la partecipazione attiva dei dipendenti, ma favoriscono anche la creazione di un ambiente di lavoro in cui il merito individuale e collettivo viene riconosciuto e valorizzato. Si tratta di un approccio orientato a rafforzare il legame tra gli obiettivi aziendali e le aspirazioni personali dei lavoratori, promuovendo una cultura aziendale basata sulla trasparenza e sulla condivisione degli obiettivi. Infine, si esplorano le forme di incentivazione non monetaria, come il *welfare* di produttività, che rappresentano un approccio integrato alla gestione delle risorse umane.

Nel terzo capitolo si approfondisce il tema del *welfare* aziendale, considerato non solo come strumento di supporto ai lavoratori, ma anche come elemento essenziale delle moderne strategie di remunerazione e incentivazione. Il *welfare* aziendale, infatti, non si limita a prevedere benefici di natura economica, ma mira a promuovere il benessere complessivo dei dipendenti, incidendo positivamente sulla qualità della loro vita lavorativa e personale. Attraverso l'offerta di servizi e strumenti personalizzati, le imprese possono contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo, capace di favorire la motivazione, la soddisfazione e la produttività.

Il capitolo esamina in dettaglio le implicazioni fiscali e contributive legate all'adozione di misure di *welfare* aziendale, sottolineando come il legislatore abbia incentivato il ricorso a tali strumenti attraverso agevolazioni mirate. Questi incentivi non solo rendono più accessibili le politiche di *welfare* per le imprese, ma evidenziano anche la volontà di promuovere un modello di sviluppo economico che metta al centro il benessere delle persone. La pianificazione di un piano di *welfare* aziendale richiede, pertanto, un approccio strategico e calibrato, in grado di rispondere alle esigenze specifiche dei lavoratori e alle caratteristiche del contesto aziendale.

Particolare attenzione è dedicata alle nuove tendenze che stanno trasformando il concetto tradizionale di *welfare* aziendale. Tra queste, il “*Well-Being*” emerge come una strategia innovativa volta a migliorare la salute fisica, mentale ed emotiva dei dipendenti, promuovendo una cultura aziendale orientata al benessere e alla sostenibilità. Un altro

modello di rilievo è il *Total Reward System*, che integra il *welfare* aziendale con le tradizionali politiche retributive e di incentivazione. Questo approccio dinamico e personalizzato considera la retribuzione non solo in termini monetari, ma come parte di un sistema complessivo che include *benefit*, opportunità di sviluppo, riconoscimenti e un ambiente lavorativo positivo.

Le strategie di *welfare* aziendale non si limitano a migliorare il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, ma producono vantaggi significativi anche per l'impresa stessa. Da un lato, contribuiscono ad aumentare la soddisfazione e l'*engagement* dei dipendenti, riducendo il *turnover* e migliorando la produttività; dall'altro, rappresentano un importante elemento di differenziazione competitiva, rafforzando la reputazione dell'azienda sia all'interno che all'esterno del mercato del lavoro.

Il quarto e ultimo capitolo della tesi è dedicato all'analisi del benessere organizzativo come elemento strategico per il successo aziendale, ponendo particolare attenzione al confronto tra le politiche adottate dalle grandi imprese e quelle implementate dalle piccole e medie imprese (PMI). Il benessere organizzativo, infatti, rappresenta un fattore cruciale non solo per migliorare il clima lavorativo, ma anche per incrementare la produttività e rafforzare la competitività delle imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni.

Attraverso l'analisi di casi concreti, come l'esperienza del *Luxottica Group* e delle PMI italiane, tra cui i casi di studio di *E-Labora* ed *Eicon*, si evidenziano le diverse modalità con cui le aziende affrontano la sfida di coniugare le esigenze produttive con quelle del benessere dei lavoratori. In particolare, *Luxottica* rappresenta un modello di riferimento per le grandi imprese grazie alle sue politiche avanzate di *welfare* aziendale, che spaziano dal supporto economico diretto ai servizi per il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti. Al contrario, le PMI, pur operando con risorse più limitate, dimostrano come anche realtà di dimensioni contenute possano implementare soluzioni innovative e personalizzate, capaci di generare significativi benefici in termini di produttività e fidelizzazione.

Uno degli aspetti centrali del capitolo è l'analisi delle opportunità offerte dalle reti di imprese, che si configurano come strumenti fondamentali per la condivisione di risorse e competenze. Attraverso la cooperazione tra aziende, le PMI possono accedere a soluzioni di *welfare* che altrimenti sarebbero difficilmente sostenibili, favorendo la diffusione di modelli di incentivazione integrati e su misura per le loro specifiche esigenze. Le reti,

quindi, non solo promuovono la circolazione di buone pratiche, ma contribuiscono anche a creare un tessuto imprenditoriale più coeso e competitivo.

Il capitolo approfondisce inoltre il ruolo delle agevolazioni fiscali come incentivo per l'adozione di politiche di *welfare* da parte delle PMI. Tali agevolazioni, introdotte dal legislatore per sostenere le imprese nella gestione delle risorse umane, rappresentano un'opportunità importante per ridurre il divario tra grandi e piccole imprese, rendendo il welfare aziendale accessibile anche alle realtà imprenditoriali più contenute.

Infine, viene messo in evidenza come il benessere organizzativo non sia solo una questione di responsabilità sociale, ma anche una strategia vincente per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il miglioramento delle condizioni di lavoro, il supporto alla conciliazione vita privata e professionale e l'attenzione al benessere psicofisico dei lavoratori si traducono in una maggiore motivazione, riduzione del turnover e aumento della competitività sul mercato.

In conclusione, questa tesi si propone di offrire un'analisi articolata e approfondita sulle strategie di remunerazione incentivante, mettendo in luce le complesse sfide giuridiche, economiche e organizzative che queste comportano. In un contesto in cui il capitale umano si configura come il principale vantaggio competitivo per le aziende, la capacità di valorizzare e motivare i lavoratori attraverso modelli retributivi innovativi non rappresenta più soltanto una scelta strategica, ma una vera e propria necessità. Tali strumenti non solo favoriscono il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma risultano essenziali per promuovere una crescita sostenibile e garantire la competitività delle imprese in un mercato in continua evoluzione.

CAPITOLO I

L'OBBLIGAZIONE RETRIBUTIVA: FONDAMENTI E IMPLICAZIONI

Sommario: 1.1. La natura polimorfa della retribuzione e la ricerca di unicità – 1.2. La retribuzione tra diritto civile e diritto del lavoro – 1.3. Tutela giurisprudenziale *ex art. 36 Cost.* – 1.3.1. L'arduo bilanciamento tra proporzionalità e sufficienza – 1.4. La cedevolezza delle garanzie costituzionali retributive – 1.5. Retribuzione e dinamiche della contrattazione collettiva – 1.6. Equità retributiva e contesto territoriale: la discrezionalità del legislatore sui minimi salariali

1.1. La natura polimorfa della retribuzione e la ricerca di unicità

Uno dei principi cardine sanciti nella nostra Carta costituzionale è quello secondo cui l'Italia è fondata sul lavoro. È lo stesso articolo 4 che riconosce il diritto al lavoro per tutti i cittadini, nonché l'impegno della Repubblica a promuovere le condizioni per renderlo effettivo.

La maggior parte del tempo viene impiegato lavorando, perciò è agevole comprendere come il lavoro sia un elemento imprescindibile su cui si fonda la vita moderna. Per questo motivo, la domanda che, prima o poi, tutti dovremmo porci è proprio questa: viviamo per lavorare o lavoriamo per vivere?

Tale assunto esprime il sogno di ciascuno come desiderio di lavorare soprattutto per puro piacere e non perché spinti solamente dalla necessità di guadagno o dal proprio dovere. Tutto questo è legittimo. Tuttavia, la realtà con la quale bisogna confrontarsi è notevolmente diversa, in quanto uno dei motivi per i quali si lavora, e forse quello primario, è proprio la retribuzione. Ma cosa s'intende quando si parla di retribuzione?

Sembra opportuno sottolineare che nell'ordinamento giuridico italiano manca una definizione esplicita di retribuzione, infatti, nonostante il legislatore abbia collocato tale istituto all'interno del Codice civile nostrano nella disciplina delle obbligazioni prevista nel Libro Quarto, Titolo I, non fornisce strumenti univoci per una nozione chiara, lasciando spazio a interpretazioni e sviluppi giurisprudenziali.

Allorquando è stato reso necessario l'intervento legislativo, sono state adottate le c.d. "tutele legali statiche"¹, stabilendo garanzie minime, come la retribuzione sufficiente e proporzionata *ex art. 36 Cost.* e il rispetto dei livelli previsti dall'*art. 2103 c.c.*, così come modificato dalla Legge 20 maggio 1970, n. 300.

Nel corso del tempo, si sono susseguite numerose definizioni legali, ma quella più degna di nota è quella contenuta nell'originaria formulazione dell'*art. 2121 c.c.*, il quale stabiliva i criteri per il computo dell'indennità di anzianità e di mancato preavviso, includendo i premi di produzione, le partecipazioni agli utili, le provvigioni, escludendo, invece, quanto corrisposto a titolo di rimborso spese. Questo articolo è stato successivamente sostituito dalla Legge 29 maggio 1982, n. 2971.

In questo contesto, con l'obiettivo di elaborare una definizione unitaria di retribuzione, la giurisprudenza degli anni '50 ha coniato l'espressione "onnicomprensività della retribuzione". Tale concetto, avallato per un periodo significativo anche in ambito dottrinale, sostiene la *reductio ad unum* degli elementi retributivi erogati dal datore di lavoro in funzione dell'attività lavorativa prestata aventi carattere continuativo, periodico o costante nel tempo, includendoli nella base di calcolo per quantificare gli istituti retributivi differiti.

Per comprendere le ragioni sottese a questa teoria, è importante riconoscere che il principio dell'onnicomprensività presuppone la percezione della retribuzione come una struttura complessa, derivante non solo dalla diversità delle fonti normative – di origine legale e contrattuale – ma soprattutto come risultato intrinseco della sua funzione in evoluzione.

La retribuzione, infatti, strettamente legata alla prestazione di energie psicofisiche durante l'intero rapporto di lavoro, viene regolamentata in modo dettagliato in relazione alle modalità della prestazione e alle esigenze del lavoratore. Questa approfondita regolamentazione si riflette, ad esempio, nella classificazione dei singoli elementi retributivi a seconda che siano o meno frutto di automatismi, oppure siano erogati in modo diretto o differito.

Il principio di onnicomprensività della retribuzione rappresenta - sul piano storico - una risposta alla pratica diffusa della "polverizzazione" degli elementi retributivi, che

¹ CIACCIONI M., *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in *Riv. Giur. Lav. Prev. Soc.*, 1986, I, p. 11.

consisteva nella suddivisione di questi in molteplici voci variabili e occasionali. Tale pratica, inizialmente incentivata dall'iniziativa imprenditoriale per mantenere il controllo sul lavoratore attraverso erogazioni salariali non contrattate, si è consolidata successivamente grazie alla contrattazione collettiva come espressione di una precisa logica compromissoria, utilizzando la previsione di una varietà di voci retributive come strumento per bilanciare interessi contrastanti.

In risposta alla polverizzazione, il principio di onnicomprensività si è presentato in un primo momento come un tentativo di qualificazione e di stabilizzazione degli elementi aggiuntivi della retribuzione. Tuttavia, la sua aspirazione a diventare un principio generale inderogabile dell'ordinamento ha subito un significativo ridimensionamento a seguito delle decisioni dei giudici di legittimità.

In particolare, l'impulso sotteso a siffatto principio, che mira qualificare come retributivi i compensi erogati al prestatore di lavoro in base alla struttura del rapporto di lavoro, si basa sul concetto di corrispettività come nesso causale che include gli aspetti obbligatori delle erogazioni effettuate. Questo concetto, nel contesto, diventa uno strumento volto a consentire ai giudici di identificare la natura retributiva di un emolumento, introducendo una sovrapposizione tra il piano qualificatorio e quantificatorio. In pratica, si sposta dal tradizionale piano della "causa" del contratto a quello della composizione della retribuzione, permettendo di valutare se un determinato compenso debba essere considerato parte integrante della retribuzione del lavoratore.

Sotto un ulteriore aspetto, viene avviato un processo di "omogeneizzazione" che determina la dilatazione degli elementi costitutivi della base di calcolo dei vari istituti retributivi. Questo ampliamento dell'ambito della corrispettività porta ad una nozione di retribuzione che va oltre la mera equivalenza col valore economico della prestazione, estendendosi a una equivalenza economica assoluta, che include anche gli emolumenti erogati in assenza di prestazione. In altre parole, la retribuzione non è solo legata alla prestazione lavorativa effettiva, ma comprende anche altri compensi che contribuiscono a garantire al lavoratore una retribuzione sufficiente.

L'obiettivo dell'elaborazione giurisprudenziale era quello di individuare un principio unificatore per le molteplici voci retributive, proponendo che la quantificazione degli istituti retributivi differiti dovesse basarsi sull'insieme delle erogazioni connesse al rapporto di lavoro. A tale scopo, si è fatto riferimento alla "retribuzione globale di fatto"

prevista nell'art. 2121 c.c., riguardante l'individuazione dell'indennità di anzianità, come principio guida per la quantificazione degli istituti retributivi in situazioni di incertezza dovute al silenzio del legislatore ovvero all'esclusione, da parte della contrattazione collettiva, di determinate voci dal computo del trattamento economico.

Nel dettaglio, l'identificazione del carattere retributivo di un emolumento è stata effettuata caso per caso, con procedimento invertito, tenendo conto della sua struttura intrinseca e della sua "continuità" nell'erogazione, oltre ai consueti requisiti di obbligatorietà, determinatezza e determinabilità. Tale qualificazione ha comportato la nullità delle clausole collettive non conformi e la loro conciliazione con le norme imperative violate.

Negli anni '70 e '80, la tesi dell'onnicomprendività ha subito una battuta d'arresto da parte dei giudici di legittimità. Sulla questione, infatti, sono intervenute nel 1984 le Sezioni Unite, le quali hanno negato completamente l'esistenza del principio di onnicomprensività, affermando che *«La favoleggiata retribuzione unitaria non esiste»*². La Corte argomentò che *«laddove una norma di legge non imponga, ai fini dell'istituto da essa regolato, di calcolare tutti gli elementi della retribuzione ... e invece rinvii, puramente e semplicemente alla nozione di retribuzione, questa deve essere intesa nella misura e negli elementi già determinati dall'autonomia collettiva o, in difetto, da quella individuale o, in stretta ipotesi, dal giudice (art. 2099 c.c.)»*³.

In altre parole, tale approccio si basa sulla concezione che la retribuzione non può essere vincolata da una formula generale, ma deve tener conto delle specifiche disposizioni contrattuali o normative. Di conseguenza, le conclusioni cui giunge la Corte di Cassazione, che sono state in gran parte accettate dalla giurisprudenza successiva, consentono di restituire all'autonomia delle parti un maggior grado di flessibilità nell'individuare la misura e la struttura degli elementi retributivi, pur garantendo che essi siano erogati nel rispetto dei principi di retribuzione proporzionata e sufficiente.

In questo modo, il principio di onnicomprensività viene relegato al ruolo di "regola di giudizio tendenziale con funzione suppletiva in assenza di disposizioni legali o contrattuali", poiché la disciplina dell'art. 2121 c.c., inizialmente invocata, è stata considerata inapplicabile in modo generalizzato. Il suo contenuto, infatti, va circoscritto

² Corte Cass., Sez. Un., 13 febbraio 1984, n. 1081.

³ Corte Cass., Sez. Un., 13 febbraio 1984, n. 1069.

alla situazione specifica in cui è presentata, ovvero sia la determinazione dell'indennità da corrispondere al momento della cessazione del rapporto di lavoro⁴.

Riguardo alle ragioni che sono alla base di questa radicale inversione di tendenza, esse possono essere individuate nei vari effetti "distorsivi" derivati dall'affermarsi del principio di onnicomprensività della retribuzione. Tra questi, un impatto rilevante è stato l'accelerazione dei fenomeni di automatismo salariale, causato dal distorto processo di ricalcolo e interdipendenza reciproca degli elementi dinamici della retribuzione. In altre parole, l'espansione della retribuzione con l'inclusione di elementi indiretti diversi dalla retribuzione di base, ha generato un effetto moltiplicatore, idoneo ad incrementare indiscriminatamente la base di calcolo per il computo del trattamento economico.

A questo riguardo, parte della dottrina ha sottolineato che la definizione di onnicomprensività presentata dalla giurisprudenza è stata interpretata in modo fuorviante, in quanto inclusiva sia dell'"onniretributività", ritenendo che tutto ciò che viene erogato dal datore di lavoro in ragione del rapporto è retribuzione, sia dell'"onnirilevanza", vale a dire che tutto ciò che è riconducibile al concetto di retribuzione è computabile ai fini del calcolo degli istituti retributivi.

A ciò va aggiunto, inoltre, l'uso improprio da parte dei giudici dei criteri di continuità, obbligatorietà, determinatezza e determinabilità. Da un lato, infatti, è evidente la mancata esaustività di tali indici, dalla quale ne deriva la loro insufficienza; dall'altro, la sovrapposizione del carattere della continuità rispetto all'obbligatorietà-corrispettività li ha trasformati da criteri probatori a criteri definitivi. In questo modo, tutti gli emolumenti vengono "appiattiti" nella retribuzione per il solo fatto di essere erogati in modo costante, indipendentemente dalla loro natura e dalla loro relazione con il rapporto di lavoro.

Attualmente, a seguito dell'*excursus* giurisprudenziale sino ad ora illustrato e delle ben ventiquattro pronunce della Corte di Cassazione⁵, è possibile attribuire una definizione chiara al concetto di retribuzione. Infatti, si può parlare di retribuzione in riferimento a tutto ciò che il lavoratore riceve dal datore di lavoro in cambio della sua prestazione e a causa della sua soggezione personale nel rapporto di lavoro⁶.

⁴ DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, in *Trattato di diritto privato* diretto da M. Bessone, *Il lavoro straordinario*, vol. XXIV, Tomo II, 2007, p. 398.

⁵ Corte Cass., 13 febbraio 1984, n. 1069-1085 e n. 1087-1089; 4 aprile 1984, n. 2182-2185, tutte in *FI*, 1984.

⁶ Corte Cass., Sez. Un., 13 febbraio del 1984, n. 1069, in *Diritto.it*, 2005.

Da tale nozione, pertanto, si può osservare come tutti gli emolumenti aventi carattere di corrispettività, continuità, obbligatorietà e determinabilità contribuiscono alla determinazione della retribuzione. Tuttavia, data l'assenza di una specifica normativa, tali elementi non possono essere concepiti in assoluto, ma devono essere valutati in relazione alla particolare natura di ciascun compenso. Infatti, tanto la continuità della corresponsione, quanto la predeterminatezza dell'ammontare fungono da indici presuntivi del carattere dell'obbligatorietà come tale ritenuto indefettibile.

Dunque, la retribuzione rappresenta un compenso a carattere continuativo della prestazione di lavoro in corrispondenza della durata e del rendimento della prestazione stessa. Inoltre, essa qualifica l'obbligazione di colui alla cui dipendenza e per il cui beneficio il lavoro è svolto. Tale concetto è espressione della sinallagmaticità che qualifica il contratto di lavoro, il cui carattere oneroso si manifesta nello scambio tra la prestazione e il compenso del lavoratore, noto come sinallagma genetico. Ciò ha come naturale conseguenza che la retribuzione non è dovuta in tutte le ipotesi in cui la prestazione lavorativa non è svolta, il c.d. sinallagma funzionale.

Tuttavia, il principio della sinallagmaticità può essere derogato in tutti i casi in cui si ritiene necessario garantire al lavoratore almeno una parte della retribuzione, prescindendo dalla correlazione diretta con l'attività effettivamente prestata. La *ratio* di tale deroga è quella di assicurare al lavoratore i mezzi di sostentamento minimi per sé e per la sua famiglia, in virtù della funzione sociale o previdenziale della retribuzione.

La natura polimorfa del concetto di retribuzione e il suo rifiuto verso qualsiasi forma di statica univocità determinano una rapida evoluzione del fenomeno, in particolare, a causa «della progressiva proliferazione delle voci che compongono il trattamento retributivo»⁷.

Attualmente, sul piano della determinazione delle componenti della retribuzione convergono diversi concetti designati dalla legge e dalla contrattazione collettiva a vari livelli, nonché dallo stesso datore di lavoro, il quale può definire, in accordo con il lavoratore, al di sopra di una predeterminata soglia, l'ammontare del corrispettivo

⁷ BIANCHI D'URSO F., *Spunti critici in tema di onnicomprensività e continuità della retribuzione*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1983, I, p. 394.

proporzionato all'attività svolta. Pertanto, la determinazione delle varie voci retributive si riduce a una questione di interpretazione delle definizioni negoziali o legislative⁸.

In caso di mancata determinazione collettiva o negoziale, la retribuzione sarà determinata *ope iudicis*. In questo modo, il difetto di un elemento essenziale del contratto di lavoro, per l'appunto la retribuzione, non determina la nullità del contratto, come avviene di regola per gli altri tipi di contratti, ma dà luogo ad una integrazione ad opera dell'autorità giudiziaria *ex art.1374 c.c.*.

Allo stato attuale, si può affermare con certezza che la retribuzione si compone di alcuni elementi, detti "fissi" o di base che, sulla base dell'incarico svolto, spettano a ciascun lavoratore.

La retribuzione base, o la c.d. retribuzione parametro, rappresenta la paga minima dovuta al lavoratore, la cui entità è fissata dai contratti collettivi ed è erogata in rapporto alla categoria in cui è inquadrato il lavoratore e in base alla sua qualifica. Essa, oltre agli elementi contrattuali, si compone di istituti legali come il T.F.R. (Trattamento di Fine Rapporto), l'indennità sostitutiva del preavviso, l'indennità per morte del lavoratore *ex artt. 2120-2122 c.c.*.

Inoltre, in assenza di un adeguamento dei salari al costo della vita, a seguito dell'abolizione dell'indennità di contingenza, il Protocollo d'intesa del 31 luglio 1992 ha introdotto l'"Elemento Distinto dalla Retribuzione", il c.d. E.D.R.. Quest'ultimo consiste in un importo fisso, attualmente pari a Euro 10,33, erogato contestualmente alla retribuzione mensile ai soli lavoratori del settore privato (con esclusione dei dirigenti), indipendentemente dal contratto collettivo applicato e dalla qualifica ricoperta. Tale indennità ha lo scopo di consentire un adeguamento automatico delle retribuzioni al costo della vita, attraverso un meccanismo di indicizzazione automatico, la c.d. scala mobile.

La retribuzione base, intesa come corrispettivo della prestazione lavorativa, spesso costituisce solo una parte del trattamento economico del lavoratore e raramente ne rappresenta la porzione più rilevante. La quantificazione complessiva del compenso erogato al prestatore, nota come "retribuzione globale", include una varietà di voci aggiuntive, quali indennità accessorie e maggiorazioni, che contribuiscono in modo variabile ad integrare la retribuzione parametro. Nel complesso, queste componenti

⁸ ZOLI C., ZILIO GRANDI G., *Qualificazione e quantificazione*, in *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Napoli, 1994, p. 231.

costituiscono una parte significativa del trattamento economico e sono in costante crescita.

In particolare, si tratta per lo più di attribuzioni patrimoniali, previste nei contratti collettivi o individuali, corrisposte in via saltuaria o anche continuativa in aggiunta alla retribuzione minima. Tali integrazioni possono essere integrative o sostitutive di erogazioni in natura corrisposte dal datore di lavoro, con il fine di permettere un più agevole adempimento dell'obbligazione da parte del lavoratore. Invero, gli elementi variabili della retribuzione sono destinati a riconoscere particolari livelli di risultati conseguiti dal lavoratore, individualmente o collettivamente, nonché a compensare prestazioni fornite dallo stesso che comportano maggiori oneri e difficoltà.

Le attribuzioni patrimoniali c.d. accessorie si distinguono in retributive e non retributive. Le prime, se saltuarie e occasionali, costituiscono un corrispettivo della prestazione di lavoro, mentre devono essere comprese a tutti gli effetti nella retribuzione qualora assumano carattere continuativo. Rientrano in questa categoria i premi di produzione, i quali hanno la funzione di stimolare il lavoratore a fornire una migliore qualità e quantità della prestazione lavorativa, attraverso l'incentivo di natura psicologica di una maggiore partecipazione all'andamento economico dell'impresa.

Al contrario, le attribuzioni patrimoniali non retributive, anche se di natura continuativa, non costituiscono un corrispettivo della prestazione lavorativa. Un esempio è l'assegno per il nucleo familiare, avente natura previdenziale e non retributiva, che viene percepito dal lavoratore in relazione al reddito familiare.

A questo punto, è fondamentale distinguere le indennità risarcitorie dalle indennità sostitutive. Le prime compensano le particolari modalità di svolgimento della prestazione in base al tempo, al luogo o al modo in cui la stessa viene prestata. Casi tipici sono le indennità erogate quando il lavoratore compie prestazioni che lo espongono al rischio di malattie professionali, al contatto con sostanze nocive o all'esposizione a fonti di calore eccezionali ovvero in posti di lavoro particolarmente difficili mentalmente e fisicamente. Pertanto, la natura risarcitoria non deve essere intesa in senso tecnico, perché non prevede un inadempimento del datore di lavoro o un danno ingiusto causato da un terzo, bensì come "compensazione" per il disagio causato al prestatore. A tal proposito, un autore arriva addirittura a parlare di un vero e proprio «*corrispettivo del maggior disagio o sforzo*

o rischio od impegno richiesto ad uno o più lavoratori che forniscano la medesima prestazione»⁹.

Diversamente, l'indennità è considerata "sostitutiva" quando esercita la funzione di surrogare una prestazione in natura o un servizio riconosciuto al lavoratore dal datore di lavoro attraverso un compenso in denaro. Gli emolumenti tipici appartenenti a questa categoria sono strettamente legati alle prestazioni lavorative perché "sostituiscono" beni o servizi erogati dal datore di lavoro in funzione diretta di questa. La decisione di corrispondere queste indennità può essere presa unilateralmente dal datore di lavoro o può derivare da un accordo tra le parti, a seconda delle circostanze specifiche.

In sintesi, le attribuzioni c.d. accessorie sono voci elastiche in quanto, non rientrando nella retribuzione base, sono corrisposte in presenza e per la durata delle condizioni che le giustificano.

1.2. La retribuzione tra diritto civile e diritto del lavoro

Nel panorama del diritto civile e del diritto del lavoro, l'obbligazione retributiva costituisce un pilastro fondamentale, delineando i rapporti economici derivanti da una prestazione lavorativa e, pertanto, richiede un'analisi approfondita delle sue sfaccettature in entrambi i settori giuridici.

Innanzitutto, alla luce di quanto ampiamente analizzato nella seguente trattazione, appare lecito tenere presente che il nostro ordinamento giuridico non prevede alcuna definizione unitaria di retribuzione. Tuttavia, coloro che si pongono alla ricerca del significato dogmatico del concetto di retribuzione e procedono ordinatamente discendendo le fonti del diritto, troveranno i primi elementi *nell'art. 36 Cost.*¹⁰. Qui, la retribuzione è vista come il mezzo attraverso cui il lavoratore garantisce a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

Malgrado ciò, per comprendere appieno il concetto di retribuzione, occorre proseguire nella lettura delle fonti fino ad arrivare all'*art. 2094 c.c.*, ovvero quella formula codicistica che definisce il rapporto di lavoro subordinato.

⁹ GUIDOTTI F., *La retribuzione*, in *Nuovo tratt. dir. lav. Riva Sanseverino-Mazzoni*, Padova, 1971.

¹⁰ TREU T., *Commento sub art. 36 Cost.*, in *Commentario alla Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna-Roma, 1979, p. 77 e ss.

Il fatto che la definizione giuridica di retribuzione sia strettamente correlata al concetto di subordinazione sembra sottolineare la sussistenza di un nesso di causalità tra prestazione lavorativa e obbligazione retributiva.

In effetti, la retribuzione rappresenta uno degli elementi cruciali del rapporto tra prestatore e datore di lavoro e, più precisamente, costituisce il diritto fondamentale del primo e l'obbligazione principale del secondo. Essa è considerata come la controprestazione per l'attività lavorativa svolta dal lavoratore, soggetta alla direzione e al controllo del datore di lavoro. Di conseguenza, costituisce l'oggetto principale dell'obbligazione del datore di lavoro e il mezzo attraverso cui viene eseguita la prestazione lavorativa.

Dal lato datoriale, la retribuzione rientra nella categoria delle obbligazioni aventi fonte in un contratto a prestazioni corrispettive e soggiace alla relativa disciplina codicistica, in particolare agli *artt. 1176 c.c.* sulla diligenza nell'adempimento e *1218 c.c.* sulla responsabilità del debitore. Inoltre, dal momento che la retribuzione viene normalmente corrisposta in denaro, si applicano anche le disposizioni del Codice civile che regolano le obbligazioni pecuniarie (*art. 1277 c.c. e ss*)¹¹.

Tuttavia, rispetto a queste ultime, l'obbligazione retributiva presenta alcune particolarità a causa della sua funzione e della sua origine nel rapporto di lavoro. A tal proposito, la retribuzione, essendo influenzata da una varietà di fonti complesse, limita l'autonomia privata individuale nella sua determinazione a favore dell'autonomia collettiva, evidenziando il ruolo centrale delle regole che regolano le relazioni industriali. L'organizzazione sindacale, nata per regolare i movimenti di rivendicazione salariale¹², contribuisce a delineare questo legame complesso e variegato.

Un'ulteriore peculiarità della retribuzione rispetto alle altre obbligazioni civilistiche, che si manifesta già al livello delle fonti e si riflette sulla disciplina delle interruzioni della prestazione¹³, è rappresentata dalla circostanza che tra i rapporti economici disciplinati dalla Costituzione, «*quello di lavoro attiene non solo all' "avere" ma anche all' "essere" del prestatore*»¹⁴. Questo concetto sottolinea l'importanza della retribuzione non solo

¹¹ PERONE G., voce *Retribuzione*, in *Enc. giur.*, Milano, 1989, vol. XL, p. 40; DI MAJO A., *Aspetti civilistici della obbligazione retributiva*, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, I, 1982, p. 397.

¹² WEBB B., *Industrial democracy*, Edimburgo, 1897.

¹³ TREU T., *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, in *Giuffrè*, Milano, 1968, p. 3.

¹⁴ DELL'OLIO M., *Retribuzione, quantità e qualità di lavoro*, in *ADL*, 1995, 2, p. 1 e ss.

come compensazione economica, ma anche come elemento fondamentale per garantire la dignità e il benessere del lavoratore all'interno del contesto lavorativo.

Altra caratteristica della retribuzione è il suo essere generalmente requisito essenziale del rapporto di lavoro subordinato.

Per comprendere quanto sia importante la collocazione all'interno del sinallagma contrattuale e il suo rapporto con la prestazione lavorativa, è necessario aver riguardo alla circostanza pregressa, ove il compenso rappresentava tutt'al più una mera eventualità e fungeva da sostentamento in cambio dello sfruttamento del lavoro prestato.

Pertanto, il significato di tale trasformazione va oltre la definizione della retribuzione come obbligazione corrispettiva, in quanto ha riconosciuto la pretesa del lavoratore al compenso qualificandola come diritto "pieno" e, inoltre, ha fornito chiare indicazioni sulla sua composizione, ancorandone la determinazione a tecniche strettamente legate agli assetti organizzativi della struttura in cui il lavoratore è collocato.

Va, inoltre, tenuto presente che l'inquadramento della prestazione di lavoro e della retribuzione nel contesto del sinallagma contrattuale si è accompagnato alla graduale consapevolezza dei tratti distintivi del contratto di lavoro subordinato rispetto agli altri contratti di scambio, più specificatamente quelli riguardanti lo scambio di attività personale, cui il contratto di lavoro sembra più avvicinarsi. Questo processo ha sottolineato la peculiarità dell'obbligazione retributiva rispetto al modello civilistico dell'obbligazione pecuniaria¹⁵.

Per valutare la descritta peculiarità, è opportuno esaminare il rapporto tra il modello teorico e la struttura normativa dell'obbligazione pecuniaria di diritto comune, dal quale emergono differenze essenziali rispetto alle obbligazioni aventi ad oggetto beni e/o utilità. Infatti, mentre l'obbligazione pecuniaria assume la forma di "mezzo di pagamento", consentendo un differimento, anche minimo, tra il tempo del contratto e quello del pagamento, l'obbligazione retributiva si qualifica come obbligazione di natura negoziale, inquadrabile come "prezzo del lavoro". Tuttavia, tale qualificazione trova il suo limite nella prospettiva finalistica progressivamente riconosciuta alla retribuzione, che comporta l'inevitabile distacco dalla forma tipica dell'obbligazione retributiva.

¹⁵ DI MAJO A., *Aspetti civilistici della obbligazione retributiva*, in *RGL*, 1982, I, p. 404 e ss.

Tale percorso ha riguardato, in modo particolare, gli eventi sopravvenuti che, pur rendendo impossibile l'adempimento dell'obbligazione corrispettiva, comportano solo la sospensione del contratto di lavoro anziché la sua risoluzione.

Da tali premesse sarà alimentato il percorso di riconsiderazione del contratto di lavoro all'interno del tipo civilistico¹⁶ che trova uno dei suoi momenti più significativi nel principio costituzionale della retribuzione proporzionata e sufficiente.

L'incanalamento normativo del diritto positivo stabilisce chiaramente che la prestazione lavorativa impone al datore l'obbligo di corrispondere la retribuzione. Di conseguenza, si sostiene comunemente l'esistenza di una presunzione atecnica, ossia non basata sul diritto positivo né sull'*id quod plerumque accidit*, di onerosità del lavoro subordinato¹⁷.

Nel merito, il carattere dell'onerosità che qualifica l'obbligazione retributiva può essere considerato speculare alla corrispettività, atteso che contribuisce a realizzare la funzione tipica del lavoro quale «*strumento per attuare uno scambio di utilità reciproche tra i contraenti*»¹⁸.

Invero, è proprio la pattuizione di una retribuzione certa e predeterminata che permette di distinguere il contratto di lavoro subordinato da altre figure negoziali nelle quali il carattere della subordinazione esprime una finalità diversa rispetto a quella strettamente corrispettiva¹⁹.

Così facendo è possibile identificare le funzioni essenziali dell'obbligazione retributiva, intesa come compenso adeguato del lavoro, nella durata della prestazione, nell'intensità dell'impegno e nella qualità del lavoro svolto, ma anche nella finalità "sociale" volta a tutelare le esigenze soggettive del lavoratore e della sua famiglia.

In primo luogo, nel contratto di lavoro, l'oggetto dello scambio implica le energie lavorative dello stesso lavoratore; quindi, l'obbligazione retributiva costituisce la messa a disposizione della persona, considerata come «*bene immateriale suscettibile di valutazione economica*»²⁰. Al contempo, la retribuzione rappresenta un mezzo

¹⁶ DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, op. cit., p. 387; DELL'OLIO M., *Retribuzione, quantità e qualità di lavoro*, op. cit., p. 1 ss.; PERONE G., voce *Retribuzione*, op. cit., p. 46 e ss.; MAZZONI G., *Manuale di diritto del lavoro*, I, Milano, 1977.

¹⁷ RIVA SANSEVERINO L., *Commento sub art. 2103*, in *Commentario del Codice civile* a cura di A. Scialoja, G. Branca, Bologna-Roma, 1986, p. 312.

¹⁸ TREU T., *Onerosità e corrispettività*, op. cit., p. 45.

¹⁹ PESSI R., *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, in *Giuffrè*, Milano, 1989, p. 22.

²⁰ DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, op. cit., p. 388.

indispensabile per garantire al lavoratore e alla sua famiglia “un’esistenza libera e dignitosa”, diventando in questo modo la forma privilegiata di espressione e sviluppo della sua personalità²¹.

Orbene, costituendo uno dei termini dello scambio, l’obbligazione retributiva rende il contratto di lavoro subordinato per sua natura oneroso. Tale carattere, difatti, si presume fino a prova contraria, ovverosia fino a che non sia raggiunta la prova della gratuità della prestazione lavorativa.

A seguito di una ricerca condotta alla fine degli anni ‘60, infatti, si è ritenuta ammissibile la possibilità di fuoriuscire dallo schema negoziale codificato, nel caso in cui il rapporto di lavoro subordinato si basi su un contratto in cui la prestazione è fornita a titolo gratuito e non finalizzata a generare una utilità a favore del datore di lavoro con l’obbligo di una controprestazione.

Secondo una prospettiva diversa, la prestazione di lavoro subordinata a titolo gratuito non sarebbe ammissibile perché gratuità e subordinazione sarebbero termini opposti e, pertanto, una prestazione di lavoro senza obbligo di corrispettivo dovrebbe essere classificata come un contratto atipico estraneo all’ambito di ricerca del diritto del lavoro²².

Tuttavia, il lavoro gratuito non costituisce una fattispecie illecita, ma piuttosto una fattispecie lecita, sebbene innominata, in cui l’elemento della gratuità è incluso nella causa del contratto perché mira alla «soddisfazione di scopi altruistici o, comunque, di interessi non esprimendosi in controprestazioni obbligatorie»²³. Di conseguenza, esso è legittimo ove persegua interessi meritevoli di tutela da parte dell’ordinamento giuridico.

Per quanto riguarda le ipotesi più comuni di lavoro gratuito, è evidente che la meritevolezza dell’interesse è senz’altro riconosciuta nei confronti di tutte quelle prestazioni che vengono effettivamente fornite gratuitamente in ragione di particolari vincoli affettivi, solidaristici o ideologici²⁴.

²¹ GHERA E., *Diritto del lavoro*, in Cacucci, Bari, 1996, p. 302.

²² GRANDI M., *Osservazioni critiche.*, p. 465.

²³ TREU T., *Onerosità e corrispettività*, *op. cit.*, p. 45 e ss.

²⁴ DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, *op. cit.*, p. 391 ss. Tra le ipotesi “tipiche” di lavoro gratuito va annoverato quello che si realizza nel contesto familiare in ragione del vincolo affettivo che lega i suoi componenti, salva l’applicazione dell’art. 230 bis c.c., in tema di impresa familiare. Va, inoltre, considerato il lavoro volontario reso personalmente e spontaneamente dagli aderenti in favore di organizzazioni di solidarietà e promozione sociale (l. n. 266/1991), che prevede il riconoscimento ai lavoratori di un mero rimborso spese, oltre alla copertura assicurativa contro gli infortuni per la responsabilità civile contro terzi. Anche al di fuori delle associazioni di volontariato è possibile prestare attività di lavoro volontario (ad esempio in associazioni benefiche o di tendenza come partiti e sindacati). Attività di lavoro gratuito possono altresì essere svolte nelle cooperative sociali, dove la solidarietà è rivolta

Inoltre, c'è chi sostiene che l'istituto del lavoro gratuito può essere rilevante anche nei rapporti in cui il prestatore agisce in qualità di discente, come nel caso delle attività di praticantato delle professioni liberali²⁵.

La questione è stata sollevata recentemente con la presentazione in Senato del DDL n. 1198 in cui all'*art. 41 comma 9* si leggeva «*Il tirocinio professionale non determina l'instaurazione di rapporto di lavoro subordinato anche occasionale; in ogni caso, al praticante avvocato, decorso il primo anno, è dovuto un adeguato compenso commisurato all'apporto dato per l'attività effettivamente svolta ovvero quello convenzionalmente pattuito*».

Nel corso dell'*iter* legislativo, il DDL n. 1198 è stato convertito in DDL S. 601. Nonostante le discussioni sul compenso per i praticanti avvocati, il testo finale approvato dal Senato il 23 novembre 2010 non prevedeva alcun compenso, ma solo il rimborso alle spese sostenute e un rimborso congruo per l'attività svolta²⁶.

Considerando che recenti studi dimostrano che la permanenza media nell'albo dei praticanti avvocati è di 5,5 anni, è evidente che la questione sia di notevole importanza²⁷.

ai membri stessi della cooperativa colpiti da svantaggio (l. n. 381/1991 e l. n. 52/1996), con il limite del 50% dei soci volontari ammesso dalla legge e con la previsione, per gli stessi, di un rimborso spese e dell'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Le attività di cooperazione con i Paesi in via di sviluppo, che le leggi n. 38/1979 e n. 49/1987 originariamente qualificavano come lavoro autonomo a titolo oneroso, sono ora, a seguito della sentenza della Corte costituzionale n. 211/1996, qualificate quali attività di lavoro subordinato atipico a causa mista, per il combinarsi di gratuità ed onerosità. Si presume, poi, la gratuità del lavoro svolto nelle comunità religiose, anche quando non connesse al lavoro religioso (insegnamento, pulizia dei locali, assistenza agli infermi), a meno che non siano erogate a favore di enti esterni e manchi un rigoroso nesso causale tra queste e la finalità religiosa dell'ente. Per i ministri di culto la gratuità del ministero è elemento naturale dell'attività non contraddetto dalla presenza di erogazioni liberali dei fedeli e/o della chiesa per il loro sostentamento. Non è esclusa la possibilità per questi ultimi di svolgere attività secolare retribuita presso terzi. L'art. 74 del D.lgs. n. 276/2003 prende in considerazione il fenomeno delle prestazioni rese in agricoltura "...da parenti e affini fino al terzo grado, in modo meramente occasionale o ricorrente di breve periodo, a titolo di aiuto, mutuo aiuto, obbligazione morale senza corresponsione di compensi, salvo le spese di mantenimento e di esecuzione dei lavori", che non danno luogo in ogni caso ad un rapporto di lavoro autonomo o subordinato ma che risultano, comunque, meritevoli di considerazione da parte dell'ordinamento.

²⁵ MORTILLARO F., voce *Retribuzione*. 1) *Rapporto di lavoro privato*, in *Enc. Giur.*, Roma, 1991, p. 3.

²⁶ DDL S.601, *Modifiche al regio decreto-legge 27 novembre 1933, n. 1578, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 gennaio 1934, n. 36, in materia di riforma dell'accesso alla professione forense e raccordo con l'istruzione universitaria, approvato con il nuovo titolo "Nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense"*, art. 39 comma 8, Il tirocinio professionale non determina l'instaurazione di rapporto di lavoro subordinato anche occasionale. Al praticante avvocato è sempre dovuto il rimborso delle spese sostenute per conto dello studio presso il quale svolge il tirocinio. Ad eccezione che negli enti pubblici e presso l'Avvocatura dello Stato, decorso il primo anno, l'avvocato riconosce al praticante avvocato un rimborso congruo per l'attività svolta per conto dello studio, commisurato all'effettivo apporto professionale dato nell'esercizio delle prestazioni e tenuto altresì conto dell'utilizzo da parte del praticante avvocato dei servizi e delle strutture dello studio.

²⁷ BASSO G., PELLIZZARI M., *Quelle barriere per gli aspiranti avvocati*, in *Lavoce.info*, 2010.

È importante riconoscere che la prestazione del discente durante il praticantato non può essere considerata un'attività autonoma professionale e neppure, ovviamente, un rapporto di lavoro economicamente dipendente, poiché chi la svolge non è ancora in possesso dei titoli abilitativi necessari. Pertanto, l'unica categoria dogmatica per classificare il rapporto tra praticante e professionista è la subordinazione. In effetti, poiché l'attività è senza dubbio svolta sotto la direzione ed il coordinamento e presso l'unità produttiva, *rectius* lo studio professionale del *dominus* che riceve dalla prestazione un vantaggio economico, appare evidente che sussistano gli elementi della subordinazione.

Il rapporto, infatti, implica necessariamente uno scambio tra il vantaggio economico che il professionista ottiene dalla prestazione e l'apprendimento del discente. Infatti, secondo un risalente ma attuale orientamento, l'“addestramento” ottenuto dal prestatore può essere valutato patrimonialmente essendo diretto a migliorare la qualificazione professionale e la capacità di guadagno. Inoltre, poiché l'insegnamento deve essere considerato un obbligo per il professionista, il rapporto non può che definirsi corrispettivo, anche se il corrispettivo è completamente diverso rispetto a quello del rapporto di lavoro subordinato tipico²⁸.

Dal momento che il rapporto tra praticante e professionista è considerato a carattere corrispettivo, ad esso si estende l'applicazione adeguata del precetto costituzionale di cui all'*art. 36 Cost.*, il che implica la possibilità di adattare il compenso alle peculiarità del rapporto di lavoro del praticante, tenendo conto dell'apporto costituito dall'insegnamento impartito dal professionista e della fruizione degli strumenti posti a disposizione del discente²⁹. Ciò contrasta con l'approccio comune della giurisprudenza che spesso si limita ad estendere i livelli retributivi previsti dai contratti collettivi senza considerare questi elementi specifici del rapporto corrispettivo.

Lo scenario delineato pocanzi evidenzia fin da subito le eventuali limitazioni del sistema civilistico, soprattutto nella determinazione della retribuzione, in quanto identifica un unico criterio eterogeneo, quale il solo costo o il solo prezzo della prestazione³⁰, a differenza dei criteri utilizzati per definire l'importo del compenso nei contratti sinallagmatici.

²⁸ TREU T., *Onerosità e corrispettività*, *op cit.*, p. 100.

²⁹ TREU T., *ivi*, p. 115 e ss.

³⁰ GRANDI M., PERA G., *Commento all'art. 36 Cost.*, in *Commentario*, Padova, 2005, p. 39.

La valutazione delle esigenze soggettive del lavoratore e della sua famiglia, in quest'ultimo contesto, ha permesso di definire il concetto di retribuzione in chiave estensiva, il quale prende in considerazione anche tutti quei compensi erogati in relazione al rapporto di lavoro. Nel tempo, ciò ha ridefinito il principio di corrispettività che emergeva fin da subito dalla stessa nozione *ex art. 2094 c.c.* del contratto di lavoro, evidenziando l'automatismo salariale e quelle componenti retributive che assumono carattere differito o indiretto³¹.

Ciò ha portato, di conseguenza, alla necessità di colmare le lacune prospettate dalla stessa definizione di retribuzione che, per motivi di opportunità, si limitava ai soli principi di proporzionalità e sufficienza, ignorando le modalità e gli strumenti di attuazione della stessa³². Inoltre, secondo l'ormai consolidata giurisprudenza, questa esigenza ha portato a riconoscere la natura immediatamente precettiva della nozione di retribuzione, il che implica il riconoscimento del diritto alla retribuzione come un diritto assoluto del singolo individuo, antecedente alla stipula del contratto e prevalente sull'intento degli stessi contraenti.

Ciò significa che, in quanto diritto inviolabile della persona, l'inderogabilità, l'indisponibilità e l'imprescrittibilità dell'obbligazione retributiva derivano dall'interezza della norma costituzionale e dalla sua immediata attuazione, stabilendo che il diritto alla retribuzione è intrinsecamente collegato ai rapporti di lavoro subordinato, indipendentemente dalla durata della singola prestazione, dalla disciplina collettiva impiegata e dalla unicità o pluralità dei rapporti.

In sintesi, è legittimo affermare che nel contesto del diritto civile, l'analisi della retribuzione si focalizza sugli elementi fondamentali che definiscono l'obbligazione di corrispondere una remunerazione equa in relazione al lavoro prestato. Fondato sui principi della teoria generale dei contratti e delle obbligazioni, questo quadro concettuale costituisce un fondamento cruciale per la comprensione degli aspetti generali della retribuzione. L'obbligo di corrispondere una giusta compensazione si basa sull'idea di equità contrattuale e sottolinea la centralità del reciproco rispetto delle parti coinvolte nel rapporto di lavoro.

³¹ TREU T., *Onerosità e corrispettività*, op. cit., p. 72.

³² TREU T., *ivi*, p. 72.

D'altra parte, nel contesto del diritto del lavoro, la retribuzione assume una complessità maggiore, poiché coinvolge non solo l'obbligo contrattuale, ma anche una serie di normative specifiche del settore e accordi collettivi. L'evoluzione delle relazioni sindacali e dei modelli occupazionali, insieme all'emergere di nuove modalità di lavoro, aggiunge ulteriori sfide e considerazioni alla disciplina della retribuzione in questo ambito.

Il ruolo centrale della retribuzione nel rapporto di lavoro si riflette nell'essere un motore per il mantenimento di un equilibrio giusto e sostenibile tra i datori di lavoro e i lavoratori. Il dialogo costante tra le normative giuridiche e gli sviluppi della prassi occupazionale è un elemento imprescindibile per garantire che la retribuzione rispecchi adeguatamente il valore del lavoro svolto. Inoltre, questo approccio dinamico consente di adattare le condizioni di lavoro alle mutevoli esigenze sociali ed economiche, contribuendo così a creare un ambiente di lavoro equo e sostenibile.

In conclusione, l'analisi approfondita della disciplina giuridica della retribuzione nei contesti del diritto civile e del lavoro rivela un intricato intreccio di normative, teorie contrattuali e dinamiche che influenzano l'occupazione. La sua complessità richiede un approccio flessibile e adattabile che tenga conto delle mutevoli sfide nel mondo del lavoro contemporaneo, assicurando al contempo una tutela efficace dei diritti dei lavoratori e una giusta ricompensa per il loro impegno.

1.3. Tutela giurisprudenziale *ex art. 36 Cost.*

Quanto detto induce indubbiamente a riprendere la trattazione dalla norma costituzionale italiana che in questo contesto è da sempre situata al vertice della gerarchia delle fonti. Com'è ampiamente noto, l'approccio a tale norma è sempre stato cruciale per definire le caratteristiche fondamentali del sistema giuslavoristico italiano, in particolare per quanto riguarda l'istituto della retribuzione.

Attualmente, la ponderazione attenta dei principi costituzionali in materia di lavoro risulta essere ancora essenziale, specialmente considerando che esiste una specifica correlazione tra gli strumenti di autotutela collettivi idonei a realizzare tale diritto e la concezione di retribuzione *ex art. 36* della Carta costituzionale.

Invero, il legislatore costituente dedica al diritto del lavoro un'adeguata disciplina sin dal combinato disposto degli *artt. 1 e 2*, individuandolo come principale strumento per la

realizzazione del progresso sociale, poiché idoneo a conseguire il valore sociale della singola persona.

La giurisprudenza costituzionale ha precisato, inoltre, come il diritto al lavoro costituisce «*fondamentale diritto di libertà della persona umana*»³³ e pertanto, rientrabile nella categoria dei diritti inviolabili sanciti dall'*art. 2 Cost.*, il quale, al contempo, conferisce allo Stato il compito di rimuovere quegli impedimenti volti ad ostacolare il pieno sviluppo della persona. Lo stesso legislatore costituente ha posto la figura del lavoratore al centro di un sistema di garanzie di diritti fondamentali, tra cui lo stesso *art. 36 Cost.* che rappresenta uno strumento di giustizia sociale attraverso cui l'ordinamento tutela il cittadino-produttore, con il fine di raggiungere la c.d. eguaglianza sostanziale.

In questo contesto, infatti, l'*art. 36 Cost.* si configura come completamento del sistema di principi cui si conforma l'istituto retributivo. La giurisprudenza e la dottrina hanno una visione unanime circa la natura di tale norma, ritenendola immediatamente precettiva e programmatica e, di conseguenza, incondizionatamente applicabile a tutti i rapporti di lavoro subordinato³⁴.

Ai sensi dell'*art. 36* della Costituzione, la retribuzione deve essere «*proporzionata alla quantità e qualità del lavoro, nonché in ogni caso sufficiente a garantire al lavoratore ed alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa*».

La relazione tra il requisito della proporzionalità e della sufficienza esorta a ritenere che il precetto costituzionale sia finalizzato al raggiungimento tra il “principio di giustizia corrispettiva” e il “principio di giustizia distributiva”. In riferimento a questo rapporto, si sono susseguiti diversi orientamenti dottrinali. Tra questi il più tipico fotografa e conferisce dignità costituzionale alle due funzioni della retribuzione, distinguendo un'obbligazione corrispettiva, vale a dire quella idonea a compensare in maniera adeguata il lavoro - considerando non soltanto la durata della prestazione ma anche l'intensità dell'impegno e la qualità del lavoro svolto - e un'obbligazione sociale, più strettamente connessa al diritto sociale di matrice costituzionale, in quanto destinata alla «*tutela di interessi che trascendono il piano dell'autonomia privata*»³⁵. Infatti, il criterio della sufficienza riconosce un livello retributivo minimo, atto a garantire un'esistenza libera e

³³ Corte Cost., 31 marzo 1994, n. 108.

³⁴ PUGLIATTI S., *La retribuzione sufficiente e le norme della Costituzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, Roma, 1950, vol. I, p. 187.

³⁵ ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, in *Edizioni Scientifiche*, Napoli, 1994, p. 279.

dignitosa sia per il lavoratore che per la sua famiglia. L'impiego da parte del legislatore dei termini "libera" e "dignitosa" non è un caso, in quanto essi implicano rispettivamente la salvaguardia dall'oppressione del bisogno economica e il godimento di un tenore di vita decoroso.

Alla luce di quanto appena detto, si evidenzia la consapevolezza che la retribuzione assume per il lavoratore una valenza esistenziale, rappresentando la principale risorsa vitale per il lavoratore e la sua famiglia, nonché un mezzo privilegiato per esprimere e sviluppare la propria personalità³⁶.

Inizialmente, l'originaria formulazione dell'*art. 36 Cost.* prevedeva che "l'esistenza libera e dignitosa" fosse strettamente correlata al costo di uno *standard* di vita familiare base e appariva persino associata alla nozione della c.d. "legge bronzea dei salari", che sosteneva che «*il livello di salario non deve essere fissato oltre quanto necessario per il mantenimento e la riproduzione della forza-lavoro*» e «*il mercato ha la capacità di autoregolarsi e dunque una fissazione dei salari oltre l'equilibrio spontaneo sarebbe solo causa di effetti negativi, quali aumento della disoccupazione e una spinta verso la riduzione degli stessi salari*»³⁷.

Tuttavia, l'attuale formulazione dell'appena citato dettato costituzionale è il frutto di un emendamento presentato in Assemblea costituente dall'esponente cristiano Dossetti e dall'esponente comunista Togliatti, i quali proposero di superare il tradizionale atteggiamento di neutralità dello Stato verso le dinamiche di mercato, trasformando la retribuzione in uno strumento per migliorare progressivamente le condizioni di vita dei lavoratori³⁸. Secondo Dossetti, inoltre, era giunto ormai il momento di «*orientare l'economia verso retribuzioni del lavoro che non siano soltanto rispondenti alle esigenze della vita, quali possano essere quelle di vitto, della casa, del vestiario, ma anche alle esigenze dell'esistenza libera e perciò degna dell'uomo*»³⁹.

³⁶ ROMA G., *Le funzioni della retribuzione*, in Cacucci, Bari, 1997, p. 51.

³⁷ GALBRAITH J. K., *Storia dell'economia*, Milano, 1990.

³⁸ CALZARETTI F., *La nascita della Costituzione. Le discussioni in Assemblea costituente e commento degli articoli della Costituzione*, seduta 8 ottobre 1946, in www.nascitacostituzione.it/02p1/03t3/036/indez.htm

³⁹ Prima Sottocommissione della Commissione per la Costituzione, resoconto seduta 8 ottobre 1946.

In questo modo, di conseguenza, l'*art. 36 Cost.* conferisce all'obbligazione retributiva «una finalità etico-sociale estranea all'ambito contrattuale, attuando una felice sintesi fra i valori negoziali e i principi di libertà e dignità»⁴⁰.

Le brevi considerazioni che sono state affrontate fino ad ora sembrano indicare che, nonostante l'affermarsi di una nozione di retribuzione, desumibile dall'*art. 36 Cost.*, in chiave promozionale e sociale, sconosciuta all'originario concetto di matrice civilistica, la giurisprudenza e la dottrina non siano riuscite realmente a sviluppare un sistema in grado di liberarsi dal modello di retribuzione scambista.

Sembra che il parametro di riferimento costituito dai minimi contrattuali, in relazione alla quantità e qualità del lavoro prestato, sia in grado di attuare solo parzialmente il dettato costituzionale, con il rischio di comprometterne l'aspetto più innovativo. In una situazione come questa, è ragionevole interrogarsi sull'attualità e sull'utilità di una legislazione sui minimi retributivi.

Da sempre, infatti, l'importanza dell'*art. 36 Cost.* si manifesta nella sua applicazione giurisprudenziale, specialmente considerando il silenzio della disciplina legislativa sulla determinazione dei salari minimi. Di conseguenza, numerose controversie relative ai rapporti di lavoro, in cui il lavoratore ritiene insufficiente il trattamento economico stabilito nel contratto individuale, hanno richiesto l'intervento della giurisprudenza per garantire una corretta applicazione dell'articolo in questione.

Questa norma, con natura immediatamente percettiva, è direttamente vincolante sia nei confronti del potere legislativo, nota anche come c.d. norma-direttiva, che dell'autonomia privata, invalidando ogni pattuizione che non assicuri al lavoratore una giusta retribuzione conforme a quanto previsto dalla norma costituzionale.

A sostegno di tale tesi, si sono susseguite innumerevoli sentenze della Corte costituzionale, tra le quali quella più degna di essere menzionata risulta essere la n. 461/1952 che riconobbe espressamente all'*art. 36 Cost.* «un'immediata applicabilità ai rapporti contrattuali».

Nel merito, la giurisprudenza italiana sull'*art. 36 Cost.* «ha rappresentato un essenziale elemento di compensazione rispetto all'astensionismo del legislatore: astensionismo tradottosi nell'assenza sia di una legislazione sul salario minimo che di

⁴⁰ MONTUSCHI L., *La Costituzione come fonte regolatrice del lavoro*, diretto da M. Persiani, in *Cedam*, Padova, 2010, p. 416.

un procedimento legale attuativo dell'art. 39, seconda parte, Cost. idoneo ad assicurare alla contrattazione collettiva di categoria l'efficacia soggettiva erga omnes»⁴¹.

Questa dinamica, pertanto, ha generato l'effetto significativo di garantire una tutela di natura collettiva mediante un tipico rimedio individuale, quale il ricorso giurisdizionale, al quale qualsiasi dipendente ha la possibilità di accedere invocando un parametro oggettivo, facilmente dimostrabile nel processo, rappresentato dalle tariffe salariali dei contratti collettivi nazionali della categoria o di quella affine⁴².

È opportuno notare che un'operazione di questo tipo, supportata dalla giurisprudenza ordinaria, ha effettivamente creato un'equazione di equivalenza tra retribuzione costituzionale e quella stabilita dalla contrattazione collettiva, la retribuzione c.d. di qualifica, legata al livello di inquadramento e alla durata della prestazione, che a dire il vero è idonea a soddisfare l'obbligazione che l'art. 36 Cost. vuole proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato.

Non si può negare che l'adozione dei minimi sindacali possa in qualche modo attenuare ovvero comprimere il principio della sufficienza della retribuzione. In effetti, i minimi retributivi contrattuali tendono ad avere un'applicazione generale, essendo suscettibili di estendersi alla generalità dei prestatori inclusi nel contratto collettivo. Essi, dunque, assicurano l'impiego di criteri tendenzialmente obiettivi e costanti, che difficilmente sarebbero in grado di soddisfare le esigenze dell'esistenza libera e dignitosa che, a causa delle loro specifiche caratteristiche individuali, richiedono valutazioni soggettive e variabili da individuo a individuo⁴³.

L'approccio adottato dai giudici, invero, se considerato come un criterio orientativo e tendenziale per determinare la retribuzione, ha i suoi meriti, purché non venga elevato a criterio ermeneutico della nozione costituzionale. Entro tali limiti, in effetti, offrendo al giudice un parametro di riferimento affidabile, basato sul consenso delle rappresentanze collettive dei datori di lavoro e dei lavoratori, essa risponde ad un'esigenza di opportunità sociale.

⁴¹ RICCI G., *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, in *Lav. dir.*, n. 4/2011, p. 637.

⁴² Corte Cass., n. 25889/2008: «*Nel rapporto di lavoro subordinato la retribuzione prevista dal contratto collettivo acquista, pur solo in via generale, una "presunzione" di adeguatezza ai principi di proporzionalità e sufficienza*».

⁴³ TREU T., *Commento sub art. 36 Cost.*, op. cit., p. 83; PACE T., *Rilievi sulla determinazione giudiziale della retribuzione sufficiente*, in *GC*, 1961, p. 278; PERA G., *La determinazione della retribuzione giusta e sufficiente ad opera del giudice*, in *MGL*, 1961, p. 422.

D'altra parte, è importante anche riconoscere che siffatta pratica ha condotto, nella maggioranza dei casi, ad attribuire ai minimi contrattuali un valore di preminenza solo indirettamente legittimato, utilizzandoli come unici criteri per determinare il *quantum* della retribuzione spettante al lavoratore. Per tale via, ai giudici è stato conferito un ampio potere d'intervento.

Il rimedio giurisprudenziale ha rinviato per un lungo periodo la necessità di un intervento legislativo sui minimi salariali, non imposto a causa della mancanza di una riserva di legge, ma neanche precluso.

Per quanto riguarda il tentativo di introdurre un salario minimo legale attraverso la delega contenuta nel *Jobs Act*, è necessario ricordare che il legislatore delegato ha un'ampia discrezionalità regolatoria e, proprio a fronte di ciò, le proposte dottrinali di attuazione sono classificabili in “*meccanismi di indicizzazione automatica*”⁴⁴ e “*meccanismi gradualmente e non automatici di adeguamento alla crescita di produttività e di prezzi attraverso una commissione indipendente*”⁴⁵.

Dopo il mancato recepimento della delega contenuta nel *Jobs Act* riguardo il compenso orario minimo, è tornato in discussione il tema del salario minimo legale. Sulla questione, oltre ai diversi modelli proposti, la sua eventuale introduzione solleva la questione di coordinamento con le c.d. “*clausole sociali*”, ovvero quelle norme che impongono ad un datore di lavoro il rispetto di specifici *standard* di protezione sociale e del lavoro come condizione per svolgere attività economiche in appalto o in concessione, ovvero per accedere a benefici di legge ed agevolazioni finanziarie⁴⁶.

Tuttavia, il riferimento economico di tali clausole sociali, in armonia con un sistema in cui la retribuzione è determinata dalla contrattazione collettiva anziché dalla legge, potrebbe entrare in conflitto con un eventuale compenso orario minimo legale che, se risultasse inferiore ai minimi stabiliti dai contratti collettivi, sarebbe realizzabile, sempre per legge, richiedere l'applicazione di un trattamento economico desumibile dallo stesso contratto collettivo⁴⁷.

⁴⁴ BOERI T., LUCIFOSA C., *Salario minimo e legge delega*, in www.lavoce.info, 2014.

⁴⁵ GUARRIELLO F., *Intervento al Convegno “Le politiche del lavoro del Governo Renzi”*, in F. Carinci, *Adapt Labour Studies e-Book series*, 2015, p. 4.

⁴⁶ ORLANDINI G., *Clausole sociale*, in *Enc. Giur. Treccani*, Diritto online, 2015.

⁴⁷ PASCUCCI P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi, in relazione al Congresso AIDLass*, 2018, p. 7 e ss.

In alternativa, qualora si optasse per un salario minimo legale basato sul parametro dei contratti collettivi qualificati, potrebbe sorgere una possibile concorrenza tra questi e quelli “*della categoria e della zona*”, come previsto dall’*art. 36 dello Statuto dei Lavoratori*.

Dunque, nonostante alcune deroghe, si può affermare che la disciplina contrattuale stabilisce prioritariamente l’ammontare delle retribuzioni e non può mai derogare *in peius* il trattamento previsto dalla normativa giuslavorista.

Al contrario, qualora la disciplina contrattuale risulti insufficiente, spetterà alla legge stabilire il minimo garantito, facendo riferimento ai c.d. minimi tabellari del contratto collettivo nazionale, considerati affidabili nel determinare la giusta retribuzione. Su questo punto, le posizioni giurisprudenziali sono varie ed eterogenee e, proprio per questo motivo, la Cassazione ha precisato che «*qualora il giudice di merito dovesse discostarsi dai trattamenti previsti dal contratto nazionale, dovrà motivare tale sua scelta, facendo parzialmente affidamento alla sua scienza privata e maggiormente a criteri oggettivi (es. dati statistici ufficiali)*»⁴⁸.

Con tale affermazione, la giurisprudenza «*si è discostata in senso riduttivo dai minimi di trattamento del contratto nazionale*»⁴⁹ prendendo in considerazione, invece, il carattere artigianale e le dimensioni ridotte dell’azienda, lo *standard* medio di vita di una determinata area geografica, le condizioni ambientali in cui è prestata l’attività lavorativa e le condizioni personali e familiari del lavoratore⁵⁰. Nonostante questo, la stessa Corte afferma che «*il giudice deve comunque verificare che tale riduzione non comporti forme di sfruttamento del lavoratore*»⁵¹.

Pertanto, è legittimo chiarire che il richiamo al contratto collettivo non ha comportato alcuna normativizzazione del parametro né l’attribuzione di efficacia *erga omnes* alla regolazione collettiva cosa che avrebbe avuto come naturale conseguenza la violazione dell’*art. 39, comma 4, Cost.* nella sua valenza impeditiva. Il contratto collettivo, infatti, è stato utilizzato solo come parametro esterno, ai fini del giudizio di adeguatezza della retribuzione in termini di proporzionalità e sufficienza, ed è stato solitamente individuato mediante regole di esperienza, senza alcun tipo di automatismo.

⁴⁸ Corte Cass., 26 luglio 2001, n. 10260, in *Mass. Giur. Lav.*, 2001, p. 995 e ss.

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ Corte Cass., 28 agosto 2004, n. 17250, in *Giust. Civ. Mass.*, 2004, p. 7.

⁵¹ Corte Cass., 26 luglio 2001, n. 10260.

Si è affermato⁵² che la giurisprudenza ha dimostrato la sua efficacia soprattutto quando ha manifestato la propria “vocazione proporzionalistica”, cioè laddove ha verificato in pratica le mansioni svolte attraverso un’analisi quali-quantitativo della prestazione lavorativa, attribuendo a tale attività un livello retributivo specifico all’interno del sistema contrattuale di classificazione. In questo contesto, la giurisprudenza è giunta a determinare la paga definita nei CCNL di settore o, in mancanza di questi, da quelli “affini”.

Nell’ambito di questa prospettiva essenzialmente proporzionalistica, la giurisprudenza ha anche adottato criteri riduttivi. Difatti, essa ha interpretato la garanzia dell’art. 36 *Cost.* focalizzandosi sul trattamento economico globale piuttosto che sulle singole voci retributive presenti nel contratto collettivo, in quanto queste ultime presumibilmente superavano l’obiettivo di remunerazione della professionalità media del lavoratore. Operando in questo modo, la giurisprudenza ha elaborato una nozione di “minimo costituzionale” che fosse inclusiva solo dell’indennità di contingenza⁵³ e della tredicesima mensilità, considerate parte del concetto di “retribuzione minima”.

In pratica, benché non manchino pronunce giurisprudenziali in senso contrario⁵⁴, si ritengono esclusi gli elementi legati alle specifiche caratteristiche della prestazione o alla sua qualità, come premi di produzione, maggiorazioni ed indennità speciali, le mensilità aggiuntive diverse dalla tredicesima (es. la “quattordicesima”)⁵⁵ e gli scatti di anzianità⁵⁶.

La dottrina ha criticato la cautela e la tendenza conservatrice della giurisprudenza in merito alla nozione di “minimo costituzionale”, sottolineando che l’adeguatezza dovrebbe essere valutata dalle parti sociali in relazione al complesso delle voci che compongono la retribuzione, e che l’esclusione preventiva di alcune componenti non fosse ragionevole. Allo stesso modo, la prassi di un adeguamento al ribasso dei minimi salariali individuali in base a fattori economico-ambientali è stato oggetto di critica, in

⁵² RICCI G., *La retribuzione costituzionalmente adeguata*, op. cit., p. 645.

⁵³ Corte Cass. 28 marzo 2000 n. 3749; Corte Cass. 21 maggio 1992, n. 6108; Corte App. Catania 30 settembre 2015, n. 852; Corte Cass. 26 gennaio 2009, n. 1832, sulla legittimità di soppressione dell’indennità di contingenza sostituendola con un’altra differente e minore indennità.

⁵⁴ Corte Cass. 26 agosto 2013, n. 19578 «*nella determinazione della c.d. giusta retribuzione non si debbono escludere in via automatica gli istituti retributivi contrattuali che eccedono il minimo salariale (quattordicesima mensilità, compensi aggiuntivi e integrativi), essendo rimesso al giudice del merito il compito di procedere ad una valutazione caso per caso, con eventuale inclusione di tali elementi nella base di calcolo*».

⁵⁵ Corte Cass. 5 novembre 2008, n. 26589; Corte Cass. 13 maggio 2002, n. 6878; Corte Cass. 8 agosto 2000, n. 10465.

⁵⁶ Corte Cass. 5 novembre 2008 n. 26589; Corte Cass. 7 luglio 2008, n. 18584.

quanto tali non dovrebbero, invece, essere considerati durante l'attuazione del precetto costituzionale, unificatore, dell'*art. 36 Cost.*.

Questo atteggiamento di *self-restraint* della giurisprudenza sembra essere stato in parte condizionato dalla mancata attuazione dell'*art. 39 Cost.* e dalla sua valenza impeditiva, ripetutamente affermata dalla giurisprudenza costituzionale.

Nonostante tutte le sue incertezze e incongruenze, la giurisprudenza ha comunque elaborato il concetto di retribuzione "costituzionalmente adeguata" e ha identificato nella disciplina salariale dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative il parametro appropriato per soddisfare la formula dell'*art. 36 Cost.*

In tale operazione, la giurisprudenza ha seguito il percorso legislativo, assegnando ai contratti collettivi aventi tali caratteristiche funzioni di integrazione e deroga alla legge. Ciò ha incluso, ad esempio, la determinazione del c.d. "minimale contributivo", di cui all'*art. 1 del Decreto-legge n. 338/1989, convertito nella Legge n. 389/1989.*

1.3.1. L'arduo bilanciamento tra proporzionalità e sufficienza

Nonostante quanto appena esaminato, nel suo complesso, il tentativo di attuazione giurisprudenziale dell'*art. 36 Cost.* ha finito per sovrapporre e confondere i criteri di proporzionalità e di sufficienza, generando contraddizioni e incertezze, oltre a una certa timidezza.

Per affrontare la problematica presa in esame si possono individuare due piani logicamente e giuridicamente successivi. In primo luogo, è necessaria un'accurata qualificazione dei principi di proporzionalità e di sufficienza e, in secondo luogo, una considerazione della natura del rapporto tra questi intercorrente.

Se non ci sono dubbi in dottrina, sull'esempio della giurisprudenza costituzionale⁵⁷, come abbiamo già visto precedentemente, circa la possibilità di "segmentare" l'*art. 36 Cost.* in due distinte obbligazioni retributive, una fortemente corrispettiva e correlata al rapporto di scambio tra datore e lavoratore, e l'altra caratterizzata in senso sociale, l'affermazione della "coessenzialità" dei due principi ai fini della configurazione del diritto costituzionale alla retribuzione è stata più dibattuta.

⁵⁷ GRANDI M., PERA G., *Commento all'art. 36 Cost., op. cit.*, p. 38; BALDASSARRE A., *Diritti sociali*, in *Enc. giur. Treccani*, vol XI, Roma, 1989.

Quest'ultima questione è significativa laddove si consideri che, oltre le argomentazioni teoriche, la giurisprudenza ordinaria ha concretamente identificato la retribuzione costituzionale con quella fissata dalle tariffe sindacali durante la contrattazione collettiva, opponendosi a tali conclusioni.

Nonostante l'esistenza di una diretta ed innegabile correlazione tra proporzionalità e sufficienza, alcuni autori⁵⁸ sostengono la completa separazione tra i due principi, argomentando la sussistenza di due sfere di applicazione distinte e autonome. Nel merito, infatti, tali autori stabiliscono una serie di valori che si collegano ai due principi. In particolare, nel contesto della proporzionalità, il valore considerato sarebbe relativo, determinato dalla quantità e dalla qualità del lavoro prestato, ma costante, vale a dire sempre presente nonostante la variabilità legata alle caratteristiche dell'attività svolta. Nel caso della sufficienza, il valore di riferimento sarebbe assoluto, in quanto strettamente correlato alle esigenze imprescindibili del lavoratore e della sua famiglia, ma eventuale, ovvero applicabile solo laddove la retribuzione sia effettivamente lo strumento di sopravvivenza del lavoratore.

Siffatta distinzione porta inevitabilmente a un giudizio di valore, che si concretizza nella convinzione che i due principi siano in rapporto di gerarchia, garantendo «*in via principale, la retribuzione proporzionale alla quantità e qualità del lavoro, e in via subordinata, la retribuzione sufficiente*»⁵⁹.

La scindibilità della norma costituzionale comporta il rischio di creare una nozione composita di retribuzione, in cui il criterio della proporzionalità, inteso in chiave corrispettiva, assume una posizione più rilevante rispetto al criterio della sufficienza, considerando che gli indicatori di quantità e qualità del lavoro svolto si prestano maggiormente a fornire un criterio oggettivo per la determinazione retribuzione. La sufficienza, vista come troppo mutevole in rapporto al singolo lavoratore, al tempo e al luogo della prestazione, si colloca in posizione residuale, poiché prevede di garantire al

⁵⁸ GRASSELLI S., *Pluralità di rapporti di lavoro e applicazione dell'art. 36 Cost.*, in *MGL*, 1971, p. 61; SCOGNAMIGLIO R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Bari, 1969, p. 130; TORRENTE A., *I rapporti di lavoro, Parte generale*, Milano, 1966, p. 110; COMITO F., *Applicabilità dell'art. 36 Cost. ai rapporti di breve durata giornaliera*, in *RGL*, 1965, II, p. 543; ARANGUREN A., *A pari lavoro, impari retribuzione: considerazioni in tema di interpretazione dell'art. 36 della Costituzione*, nota a C. Cost. 4 maggio 1960, n. 30, in *MGL*, 1960, p. 306; meno perentorio il giudizio di ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, *op. cit.*, p. 189, che ritiene i due principi contenuti nella norma costituzionale operanti su piani differenti e con finalità diverse.

⁵⁹ PUGLIATTI S., *La retribuzione sufficiente*, *op. cit.*, p. 192.

lavoratore un corrispettivo non inferiore ad una certa soglia, esprimendo così la funzione sociale della retribuzione.

Un orientamento alternativo sembra, invece, sostenere la teoria della scindibilità invertendone i parametri e sottolineando la prevalenza della sufficienza. Secondo questa prospettiva, esiste un rapporto antitetico tra proporzionalità e sufficienza, in base al quale la seconda dovrebbe essere garantita in ogni caso, «*indipendentemente dal fatto che sussista la corrispettività in senso oggettivo e l'equivalenza tra le prestazioni scambiate*».⁶⁰

Senza voler cadere nell'estremo opposto di ritenere la sufficienza un principio dominante e, in un certo senso, il presupposto della proporzionalità, sembra ragionevole riconoscere la coesistenza di una pluralità di funzioni all'interno dell'unico concetto di retribuzione.

In base a tale interpretazione, la sufficienza assume il ruolo di incarnare la funzione "promozionale", per cui la retribuzione va considerata una risorsa vitale per soddisfare i bisogni e le aspettative individuali. Questa concezione supera la logica della stretta corrispettività, che richiederebbe di considerare, per la quantificazione del compenso, unicamente le obbligazioni assunte.

Tuttavia, la discussione in dottrina riguarda l'identificazione precisa dei limiti di tale funzione. Alcuni ritengono che essa coincida con il sostentamento, vale a dire la garanzia del minimo vitale, mentre altri sostengono che tale soglia è più elevata, comprendendo quanto è necessario per assicurare un'esistenza dignitosa. Al riguardo, è importante precisare che identificare la retribuzione sufficiente con il minimo vitale o la sussistenza non sembra corretto, poiché la descritta funzione sociale deve essere posta in stretta correlazione con l'*art. 2 Cost.*

Tale norma conferma la centralità della persona umana come motore ispiratore dell'intero sistema costituzionale, da realizzarsi attraverso il riconoscimento di diritti inviolabili e l'attribuzione allo Stato del compito di eliminare gli ostacoli che ne impediscono di progredire. Essa, nel riconoscere al soggetto una serie di diritti rientranti in un'elencazione "aperta" e non esaustiva, pone la dignità come valore più importante ed indefettibile della persona, da cui deriva la titolarità di tutti i diritti in questione.

⁶⁰ HERNANDEZ S., *I principi costituzionali in tema di retribuzione*, in *DL*, 1997, I, p. 160, secondo il quale la sufficienza funge da limite inferiore alla regola della proporzionalità poiché la contrattazione collettiva "ne raggiunge e ne supera ordinariamente la soglia".

Orbene, il riferimento dell'art. 36 Cost. alla garanzia dell'esistenza libera e dignitosa per il lavoratore e per la sua famiglia colloca pienamente la retribuzione e, naturalmente, il lavoro, tra gli strumenti finalizzati a tutelare la dignità della persona e promuoverne la crescita.

La funzione promozionale, pertanto, deve esprimersi non solo nell'assicurare l'esistenza e l'integrità della persona, attraverso e il sostentamento ed il soddisfacimento dei bisogni minimali, né semplicemente nel consentire al lavoratore di recuperare le energie spese nel lavoro e di guadagnare denaro, bensì principalmente nel garantire un'esistenza consona alla posizione che l'individuo occupa tanto nel contesto familiare quanto nella società, al fine di promuoverne lo sviluppo⁶¹.

Nel merito, una parte della dottrina sostiene che il criterio della sufficienza della retribuzione è in contrasto con la concezione del "salario progressivo"⁶², che mira ad individuare una retribuzione sufficiente volta a soddisfare non solo le esigenze strettamente necessarie del dipendente, ma anche consentirgli di stare all'interno della società con un tenore di vita consono a quello che è la media nazionale.

Infatti, come sostenuto da una parte della giurisprudenza, non sempre le individuazioni sul salario prospettate dalla contrattazione collettiva risultano idonee a quanto previsto dal principio della sufficienza. Questo perché, la sufficienza del trattamento economico deve avere riguardo, a seconda delle circostanze o delle necessità in cui versa il lavoratore, di quelle che sono «*le aspettative esistenziali del lavoratore, le aspirazioni di quest'ultimo in termini di maturazione culturale, oltre che di elevazione del tenore di vita mentale*»⁶³.

Dunque, apparentemente, i due criteri in quanto generici, sembrerebbero ambigui o alternativi, "se non addirittura contraddittori"⁶⁴, invece, si tratta di due facce della stessa medaglia designata dalla nozione di retribuzione, riflettendo la sua complessità e varietà. L'unitarietà della nozione emerge dalla stessa lettera dell'art. 36 Cost. e, in particolare, dall'espressione "e in ogni caso", che lega il segmento normativo della proporzionalità a quello della sufficienza. Tradizionalmente, tale espressione è stata letta con l'intenzione di attribuire alla "sufficienza" il ruolo di correttore della "proporzionalità", il che significa

⁶¹ TREU T., *Commento sub art. 36 Cost.*, op. cit., p. 79.

⁶² D'EUFEMIA G., *Le situazioni soggettive del lavoratore dipendente*, in Giuffrè, Milano, 1958, p. 38.

⁶³ BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, in Giappichelli, Torino, 2002, p.78.

⁶⁴ MONTUSCHI L., *La Costituzione come fonte regolatrice del lavoro*, op. cit., p. 31.

che la retribuzione sarebbe dovuta essere sufficiente anche laddove la prestazione non fosse esigibile (ad esempio, per festività o ferie) ovvero fosse impossibile, come nei casi di infortunio, gravidanza e puerperio di cui all'*art. 2110 c.c.*

La sintesi tra i due principi, tuttavia, dovrebbe essere intesa nel senso che «*la retribuzione, che deve essere proporzionata, non può non essere sempre sufficiente, quindi financo nelle ipotesi in cui, a causa dell'estrema modestia del valore della prestazione lavorativa, l'applicazione del principio proporzionalistico rischi di evidenziare un compenso talmente ridotto da non consentire al lavoratore di soddisfare in modo minimamente dignitoso le necessità essenziali*»⁶⁵.

D'altronde, la complementarità dei due criteri ha trovato maggiore approvazione nella Corte costituzionale, la quale considera “giusta retribuzione” solo quella che congiuntamente soddisfi ambedue i requisiti⁶⁶. Infatti, secondo la stessa Corte, il concetto di retribuzione assunto dall'*art. 36 Cost.*, non è «*mero corrispettivo del lavoro, ma compenso del lavoro proporzionale alla sua quantità e qualità e, insieme, mezzo normalmente esclusivo per sopperire alle necessità vitali del lavoratore e dei suoi familiari, che deve essere sufficiente ad assicurare a costoro una esistenza libera e dignitosa*»⁶⁷.

La questione sull'individuazione del rapporto intercorrente tra i suddetti principi non ha trovato molto riscontro nella giurisprudenza, la quale ha ritenuto che la retribuzione fissata dai contratti collettivi soddisfi contemporaneamente sia il principio della proporzionalità che quello della sufficienza⁶⁸, con lo scopo di garantire ai lavoratori un livello retributivo minimo. Questo ha comportato che l'impiego delle tabelle parametriche dei contratti collettivi è stato considerato idoneo a preservare entrambi i criteri, accettando l'idea che il principio di proporzionalità riportato dai diversi livelli retributivi permetta tacitamente di rispettare anche quello di sufficienza.

Tuttavia, alcuni criteri discutibili, come quelli legati alle “piccole dimensioni dell'impresa” o alle condizioni ambientali e territoriali in cui l'attività è svolta, sono stati occasionalmente utilizzati in maniera scorretta in giurisprudenza, suscitando

⁶⁵ PASCUCCI P., *La giusta retribuzione*, op. cit., p. 16.

⁶⁶ ROMA G., *Le funzioni della retribuzione*, op. cit., p. 20.

⁶⁷ Corte Cost., 18 dicembre del 1987, n. 559.

⁶⁸ FABOZZI R., *Il salario minimo legale tra la dimensione europea e le compatibilità ordinamentali*, in *Cacucci Editore*, Bari, 2020, p. 101.

controversie. In particolare, tra i parametri di determinazione giudiziale della retribuzione sufficiente, il c.d. salario familiare, inteso come equo compenso comprensivo delle risorse necessarie per far fronte alle esigenze di vita familiare, non ha mai ottenuto riconoscimento giuridico, con lo scopo di voler proteggere i lavoratori con carichi familiari da discriminazioni causate da una diversa e maggiore retribuzione.

L'*art. 36 Cost.*, dopo aver sancito il diritto a percepire una retribuzione sufficiente e proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato, non specifica l'esistenza di un principio di parità di trattamento retributivo generale che postula l'uguaglianza di retribuzione a parità di lavoro, per i lavoratori con la stessa qualifica e mansione. Ciononostante, spesso le imprese si trovano in circostanze in cui i propri dipendenti richiedono il riconoscimento di uno specifico trattamento economico, in quanto tale beneficio è stato concesso ad un collega nella medesima posizione.

Per tale ragione, la dottrina si è spinta a sostenere l'esistenza, con riguardo all'obbligo retributivo, del c.d. principio di parità retributiva, il quale imporrebbe l'uguale retribuzione a parità di lavoro svolto, senza alcuna possibilità per il datore di lavoro di trattamenti preferenziali.

Secondo la prevalente giurisprudenza e dottrina, tuttavia, fermo restando il divieto di discriminazione, vale a dire la corresponsione di una diversa retribuzione determinata da motivi di sesso, politici, sindacali etc., deve escludersi l'esistenza di un generale e assoluto principio di uguaglianza retributiva, in quanto non sussiste una automatica equazione qualifica-retribuzione. Dunque, retribuire di più il prestatore di lavoro che rende una prestazione qualitativamente e quantitativamente migliore non è sinonimo di discriminazione o lesione di un altrui diritto, bensì è volto a valorizzare la personalità di un lavoratore senza andare ad intaccare quanto svolto da un altro.

Pertanto, non appare escluso che il concetto di parità possa giustificare anche differenze retributive, purché bilanciate da altri benefici secondo un'ottica di compensazione interna al rapporto.

1.4. La cedevolezza delle garanzie costituzionali retributive

Il meccanismo di supplenza giurisprudenziale basato sull'*art. 36 Cost.* ha guadagnato l'appellativo di "*via italiana al minimo salariale*"⁶⁹, in quanto assume la funzione di sostituto del salario minimo stabilito per legge, a causa della carenza di una legislazione *ad hoc*. Questo meccanismo identifica un minimo costituzionale inderogabile, che incorpora specifici elementi retributivi dal contratto collettivo scelto come parametro.

È opinione comune che tale sistema "transitorio" versi in una condizione di grave crisi, con nuove criticità che si aggiungono a quelle precedentemente identificate dalla dottrina. Per comprendere meglio la situazione, risulta indispensabile esaminare i principali fattori che hanno compromesso l'efficacia del meccanismo di supplenza giurisprudenziale. Oltre ai fattori relativi ad elementi esterni, che comunque influenzano tale meccanismo interpretativo, quelli di carattere endogeno rivestono un ruolo chiave. Tra questi, spicca la cedevolezza dell'*art. 36 Cost.* nel bilanciamento con altri diritti garantiti dalla stessa Costituzione o dalle normative europee.

In particolare, nonostante il diritto alla giusta retribuzione rappresenti un diritto fondamentale ed essenziale per soddisfare i principali interessi costituzionalmente garantiti, esso si caratterizza per una peculiare elasticità nel momento in cui viene bilanciato con altri principi costituzionali. Tale elasticità si manifesta con un'ambivalenza di risultati, talvolta estendendo e talvolta riducendo il proprio ambito di applicazione.

In alcuni casi, infatti, si sono osservati episodi di "elasticità positiva" del principio costituzionale, consentendo alla legislazione più recente – in contrasto con quanto sostenuto dalla giurisprudenza prevalente⁷⁰ – di estendere l'applicabilità della tutela anche al di là dei rigidi confini tradizionali del lavoro subordinato. Si pensi, ad esempio, al lavoro a progetto⁷¹ e, più di recente, alle collaborazioni eterorganizzate *ex art. 2, D.lgs. n. 81 del 2015*, dove si discute se la legislazione abbia un carattere meramente estensivo della disciplina del lavoro subordinato ovvero se allarghi le maglie della fattispecie di lavoro subordinato *ex art. 2094 c.c.*

Allo stesso modo, sono state introdotte anche disposizioni che regolano un "equo compenso" per i lavoratori autonomi, come i giornalisti, *ex art. 1 co. 1, L. n. 233 del 2012*,

⁶⁹ MAGNANI M., *Il salario minimo legale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, p. 777.

⁷⁰ Corte Cass., 15 maggio 1985, n. 2016; Corte Cass. SS.UU., 16 gennaio 1986, n. 224.

⁷¹ BIASI M., *Il «salario minimo» per i collaboratori a progetto [art. 1, 23° comma, lett. c]*, in *Il nuovo diritto del mercato del lavoro*, a cura di Persiani M. e Liebman S., Torino: UTET, 2013, p. 223 ss.

e gli avvocati, *ex art. 13 bis co. 2 L. n. 247 del 2012*, mirando a proteggere i professionisti dalla previsione di clausole vessatorie apposte da società bancarie, assicurative e, in generale, dalle grandi imprese⁷².

Tuttavia, quando si è affrontata la necessità di bilanciare il diritto alla giusta retribuzione con quelli garantiti dagli *artt. 41 e 81-97 Cost.*, l'elasticità si è trasformata in una sorta di "cedevolezza", consentendo significative compressioni.

In particolare, l'*art. 41 Cost.* riguarda l'organizzazione economica del Paese e sancisce il principio della libertà di iniziativa economica e del regime della libera concorrenza. La complessità del rapporto con l'*art. 36 Cost.* è evidenziata da una risalente pronuncia della Consulta⁷³, dove viene sottolineato che, mentre l'autonomia contrattuale nell'ambito commerciale è strumentale all'iniziativa economica, limitare tale autonomia equivale a limitare l'iniziativa economica stessa. Tuttavia, questa limitazione è legittima solo se finalizzata al raggiungimento degli scopi previsti o consentiti dalla Costituzione.

Questo implica che eventuali restrizioni imposte dall'*art. 36 Cost.* al fine di garantire il diritto al lavoro devono essere bilanciate con la necessità di promuovere un ambiente economico favorevole, come previsto dall'*art. 41 Cost.*. In altre parole, il contrasto potenziale tra queste due disposizioni deve essere risolto considerando attentamente gli interessi e gli obiettivi costituzionali coinvolti.

Nel valutare i termini del contrasto, occorre tener presente che il *secondo ed il terzo comma dell'art. 41 Cost.* declinano la disposizione in senso "non liberista"⁷⁴, poiché l'iniziativa economica non è garantita in senso assoluto, ma deve operare entro un perimetro definito da due limiti. Il primo – 'interno' – sancisce l'obbligo che l'iniziativa

⁷² Riformato da ultimo dal D. l. n. 148 del 2017, conv. con mod. in l. n. 172 del 2017, l'art. 13 bis, rubricato "Equo compenso e clausole vessatorie", stabilisce come "equo" il compenso «quando risulta proporzionato alla quantità ed alla qualità del lavoro svolto, nonché al contenuto ed alle caratteristiche della prestazione legale».

⁷³ Corte Cost. 23 aprile 1965, n. 30. Un altrettanto risalente orientamento dottrinale ha storicamente ricondotto il contrasto alla circostanza per cui a livello dogmatico l'attività svolta dal lavoratore subordinato non rientrerebbe nell'alveo dell'iniziativa economica privata, e pertanto la tutela della prima può validamente porsi quale limite per la seconda; BALDASSARRE A., *Iniziativa economica privata [voce]*, in *Enc. Dir.*, XXI, Milano, Giuffrè, 1971, p. 591, secondo cui "non ogni scelta di un'attività economica, ma solo quelle scelte che si realizzano con una destinazione di capitali e che instaurano una nuova «produzione di risorse materiali»".

⁷⁴ RICCI G., *Il diritto alla retribuzione adeguata. Tutele costituzionali e crisi economica*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 11.

economica privata non contrasti con l'utilità sociale, mentre il secondo – 'esterno' – proibisce alla stessa di compromettere la sicurezza, la libertà e la dignità umana⁷⁵.

È proprio da questo secondo limite che si instaura un immediato collegamento con l'*art. 36 Cost.*, ed in particolare con il requisito della sufficienza che assicura all'individuo ed alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

Pertanto, la combinazione di queste due norme sembra sovraordinare il diritto a una retribuzione sufficiente rispetto alla tutela della libera iniziativa economica⁷⁶. Ciò significa che l'iniziativa economica privata non può incidere sulla retribuzione del lavoratore fino a ridurla a livelli che possano compromettere la dignità umana, come richiesto dall'*art. 36 Cost.*

In altre parole, questo principio implica che la protezione del diritto al lavoro e alla retribuzione sufficiente sia prioritaria rispetto alla libertà di iniziativa economica privata, nel rispetto degli interessi sociali e della dignità dell'individuo.

Tuttavia, l'analisi degli orientamenti giurisprudenziali – specialmente quelli consolidatisi durante i periodi di crisi economica – ha rilevato che la prevalenza del diritto ad una giusta retribuzione non è sempre univoca e può esser emessa in discussione in determinate circostanze. In particolare, ci si riferisce a quei casi in cui il contrasto tra le norme costituzionali è più aspro, come quando il diritto alla giusta retribuzione entra in conflitto con il rischio di sopravvivenza dell'impresa stessa, sia a causa di una grave crisi economica che operi a livello generale, sia perché essa opera in un'area economicamente depressa in cui i livelli salariali fissati dal CCNL risultano eccessiva rispetto alla capacità economica dell'impresa stessa.

Questa posizione solleva interrogativi riguardo all'equilibrio tra la tutela dei diritti dei lavoratori, come il diritto a una retribuzione dignitosa, e la necessità di garantire la sopravvivenza delle imprese, specialmente in contesti economici difficili. La sfida consiste nel trovare un equilibrio che protegga entrambi gli interessi in gioco, tenendo conto delle circostanze specifiche e dell'interesse pubblico generale.

⁷⁵ SMURAGLIA C., *Il lavoro nella Costituzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2007, p. 431.

⁷⁶ Che taluni hanno tentato di annoverare tra i diritti inviolabili SPAGNUOLO VIGORITA V., *L'iniziativa economica privata nel diritto pubblico*, in *Jovene*, Napoli, 1959, p. 228, smentiti, però, dalla stessa struttura dell'art. 41 e dalla rilevanza conferita.

In tali ipotesi, parte della giurisprudenza ha sostenuto la legittimità di derogare *in peius* rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva di categoria⁷⁷. Questo perché ritiene che a livello di categoria non sia sempre possibile tener conto in modo efficace delle specificità territoriali e delle diverse capacità competitive delle singole imprese.

Pertanto, come approfondiremo successivamente nella seguente trattazione, è stata considerata legittima la condotta del datore di lavoro che ha corrisposto una retribuzione inferiore rispetto a quella stabilita dal contratto di categoria in diverse situazioni. Queste includono quando l'impresa opera in zone del Paese particolarmente disagiate o depresse⁷⁸, quando l'impresa è di piccole dimensioni⁷⁹ o è impresa artigianale⁸⁰, o ancora quando questa versa in una fase di crisi economica⁸¹. In tal senso, la Suprema Corte ha rilevato che «*la medesima attività lavorativa, valutabile in una certa misura dalla grande impresa, può esserlo in misura minore da un datore di lavoro dotato di mezzi modesti e, perciò, assoggettabile a sacrifici patrimoniali non oltre certi limiti, oltrepassati i quali sarebbe a rischio la sua stessa sopravvivenza economica*»⁸².

Nel dettaglio, queste pronunce giurisprudenziali ammettono un bilanciamento tra il diritto alla giusta retribuzione dei lavoratori e la tutela delle prerogative organizzative del datore di lavoro riguardo alla gestione e allo sviluppo della propria iniziativa economica. Queste comprendono la possibilità per il datore di lavoro di prendere decisioni strategiche riguardo alla propria attività, come la scelta del luogo in cui operare, la natura dell'attività (artigianale o industriale), e altre decisioni che possono influenzare la redditività e la sopravvivenza dell'impresa.

Ciò che queste decisioni hanno in comune è la stessa premessa logica, ossia l'implicita equiparazione del costo del lavoro, che ricomprende le retribuzioni ad ogni altro costo

⁷⁷ GUARRIELLO F., *Verso l'introduzione del salario minimo legale?*, in F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi, Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, Adapt Labour Studies e-Book n. 40, Adapt University Press, p. 328, dal quale viene definita come una tendenza "ribassista".

⁷⁸ Corte Cass., 17 gennaio 2011, n. 896; Corte Cass., 1 febbraio 2006, n. 2245; Corte Cass., 26 luglio 2001, n. 10260; Corte Cass., 26 marzo 1998, n. 3218; *contra* Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211; Corte Cass., 25 febbraio 1994, n. 1903.

⁷⁹ Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211; Corte Cass., 28 agosto 2004, n. 17250; Corte Cass., 9 agosto 1996, n. 7383; *contra* Corte Cass., 15 ottobre 2010, n. 21274.

⁸⁰ Corte Cass., 9 agosto 1996, n. 7383.

⁸¹ Corte Cass., Sez. civ., 14 dicembre 2005, n. 27592; Corte Cass., 18 marzo 2004, n. 5519 sull'onere del datore di dar prova della situazione di crisi, anche territoriale, non potendosi questa assumere come "fatto notorio".

⁸² Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211.

che l'impresa deve sostenere per lo svolgimento della propria attività economica. Tuttavia, il giudice non può intervenire su queste ultime senza violare l'*art. 41 Cost.*, che garantisce la libertà di iniziativa economica privata.

Questo approccio non solo rischia di sminuire il concetto di retribuzione come fondamentale per garantire i diritti costituzionali, ma anche di compromettere la tenuta stessa del diritto o, meglio, della "presunzione di conformità" delle clausole del CCNL all'*art. 36 Cost.*, specialmente in quei casi in cui il contrappeso è rappresentato dalle prerogative organizzative del datore di lavoro.

Tuttavia, c'è un'altra linea di pensiero che cerca di evitare la frammentazione delle retribuzioni adattandole alla capacità finanziaria di ciascuna impresa. In particolare, la Suprema Corte⁸³ ha riconosciuto che «*ai fini della determinazione dell'equa retribuzione dei dipendenti di una piccola impresa operante nel Mezzogiorno ai sensi dell'art. 36 Cost., costituisce parametro ordinario di riferimento la retribuzione minima fissata dalle parti sociali in sede di contrattazione collettiva, la cui elaborazione ha tenuto conto anche dell'esistenza e delle esigenze delle piccole imprese, nonché delle difficoltà in cui possono versare quelle operanti in alcune zone del Paese*». Di conseguenza, sarebbe "irrazionale ed insufficiente" ritenere «*adeguata la retribuzione del lavoratore, inferiore ai minimi della contrattazione collettiva di settore, facendo generico riferimento alle retribuzioni correnti nelle piccole imprese operanti nel meridione d'Italia, invece che a quelle della specifica categoria*».

In sintesi, sebbene il limite costituzionale del minimo retributivo rimanga intatto dal punto di vista teorico, la giurisprudenza può continuare a consentire deroghe *in peius* rispetto ai CCNL per adeguare le retribuzioni alla realtà economica delle singole imprese, purché ciò non comprometta il rispetto dei requisiti *ex art. 36 Cost.*, applicato al caso concreto, anche tenendo conto delle differenze di costo della vita.

Un ulteriore profilo di cedevolezza dell'*art. 36 Cost.* si manifesta nel suo bilanciamento con gli *artt. 81, co. 1 e 97, co. 1*. In particolare, il primo stabilisce che «*lo Stato assicura l'equilibrio tra le entrate e le spese del proprio bilancio, tenendo conto delle fasi avverse e delle fasi favorevoli del ciclo economico*». Il secondo, invece, sostiene

⁸³ Corte Cass., 17 gennaio 2011, n. 896; Corte Cass., 17 marzo 2000, n. 3184; Corte Cass., 8 gennaio 2007, n. 57; Corte Cass., 25 febbraio 1994, n. 1903.

che «*le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico*».

Il nucleo comune ad entrambe le disposizioni è rappresentato dai vincoli imposti alla spesa pubblica: l'*art. 81 Cost.* si riferisce al principio di equilibrio di bilancio, mentre l'*art 97 Cost.* si riferisce ai vincoli finanziari derivanti dall'ordinamento dell'Unione.

Durante la crisi economica del 2008, tali disposizioni hanno assunto un ruolo significativo nell'incidere sull'*art. 36 Cost.*, specialmente per quanto riguarda la stabilità finanziaria dei bilanci pubblici. In alcuni casi, gli Stati si sono trovati esposti al rischio di insolvenza, il che ha spinto a varare riforme sostanziali nei sistemi di governo⁸⁴.

Concentrandosi sull'eurozona, diversi Paesi hanno dovuto adottare misure di profondo risanamento economico e di contenimento della spesa pubblica, in parte per rispettare gli accordi sovranazionali⁸⁵ e per rispettare le raccomandazioni degli organismi comunitari. In questo contesto, uno dei capitoli di spesa più rilevanti nei bilanci degli Stati membri è stato rappresentato dalle retribuzioni dei dipendenti pubblici, che costituiscono in media circa un quarto della spesa pubblica totale⁸⁶ (anche se si nota una tendenza al ribasso)⁸⁷.

A seconda dei casi e della gravità delle singole situazioni, i provvedimenti adottati hanno comportato una riduzione effettiva delle retribuzioni, come accaduto in Irlanda e soprattutto Grecia⁸⁸, ovvero si sono limitati al congelamento degli adeguamenti o degli elementi accessori, come avvenuto in Portogallo⁸⁹.

⁸⁴ TRIMARCHI M., *Premesse per uno studio su amministrazione e vincoli finanziari: il quadro costituzionale*, in *Riv. It. Dir. Pubbl. Com.*, 2017, p. 623 e ss.

⁸⁵ BARNARD C., *The financial crisis and the Euro Plus Pact: A labour lawyer's perspective*, in *Industrial Law Journal*, 2012, p. 98 e ss.

⁸⁶ HOLM-HADULLA F., KAMATH, LAMO A., PEREZ J., SCHUKNECHT L., *Public wages in the euro area, towards securing stability and competitiveness*, European Central Bank, Occasional Paper series n. 112 - June 2010.

⁸⁷ Risulta legata specialmente alle misure di contenimento della spesa come evidenziano i report annuali elaborati dall'OECD, *Government at a glance 2017*, accessibile su www.oecd.org/gov/govataglance.com. Per una panoramica generale degli interventi adottati nei Paesi dell'UE v. DELLA ROCCA G., PASSARELLI G., *Politiche salariali e contrattazione collettiva nel pubblico impiego in Europa dalle politiche di austerità del 1980 alla crisi finanziaria del 2008*, in *Lav. nelle P.A.*, 2012, p. 727 e ss.

⁸⁸ Il primo memorandum sottoscritto dal Governo ellenico lo impegnava a decurtare le retribuzioni dei pubblici dipendenti in misure tra il 10-30%. Si veda YANNAKOUROU M., TSIMPOUKIS C., *Flexibility without security and deconstruction of collective bargaining: the new paradigm of Labor Law in Greece*, in *Comp. Lab. Law & Pol. Journ.*, 2014, p. 337 e ss.; IOANNOU C. A., *Recasting Greek Industrial Relations: Internal Devaluation in Light of the Economic Crisis and European Integration*, in *Int. Journ. Comp. Lab. Law & Ind. Rel.*, 2012, p. 199 e ss.

⁸⁹ Il Governo portoghese ha bloccato il pagamento della tredicesima e quattordicesima mensilità. Le relative norme, però, sono state dichiarate incostituzionali dalla Corte costituzionale portoghese con sentenza 5 luglio 2012, sulla base della disparità che creavano con i lavoratori del settore privato non interessati dal blocco.

Nonostante si trovasse in una situazione di grave crisi finanziaria, l'Italia è riuscita ad evitare il ricorso ai prestiti di istituzioni sovranazionali, come la Banca Centrale Europea e il Fondo Monetario Internazionale. Tuttavia, ha ricevuto una raccomandazione informale, che all'epoca era anche segreta, il 5 agosto 2011, firmata congiuntamente dai Presidenti di BCE e della Banca d'Italia. In questa missiva si sottolineava l'urgenza di un'azione da parte delle autorità italiane per ristabilire la fiducia degli investitori. A tal fine, si consigliava di «*valutare una riduzione significativa dei costi del pubblico impiego, rafforzando le regole per il turnover e, se necessario, riducendo gli stipendi*»⁹⁰.

Nel nostro sistema, la riduzione delle retribuzioni nel settore pubblico sarebbe stata difficile da attuare, considerando la competenza della contrattazione collettiva in materia⁹¹. Di conseguenza, il contenimento della spesa è stato realizzato attraverso il blocco degli incrementi retributivi per tutto il settore pubblico (contrattualizzato e non), e la sospensione della contrattazione collettiva (per i soli dipendenti pubblici contrattualizzati) per il periodo dal 2010- 2014, con alcune proroghe⁹².

La Corte costituzionale si è espressa sulla legittimità di tali misure in diverse occasioni, ma senza esaminare specificatamente i profili di confronto-contrasto con l'*art. 36 Cost.*. Infatti, la Corte conclude per l'illegittimità delle disposizioni non basandosi sull'*art. 36 Cost.*, ma stabilendo che fosse violata la libertà sindacale *ex art. 39 Cost.*, che è considerata il presupposto logico della giusta retribuzione⁹³. In sostanza, la Corte riconosce che la limitazione della contrattazione collettiva e del diritto sindacale compromette

⁹⁰ Si è escluso il carattere giuridico vincolante di questa comunicazione, v. TOSATO G. L., *La riforma costituzionale sull'equilibrio di bilancio alla luce della normativa dell'Unione: l'interazione tra i livelli europeo e interno*, in *Riv. Dir. Int.*, 2014, p. 12.

⁹¹ TOPO A., *Legge e autonomia collettiva nel lavoro pubblico*, cit.; *ID. Public Sector Collective Bargaining and the Distortion of Democracy: the Italian Case*, in *Comp. Lab. Law & Pol. Journ.*, 2013, p. 531 e ss.; CARINCI F., *Contrattazione e contratto collettivo nell'impiego pubblico "privatizzato"*, in *Lav. nelle P.A.*, 2013, p. 493 e ss.; in giurisprudenza Corte Cost., 16 ottobre 1997, n. 309.

⁹² RICCI G., *Il diritto alla retribuzione adeguata. Tutele costituzionali e crisi economica*, op. cit., p. 77 e ss.; ALAIMO A., *La contrattazione collettiva nel settore pubblico tra vincoli, controlli e "blocchi": dalla "riforma Brunetta" alla "manovra finanziaria" 2010*, in *Lav. nelle P.A.*, 2010, p. 287 e ss.

⁹³ Alcune considerazioni sulla portata della sentenza sono svolte da ORLANDINI G., *Legge, contrattazione collettiva e giusta retribuzione dopo le sentenze 51/2015 e 178/2015 della Corte costituzionale*, in *Lav. Dir.*, 2018, p. 7 e ss.; DELFINO M., *Ricerche: la regolazione del mercato del lavoro tra recenti riforme, principi costituzionali e prassi. Legge e contrattazione collettiva sui minimi salariali nel prisma dei principi costituzionali*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2016, p. 335 e ss.; BARBIERI M., *Contratto collettivo e lavoro pubblico: blocco salariale e blocco della contrattazione tra scelte legislative e giurisprudenza costituzionale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2015, p. 453 e ss.; FIORILLO L., *Contrattazione collettiva e lavoro pubblico: una nuova interpretazione sistematica della Corte costituzionale*, in *Giur. Cost.*, 2015, p. 1679 e ss.; FERRANTE V., *Anche per i dipendenti pubblici arriva l'ora della riscossa: la Corte dichiara l'incostituzionalità della proroga del blocco della contrattazione collettiva*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, p. 1121 e ss.

indirettamente anche il diritto a una retribuzione adeguata e giusta, sottolineando l'interconnessione tra i diversi diritti costituzionali.

Tuttavia, occorre rilevare che la soluzione della Corte è influenzata dal fatto che il blocco delle retribuzioni e quello della contrattazione, sebbene correlati, non sono profili completamente sovrapponibili. Dopo la revoca del blocco degli adeguamenti retributivi con la L. n. 190 del 2014, alla Corte non rimaneva che pronunciarsi sulla legittimità del blocco della contrattazione. Tuttavia, è comunque possibile individuare in alcune parti del percorso argomentativo della Corte alcuni elementi di cedevolezza dell'*art. 36 Cost.* rispetto ai vincoli di bilancio *ex artt. 81 e 97 Cost.*

In premessa, la Corte ha affermato che il blocco temporaneo degli adeguamenti delle retribuzioni non viola il requisito di sufficienza ma quello di proporzionalità⁹⁴, che nel pubblico impiego è legato alla valorizzazione della *performance* ed al buon andamento della P.A.

A parere della Corte, quindi, non viene frustata la soglia minima intangibile assicurata dal requisito di sufficienza, ma viene compromessa quella porzione "ulteriore" rispetto al nucleo minimo, che sarebbe stata destinata a modulare il compenso in base alla quantità e qualità del lavoro svolto, concentrandosi esclusivamente sulla *performance* e non sul minimo inderogabile.

In merito al requisito della sufficienza, la Corte sostiene che la conformità della retribuzione a questo *standard* deve essere apprezzata in relazione a tutti gli elementi che compongono il trattamento complessivo del lavoratore nel corso di un periodo di tempo "di una qualche significativa ampiezza", alla luce del canone della onnicomprensività. La Corte costituzionale non fornisce, però, indicazioni specifiche su quanto debba essere considerata la "significativa ampiezza" dell'arco temporale entro il quale operano le limitazioni alle retribuzioni. Tuttavia, seppur in modo indiretto, sembra suggerire che un blocco delle retribuzioni protratto per cinque anni possa essere considerato proporzionato alle esigenze di risanamento economico.

Pertanto, una simile soluzione lascia intendere che, se lo stato dei conti pubblici dovesse peggiorare ulteriormente e, di conseguenza, l'interesse generale alla stabilità

⁹⁴ Secondo la Corte, infatti, «*in linea di principio, l'emergenza economica, pur potendo giustificare la stasi della contrattazione collettiva, non può avvalorare un irragionevole protrarsi del "blocco" delle retribuzioni. Si finirebbe, in tal modo, per oscurare il criterio di proporzionalità della retribuzione, riferito alla quantità e alla qualità del lavoro svolto.*»

finanziaria dovesse diventare più pressante, ci sarebbe spazio per estendere il blocco degli adeguamenti retributivi anche oltre il quinquennio.

Tanto più che la Corte ha affermato che la sproporzione della misura di blocco deve comunque essere valutata anche considerando la “pregressa dinamica delle retribuzioni nel lavoro pubblico”, caratterizzata da “valori più elevati di quelli riscontrati in altri settori”. La scelta di utilizzare le retribuzioni del settore privato come parametro di congruità per quelle del settore pubblico è stata giudicata immotivata sul piano sistematico⁹⁵ e comporta rischi, tra cui una maggiore esposizione a misure di moderazione salariale e la perdita definitiva della funzione promozionale che le retribuzioni nel pubblico impiego dovrebbero svolgere rispetto a quelle del settore privato⁹⁶.

Analogamente al caso delle prerogative organizzative del datore di lavoro, anche in questo caso, il limite della sufficienza dell’*art. 36 Cost.* rimane formalmente intatto, a tal punto che neppure le misure di contenimento della spesa pubblica possono violarlo.

Tuttavia, è evidente che questo limite agisce più a livello formale che sostanziale. Infatti, in un contesto normativo in cui l’interesse generale alla stabilità finanziaria assume una crescente preponderanza rispetto ad altri diritti fondamentali, come quali il diritto di proprietà⁹⁷, anche il diritto ad una giusta retribuzione tende ad essere tutelato solo fino al “minimo vitale”.

1.5. Retribuzione e dinamiche della contrattazione collettiva

Come abbiamo osservato pocanzi, la retribuzione non è altro che il corrispettivo della prestazione di lavoro e l’oggetto della principale obbligazione del datore di lavoro, al punto da considerare il contratto di lavoro come un contratto sinallagmatico

⁹⁵ MAINARDI S., *Il campo di applicazione del d.lgs. n. 23/2015. Licenziamenti illegittimi, tutele crescenti*, in *Lav. Pubbl. Amm.*, 1, 2015, p. 24 e ss.; BOSCATI A., *La politica del Governo Renzi per il settore pubblico tra conservazione ed innovazione: il cielo illuminato diverrà luce perpetua?*, in *Lav. Pubbl. Amm.*, II, 2014, p. 233 e ss.

⁹⁶ Interazioni positive tra il livello retributivo dei pubblici dipendenti e quello dei lavoratori del settore privato sono evidenziate da ALFONSO A., GOMES P., *Interactions between private and public sector wages*, *European Central Bank Working Paper Series no. 971/2008*, accessibile su www.ecb.europa.eu.

⁹⁷ Sul punto la recentissima Corte Cost., 15 maggio 2018, n. 99 in materia di trasformazione delle banche popolari in società per azioni afferma – in continuità con la Corte di giustizia Europea – che: «*misure comportanti sacrifici per i diritti degli azionisti e dei creditori subordinati di società bancarie non determinano una ingerenza sproporzionata e intollerabile nel diritto di proprietà riconosciuto dall'art. 17 CDFUE, quando esse perseguono l'obiettivo della stabilità finanziaria e non possono arrecare ai soggetti sacrificati un pregiudizio maggiore di quello che essi subirebbero in caso di procedura di fallimento conseguente alla mancata adozione delle misure stesse*».

presumibilmente a titolo oneroso. Inoltre, abbiamo visto come, nonostante l'*art. 36 Cost.* intervenga sulla fissazione di garanzie minime, quali la proporzionalità e la sufficienza, il nostro ordinamento giuridico non prevede alcuna definizione del concetto di "salario minimo". Nel merito, la giurisprudenza italiana ha rinvenuto nella contrattazione collettiva un parametro oggettivo nella determinazione della retribuzione, considerato idoneo a soddisfare l'obbligazione *ex art. 36 Cost.*

In particolare, il corrispettivo della prestazione di lavoro subordinato può essere determinato in diverse modalità: tramite il contratto individuale stipulato tra le parti, attraverso il contratto collettivo negoziato dalle organizzazioni sindacali, tramite le decisioni giudiziarie emesse dai tribunali, oppure mediante interventi legislativi da parte del potere politico.

Nel contesto di un sistema basato sulla libera contrattazione tra le parti nel rapporto di lavoro individuale, le leggi di mercato tendono ad influenzare le retribuzioni. In particolare, questo è evidente a causa della situazione di diffusa disoccupazione e della condizione di concorrenza al ribasso in cui versa chi cerca lavoro, dove i salari tendono ad attestarsi sui minimi necessari per la sopravvivenza dei lavoratori. Questo fenomeno è comunemente noto come "bronzea legge dei salari" e postula una relazione inversamente proporzionale tra livelli retributivi e tassi di occupazione. In altre parole, con una maggiore disoccupazione, i lavoratori sono spesso disposti ad accettare condizioni di lavoro meno favorevoli e salari più bassi, mentre con tassi di occupazione più elevati, i lavoratori hanno maggiori possibilità di negoziare condizioni migliori e salari più alti.

A tal proposito, a partire dalla metà del XIX secolo, con l'obiettivo specifico di sottrarre la determinazione della retribuzione alle leggi del mercato e, di conseguenza, alla contrattazione individuale, nel nostro ordinamento giuridico si è assistito alla nascita e all'affermazione della contrattazione collettiva.

In molti paesi, le prime forme di contrattazione collettiva hanno trovato origine come risposta alle condizioni di lavoro precarie e alle crescenti tensioni tra datori di lavoro e lavoratori durante il periodo dell'industrializzazione. L'obiettivo principale era quello di ottenere un miglior corrispettivo per la cessazione di manodopera, portando alla conclusione dei primi concordati di tariffa⁹⁸.

⁹⁸ MESSINA G., *I concordati di tariffe nell'ordinamento giuridico del lavoro*, in *Riv. dir. comm.*, 1904, I, p. 458 e ss.

Da questa stretta connessione tra contrattazione collettiva e retribuzione emerge chiaramente la funzione economica del contratto collettivo nel determinare un punto di equilibrio nei livelli salariali.

Il primo tentativo organico di disciplinare la struttura contrattuale al fine di governare le retribuzioni è stato quello statalistico delineato dal legislatore corporativo che, in un'ottica di razionalizzazione formale del sistema contrattuale, si focalizzò sul contratto collettivo nazionale di diritto pubblico. Quest'ultimo, così come evidenziato dalla lettura della IV Dichiarazione della Carta del Lavoro, rappresentava l'emblema «*della solidarietà fra i vari fattori di produzione nell'interesse supremo della nazione*»⁹⁹ e la sua funzione economica era quella di determinare il livello salariale volto a garantire la massima intensità di produzione. In tal modo, si assisteva ad un bilanciamento tra il criterio della giusta retribuzione e quello dell'organizzazione produttiva.

Questo approccio statalistico mirava a regolare le retribuzioni in modo da assicurare un livello di salario che fosse equo per i lavoratori e, al tempo stesso, sostenibile per le imprese, promuovendo così una stabilità economica e sociale nel contesto nazionale.

Mentre la funzione economica è rimasta sostanzialmente invariata, con alcune eccezioni transitorie nel periodo corporativo, nel tempo è avvenuto un significativo cambiamento nel riconoscimento giuridico del contratto collettivo quale fonte formale, inderogabile *in peius*, di disciplina del rapporto individuale.

Questo processo è stato il risultato di un'evoluzione che ha avuto origine dalle teorie basate su modelli privatistici di obbligatorietà del contratto collettivo, manifestate attraverso diverse ipotesi di responsabilità civile, accomunate dal timore di una deriva autoritaria del riconoscimento per legge dell'efficacia obbligatoria al contratto collettivo¹⁰⁰.

Un passo significativo verso il riconoscimento del contratto collettivo come fonte giuridica formale è stato compiuto attraverso il concetto di “etero-comando”, che rimanda alla teoria di Carnelutti¹⁰¹. Questa teoria ha preparato il terreno per l'obbligo imposto alle associazioni professionali di regolare i rapporti di lavoro tramite contratti collettivi stipulati dal sindacato legalmente riconosciuto e sottoposti al controllo dello Stato. Nel

⁹⁹ BOTTAI G., *La carta del lavoro*, in *Ed. Diritto del lavoro*, Roma, 1927, p. 9.

¹⁰⁰ VENEZIANI B., VARDARO G., *La rivista di diritto commerciale e la dottrina giuslavoristica delle origini*, in *Quad. fior.*, 1987, 16, p. 454 e ss.

¹⁰¹ CARNELUTTI F., *Contratto collettivo*, in *Dir. lav.*, 1928, I, p. 184 e ss.

sistema corporativo, il rapporto tra contratto e retribuzione è stato sancito dalla XII Dichiarazione della Carta del Lavoro, ove si afferma che la determinazione del salario è esente da qualsiasi norma generale e, di conseguenza, rimessa all'accordo delle parti nel contratto collettivo, il quale tiene conto «*della corrispondenza del salario alle esigenze normali di vita, alle possibilità della produzione e al rendimento del lavoro*»¹⁰².

In merito a ciò, è sufficiente richiamare l'*art. 2070 c.c.*, che impone ai datori di lavoro di applicare il contratto collettivo in base all'appartenenza alle categorie professionali predeterminate dal legislatore, da valutare in relazione "all'attività effettivamente esercitata". Inoltre, l'*art. 2099 c.c.* affida al giudice il compito di determinare la congrua retribuzione, in assenza di accordo tra le parti, tenendo conto del parere delle organizzazioni sindacali.

Questo risultato non è altro che il frutto dei primi grandi Accordi Interconfederali che, sin dal primo momento, si sono prestati ad assolvere una duplice funzione, in quanto, da un lato, disciplinano agenti negoziali, modalità procedurali e struttura della contrattazione collettiva e, dall'altro, individuano la retribuzione per i tre macrosettori: agricoltura, industria e commercio.

Sotto l'impulso degli accordi interconfederali, la nuova libera contrattazione collettiva prende il posto di quella corporativa, mantenendo, tuttavia, il perimetro e la struttura contrattuale centralizzata, seppure la determinazione della categoria sia di fatto rimessa alle parti contrattuali. Questo nuovo modello contrattuale, sia per necessità strutturali ampiamente evidenziate dalla dottrina, sia per promuovere politiche retributive caratterizzate dalla necessità di assicurare una retribuzione uniforme per tutti lavoratori, continua a sostenere la predeterminazione del costo del lavoro e la pace sociale, fattori essenziali per garantire la ricostruzione economica del Paese.

In questa direzione si muove, *in primis*, l'Accordo Interconfederale del 6 dicembre 1945, il quale estende la c.d. scala mobile anche all'industria, al fine di evitare che l'alta inflazione conduca ad una nuova stagione di rivendicazioni sindacali.

In questo modo, grazie a questo automatismo retributivo, i contratti collettivi possono definire la retribuzione spettante al lavoratore, preservando dall'aumento del costo della vita l'originario equilibrio individuato tra minimi retributivi per qualifica professionale. In questo contesto, si manifesta indubbiamente la concezione, propria della Cgil, del

¹⁰² MANEGATTI E., *Il salario minimo legale-Aspettative e prospettive*, Torino, 2017, p. 61 e ss.

“valore reale del salario”, che nel corso degli anni porterà a identificare minimi contrattuali e indennità di contingenza con la giusta retribuzione, sostenendo anche l'importanza costituzionale della scala mobile come espressione dell'autonomia sindacale.

Nel frattempo, in seno all'Assemblea costituente, emerge nuovamente l'antico dibattito riguardante le modalità per assicurare a tutti i cittadini un'esistenza libera e dignitosa. Il combinato disposto tra gli *articoli 36 e 39* della Costituzione attribuisce alla contrattazione collettiva un ruolo predominante nella determinazione delle retribuzioni, mentre al potere politico, ai sensi *del terzo comma dell'art. 41 Cost.*, spetta il compito di promuovere, attraverso programmi e controlli, il raggiungimento degli obiettivi di politica economica di interesse generale.

Questo modello di *governance* economica rappresenta un compromesso tra le culture cattolica e comunista. Sebbene negli *artt. 39 e 41 co. 3 Cost* persistano residui di corporativismo, l'*art. 36 Cost.*, con una formulazione più moderna e inclusiva, stabilisce un fondamentale principio di valore, compatibile con tutte le ispirazioni politiche e, di conseguenza, con tutte le politiche salariali.

L'essenza dell'*art. 36 Cost.* è quella di sottrarre la determinazione del salario alle pure e semplici leggi del mercato posto che, attraverso il riferimento ai principi della sufficienza e della proporzionalità, il suddetto articolo riconosce due profili di specialità della retribuzione rispetto alle prestazioni corrispettive dei rapporti di scambio: il primo è relativo alla determinazione del *quantum* della retribuzione, mentre il secondo si concentra sul legame tra questa e la prestazione di lavoro, considerando che quest'ultima è strettamente legata alla persona del lavoratore.

Rispetto all'ordinamento corporativo, l'*art. 36 Cost.* rappresenta un significativo passo in avanti, poiché introduce un nuovo approccio alla determinazione della retribuzione. Infatti, se il criterio della proporzionalità richiama ancora una sorta di giustizia distributiva o, se si vuole, di corrispondenza oggettiva tra la retribuzione e la prestazione resa dal dipendente, il riferimento alla sufficienza implica il considerare elementi esterni al contratto, tra cui la posizione esistenziale del singolo lavoratore, inclusa la garanzia della sua libertà e dignità e quella della sua famiglia.

Esigenze, queste, che per essere realizzate necessitano di un bilanciamento con altri valori costituzionalmente garantiti, in particolare, con quelli enunciati dagli *artt. 4 e 41* della Costituzione.

Tuttavia, per realizzare questo delicato equilibrio tra valori costituzionali, l'*art. 39 Cost.* riconosce alla contrattazione collettiva una duplice garanzia, «*una prima volta come espressione attiva della libertà di organizzazione sindacale e una seconda volta come potere giuridico, subordinato al riconoscimento dei sindacati da parte dello Stato e a procedure vincolate, di stipulare contratti con effetti erga omnes nella categoria*»¹⁰³.

Pertanto, nel quadro costituzionale, la contrattazione collettiva nazionale diventa lo strumento attraverso il quale gli interessi costituzionali del lavoro e dell'iniziativa economica privata si confrontano e trovano un punto di equilibrio in termini monetari. Questo equilibrio si traduce nella definizione di una giusta retribuzione, il cui obiettivo ultimo è prevenire la concorrenza al ribasso tra i lavoratori e tra le imprese, promuovendo condizioni lavorative eque e dignitose per tutti i membri della società.

Ed è proprio per tale motivo che, con l'intento di superare le residue influenze dell'ordinamento corporativo, anche il Costituente ha ritenuto necessario mantenere la centralità della categoria, che costituiva il fulcro di quel sistema, al fine di definire l'ambito di applicazione del contratto collettivo sancito dalla Costituzione e stabilire un livello retributivo minimo tutelabile in sede giudiziaria per tutti i lavoratori.

In questo contesto, la categoria si conferma come la dimensione naturale della contrattazione collettiva in materia retributiva, nonché il punto d'incontro in cui l'interesse collettivo è destinato ad intrecciarsi con quello generale. Infatti, il diritto di tutti i lavoratori a ricevere una giusta retribuzione è fondamentale per la realizzazione del più ampio obiettivo di uguaglianza sociale nella società.

Tuttavia, la prospettiva della «*contrattazione collettiva come sede elettiva di produzione di norme di parametri salariali*»¹⁰⁴ non attribuisce una riserva di competenza esclusiva della stessa in materia retributiva.

In proposito, la Corte costituzionale¹⁰⁵, ha escluso l'esistenza di tale riserva di competenza, affidando al giudice il compito di verificare se il trattamento ricevuto sia conforme alle disposizioni *ex art. 36 co. 1 Cost.*, nonché se il contratto collettivo

¹⁰³ D'ANTONA M., *L'attualità di un pensiero*, a cura di Pascucci P., Torino, 1998, p. 404.

¹⁰⁴ D'ANTONA M., *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in *RGL*, Torino, 1986, p. 3.

¹⁰⁵ Corte Cost., 19 dicembre 1962, n. 106, in *Consulta online*.

costituisca un parametro di riferimento adeguato in termini di quantificazione della giusta retribuzione. Qualora ciò non fosse verificato, il giudice sarà chiamato a valutare se sia opportuno discostarsi dal parametro stabilito dalle parti contrattuali.

Vediamo, dunque, come nel periodo degli anni '60 in Italia si delineò un sistema strutturalmente gerarchico, ove il contratto nazionale di categoria è posto al centro, il quale, attraverso clausole di rinvio, stabiliva i confini di competenza dei livelli inferiori. Tale modello, definito da alcuni studiosi come “*contrattazione articolata*”¹⁰⁶, indicava una struttura complessa composta da diversi livelli interconnessi, ma distinti nei rispettivi ambiti di competenza.

Durante questo periodo, infatti, la Cisl cominciò a promuovere un'azione sindacale più favorevole al decentramento contrattuale, consentendo così a ciascun livello di contrattazione di guadagnare maggiore autonomia.

Tuttavia, il vero cambiamento si ebbe con il riconoscimento del ruolo cruciale della contrattazione collettiva aziendale. Questo cambio di prospettiva si concretizzò con la sottoscrizione dell'accordo Intersind - Asap per i metalmeccanici del 5 luglio 1962, avvenuta a seguito dello sganciamento delle imprese a partecipazione statale dalla Confindustria. Tale evento ha segnato un punto di svolta, conferendo alla contrattazione collettiva aziendale una nuova centralità nel panorama sindacale e lavorativo italiano.

L'accordo, rispondendo alle richieste avanzate dalla Cisl, ha delineato una struttura contrattuale articolata sul doppio livello di contrattazione, secondo il principio gerarchico. La contrattazione collettiva aziendale ha ricevuto un ruolo subordinato e complementare rispetto a quella nazionale di categoria, anche se nella pratica poteva risultare alternativo, nel rispetto di clausole di tregua sindacale collegate al periodo di validità del contratto nazionale.

In questo contesto, si è cominciato a delineare la competenza funzionale della contrattazione aziendale nelle materie direttamente legate alla produttività aziendale, le quali erano destinate ad influenzare, direttamente o indirettamente, la retribuzione. Queste materie includevano l'inquadramento professionale, con i primi esperimenti di *job evaluation* e l'orario di lavoro. Inoltre, si sperimentarono i primi istituti retributivi come i premi di produttività, i quali, legati all'andamento dell'impresa, si distinguevano nettamente dal tradizionale sistema del cottimo.

¹⁰⁶ GIUGNI G., *Diritto sindacale*, in *Cacucci*, Bari, 1981, p. 42.

Tuttavia, questa nuova strategia retributiva basata sulla produttività del lavoro venne messa in crisi dall'esplosione del c.d. autunno caldo, quando l'azione contrattuale delle articolazioni sindacali, a livello aziendale o territoriale, venne sopraffatta da un movimento che propugnava la sostituzione della contrattazione collettiva centralizzata con una "conflittualità permanente". Questo movimento mirava a creare un sistema contrattuale caratterizzato da meccanismi gerarchici, funzionali e di competenza specialistica.

Negli anni immediatamente successivi, compresi tra il 1975 e i primi anni del decennio successivo, si assiste ad una riduzione del ruolo di alcuni livelli contrattuali, *in primis* quello aziendale, a vantaggio di un maggior coordinamento tra la contrattazione nazionale e quella decentrata.

A tal proposito, è doveroso citare la Sent. n. 141/1980¹⁰⁷, la quale ha sostenuto l'intervento del legislatore in materia retributiva e, di conseguenza, la possibilità dello stesso di esercitare un'ampia discrezionalità nell'adozione dei metodi e degli strumenti idonei a garantire la conformità della remunerazione al continuo mutamento del costo della vita.

Nel corso del tempo, la Corte costituzionale ha emesso diverse sentenze che hanno sottolineato la necessità di coordinare gli interventi legislativi con l'attività negoziale delle parti sociali in materia di retribuzione. Tali sentenze hanno enfatizzato che gli interventi legislativi possono derogare la competenza della contrattazione collettiva solo in circostanze eccezionali.

Nel 1983, il Protocollo Scotti, concluso tra il governo e le parti sociali, ha ribadito l'importanza del coordinamento e dell'armonizzazione tra il contratto nazionale e quello aziendale, stabilendo il ritorno alle rigide clausole di rinvio tra i due livelli contrattuali.

Verso la fine degli anni '80, si è cominciato a concertare politiche economiche volte «a contenere gli aumenti retributivi di base negoziati nei contratti di categoria, agganciare strettamente la dinamica retributiva agli andamenti della produttività aziendale, ottenere dal governo il consolidamento della fiscalizzazione degli oneri sociali»¹⁰⁸. Questa nuova direzione rifletteva un cambiamento nelle esigenze e nelle prospettive del contesto economico e sociale dell'epoca. A tal proposito, la Sent. n.

¹⁰⁷ Corte Cost., 30 luglio 1980, n. 11, in *Consulta online*.

¹⁰⁸ NEGRO P., PATRIARCA S., *Contrattazione interconfederale*, in *Collana Cesos*, 1991, p. 73 e ss.

124/1991¹⁰⁹ ha evidenziato la necessità di considerare la contrattazione collettiva come una fonte dalla quale attingere per definire i trattamenti retributivi.

Dunque, la nascita della contrattazione collettiva nel nostro ordinamento, intesa come fonte giuridica formale, ha permesso di delegare alla stessa la responsabilità della regolamentazione della proporzionalità e della sufficienza della prestazione lavorativa, sottraendola così alla sfera della contrattazione individuale.

Questo risultato è stato reso possibile grazie all'intervento della Costituzione, che ha posto la contrattazione collettiva al centro della disciplina del rapporto individuale di lavoro, attuando il principio della giusta retribuzione.

Pertanto, il sistema di contrattazione collettiva, da modello caratterizzato da un rigido centralismo quale era, ha subito una trasformazione in un approccio che valorizza il decentramento, come sancito dal Protocollo Ciampi/Giugni del 23 luglio del 1993. Quest'ultimo accordo ha riconosciuto l'esistenza di un doppio livello contrattuale: uno nazionale ed uno territoriale/aziendale, stabilendo regole chiare per la relazione tra di essi.

Lo storico legame che intercorre tra contrattazione collettiva e rivendicazioni salariali, insieme all'attuale importanza delle dinamiche dell'autonomia collettiva nel procedimento di determinazione della giusta retribuzione, costituisce un argomento di grande interesse, il quale è tornato recentemente d'attualità dopo quasi un ventennio di inattività, grazie alle modifiche apportate alle regole della contrattazione a seguito del rinnovo degli assetti realizzato con l'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 cui è seguito il relativo Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009.

Tale Accordo, confermando il sistema di contrattazione collettiva basato su due livelli, ha posto maggiore enfasi sul rafforzamento del secondo livello contrattuale. In particolare, al contratto nazionale è stato assegnato il solo compito di preservare il potere d'acquisto delle retribuzioni, mentre al secondo livello è stato riconosciuto il pieno potere di aumentare il trattamento economico in termini reali¹¹⁰.

Pertanto, se da un lato tale accordo ribadisce la clausola che stabilisce la non ripetibilità nella regolamentazione di materie e istituti retributivi propri del CCNL, il c.d. limite del *ne bis in idem*, dall'altro consente al contratto di secondo livello di intervenire solo qualora il CCNL preveda una specifica clausola di rinvio¹¹¹.

¹⁰⁹ Corte Cost., 26 marzo 1991, n. 124, in *Consulta online*.

¹¹⁰ TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, 1, p. 640 e ss.

¹¹¹ Accordo del 15 aprile 2009 art. 5 in

A tal proposito, la struttura contrattuale delineata dall'Accordo del 2009 è stata descritta dalla dottrina come basata «sull'idea di sussidiarietà»¹¹².

L'obiettivo del legislatore di attuare il precetto di giusta retribuzione attraverso la contrattazione collettiva si spiega con l'individuazione del contratto collettivo come lo strumento naturale per la determinazione dei trattamenti retributivi¹¹³.

Tuttavia, l'Accordo del 2009 non ha dato spazio al susseguirsi di accordi territoriali, in quanto ribadendo la previsione di un doppio livello di contrattazione collettiva aziendale, ha previsto alternativamente quella «*territoriale, laddove prevista, secondo l'attuale prassi*»¹¹⁴.

Riferendosi a tale periodo, parte della dottrina lo ha definito come “molto tormentato”¹¹⁵, in quanto si è assistito ad una serie di iniziative legislative volte a flessibilizzare il mercato del lavoro. Questo ha portato al c.d. conflitto intersindacale, culminato con la firma separata del c.d. Patto per l'Italia nel luglio 2002, che ha sancito la prassi delle trattative separate.

Di dubbia pertinenza appare, quindi, la questione appena sollevata in quanto pone una possibile contraddizione con la precettività dell'*art. 36 Cost.*, specialmente per quanto riguarda il rischio di disparità salariale che potrebbe emergere a livello territoriale e aziendale. Al riguardo, sostenendo un approccio solidaristico e orientato sull'uniformità dei trattamenti economici dei lavoratori, sarebbe auspicabile sostenere l'inderogabilità degli *standard* minimi retributivi stabiliti dal contratto nazionale.

In ragione di ciò, gli accordi intervenuti negli anni successivi non fanno altro che rimarcare l'importanza del nesso tra retribuzione e produttività, contenute al livello decentrato.

L'Accordo Quadro del gennaio del 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali ha enfatizzato la centralità della contrattazione di secondo livello «*per intercettare nuovi investimenti e favorire un maggiore sviluppo produttivo in determinati ambiti locali*»¹¹⁶

<https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/scienze politiche/docenti/prof.ssa-lauralba-bellardi/bellardi-a.a.-2012-2013/a.i.-ccu-confindustria-su-strutt-contr15.4.2009.pdf>.

¹¹² TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *RGL*, 1993, 2, I, p. 224.

¹¹³ FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, I, p. 694 e ss.

¹¹⁴ RUSCIANO M., *Livelli di contrattazione e trattamenti retributivi*, in *Studi in onore di TREU T.*, Milano, 2011, p. 571 e ss.

¹¹⁵ CELLA G. P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, in *Il Mulino*, 2009, p. 33.

¹¹⁶ *Ivi*.

Le conseguenze di tale accordo sono emerse chiaramente dagli esiti della trattativa sul contratto collettivo per lo stabilimento Fiat di Pomigliano d'Arco. Com'è noto, la creazione di Fabbrica Italia Pomigliano, una società interamente controllata dalla Fiat, è stata una risposta al timore che la sottoscrizione separata del contratto aziendale potesse generare un lungo contenzioso giudiziale sull'applicabilità delle condizioni contrattuali ai lavoratori non aderenti alle sigle firmatarie.

La vicenda di Pomigliano, che non è un caso isolato, come dimostra anche quella di Mirafiori, evidenzia l'importanza attuale del contratto nazionale di lavoro come punto di riferimento per la determinazione della retribuzione¹¹⁷.

Di conseguenza, la prevalente dottrina osserva con preoccupazione questi recenti sviluppi, andando a ravvisare «*un processo in atto di sostanziale disgregazione del sistema di relazioni industriali, inficiato ormai da una forte competizione tra le principali confederazioni e tra i sindacati operanti all'interno delle varie categorie professionali*»¹¹⁸.

In altri termini, come abbiamo dettagliatamente analizzato, il rapporto tra retribuzione e contrattazione collettiva costituisce un elemento cruciale nel contesto delle relazioni industriali. La contrattazione collettiva rappresenta, infatti, il mezzo attraverso il quale sindacati e datori di lavoro stabiliscono le condizioni di lavoro al di là delle disposizioni legislative di base. In particolare, essa svolge un ruolo chiave nella determinazione dei livelli retributivi, contribuendo a stabilire *standard* settoriali o aziendali.

Sindacati e associazioni datoriali si confrontano per definire salari, *bonus*, e altre componenti economiche, cercando di raggiungere un equilibrio che risponda alle esigenze di entrambe le parti.

A tal proposito, le dinamiche della contrattazione collettiva sono suscettibili di variazioni in risposta a cambiamenti economici, sociali o normativi. Ad esempio, in un periodo di crescita economica, le parti potrebbero negoziare aumenti salariali più sostanziali, mentre durante le fasi di crisi, la contrattazione potrebbe concentrarsi su misure di flessibilità o salvaguardia dell'occupazione. L'adattabilità della contrattazione collettiva consente di affrontare in modo flessibile le mutevoli condizioni del mercato di lavoro.

¹¹⁷ BAVARO V., *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'archetipo Fiat di Pomigliano d'Arco*, in *Quad. rass. Sind.*, *Adapt*, 2011, p. 44.

¹¹⁸ CELLA G. P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, *op. cit.*, p. 33.

La retribuzione, come prodotto della contrattazione collettiva, deve trovare un equilibrio tra la competitività delle imprese e la giustizia sociale, garantendo un trattamento equo e dignitoso per i lavoratori senza compromettere la sostenibilità economica delle aziende. La contrattazione gioca, quindi, un ruolo cruciale nel definire questo equilibrio, cercando soluzioni che rispettino le specificità del settore o dell'azienda e promuovano condizioni di lavoro eque per tutti.

In conclusione, la retribuzione e le dinamiche della contrattazione collettiva sono strettamente intrecciate in un delicato processo di negoziazione che riflette i valori e le esigenze delle parti coinvolte, cercando di armonizzare gli interessi dei lavoratori e datori di lavoro all'interno del contesto più ampio delle relazioni industriali.

1.6. Equità retributiva e contesto territoriale: la discrezionalità del legislatore sui minimi salariali

Un cenno merita la problematica relativa alla legittimità e all'opportunità di modificare il trattamento economico spettante al lavoratore in relazione a variabili economiche connesse al territorio o alla fascia sociale di appartenenza, oggetto di un lungo e complesso dibattito in dottrina¹¹⁹ e in giurisprudenza. Essa sembra destinata a giocare un ruolo significativo nel sistema retributivo in evoluzione, in cui la determinazione della retribuzione avviene sempre più a un livello di contrattazione collettiva aziendale e, quindi, a un livello decentrato rispetto alla contrattazione nazionale.

La questione si origina sostanzialmente dal riconoscimento delle tariffe salariali stabilite dalla contrattazione collettiva come parametro per determinare la retribuzione adeguata. Questo approccio implica che la retribuzione si allinei tendenzialmente ai valori fissati ogni due anni dalla parte economica dei contratti collettivi nazionali e comprenda elementi come la paga base, l'adeguamento al costo della vita ed eventuali indennità di vacanza contrattuale.

L'introduzione di variabili economiche territoriali o sociali nella determinazione della retribuzione solleva perplessità principalmente in relazione alla sua compatibilità con il principio costituzionale di retribuzione sufficiente. Infatti, garantire una retribuzione che consenta ai lavoratori di condurre una vita dignitosa è un obiettivo fondamentale *ex art.*

¹¹⁹ DEL VECCHIO L., *Retribuzione sufficiente e condizioni territoriali: gli orientamenti della giurisprudenza*, in *ADL*, 2003, p. 317 e ss.

36 *Cost.* e, pertanto, qualsiasi pratica che minacci questo principio deve essere attentamente valutata.

La complessità della questione risiede non solo nell'inerente variabilità dell'attuale concetto di retribuzione minima, legata alle fluttuazioni delle politiche salariali e dei contratti collettivi, ma anche nel fatto che includere le condizioni territoriali nella determinazione della retribuzione potrebbe creare significative differenze di trattamento tra le diverse aree geografiche, difficili da giustificare alla luce dei principi costituzionali.

Infatti, le preoccupazioni principali riguardano il rischio di creare disparità salariali ingiustificate tra lavoratori che svolgono lo stesso tipo di lavoro, ma in regioni o contesti sociali differenti, il che potrebbe portare a una frammentazione del mercato del lavoro e alla perdita di coesione sociale.

Tuttavia, è importante riconoscere che esistono argomenti sia a favore che contro l'adattamento della retribuzione in base a variabili territoriali o sociali. Da un lato, infatti, tale pratica potrebbe riflettere meglio le reali condizioni economiche e sociali in cui i lavoratori operano, assicurando loro una retribuzione più equa e adeguata; dall'altro, potrebbe alimentare divisioni e disparità tra i lavoratori, compromettendo i principi di equità e solidarietà.

Non può negarsi, poi, che la questione va oltre la mera disciplina dei rapporti di lavoro e coinvolge l'intero ambito delle relazioni industriali, poiché mette in discussione - da una parte - quello che appare come il principale strumento di controllo del sindacato per valutare il suo effettivo potere rappresentativo e la persistente validità dei parametri stabiliti nel corso del tempo. Dall'altra parte, offre ai giudici l'opportunità di esprimere al massimo quel "soffertismo" nei confronti della materia retributiva, il che riflette la loro necessità di svolgere una vera e propria funzione normativa, al di là della semplice applicazione della retribuzione minima. Infatti, la prassi giurisprudenziale di determinare la retribuzione adeguata senza tener conto delle decisioni dell'autonomia collettiva è considerata non solo illegittima, ma anche "*superba*"¹²⁰.

Tuttavia, la regola giurisprudenziale del riferimento alle tariffe collettive come parametro per la determinazione della retribuzione sufficiente non è rigida, in quanto la

¹²⁰ LEOTTA G., *Alcuni appunti per una rilettura del comma 1 dell'art. 36 della Costituzione*, in *RGL*, 2002, p. 697, il quale, riportando l'opinione di F. Liso, attribuisce all'autonomia sindacale il ruolo di espressione ma anche di forza di controllo delle dinamiche di mercato, anche di quelle caratterizzate da condizioni territoriali o costo della vita differenziati.

possibilità di variare la retribuzione in funzione delle condizioni territoriali può soddisfare esigenze più ampie quali quelle occupazionali connesse alle difficili condizioni economiche di alcune zone del territorio.

Questa problematica, benché di chiara origine giurisprudenziale, ha rapidamente generato accesi dibattiti in dottrina, evidenziando la complessità e la rilevanza delle questioni in gioco. La necessità di bilanciare i diversi interessi coinvolti, compresi quelli dei lavoratori, delle imprese e della coesione sociale, richiede un approccio ponderato e un costante dialogo tra giudici, sindacati, imprese e altri attori interessati.

In alcune sentenze, invero, i giudici si sono trovati a pronunciare in ordine all'ammissibilità di trattamenti economici fissati dalla contrattazione collettiva al di sotto della soglia della sufficienza, motivati dal ricorrere di variabili economiche rapportate ad uno specifico territorio ovvero ad una determinata fascia sociale.

Nel merito, da un lato, alcune sentenze¹²¹ hanno sostenuto che la giusta retribuzione deve essere un principio uniforme su tutto il territorio nazionale, al fine di garantire un trattamento equo per tutti i lavoratori. Di conseguenza, tali sentenze hanno argomentato che non sarebbe consentito al giudice spingersi ad adattare la retribuzione in relazione alle particolari circostanze locali, né tanto meno a quelle aziendali.

Dall'altro, tuttavia, la giurisprudenza maggioritaria¹²² ammette una retribuzione inferiore ai limiti contrattuali sulla base del presupposto che tali limiti siano meramente indicativi e non vincolanti per il giudice, purché tale flessibilità sia prevista dalla contrattazione collettiva locale.

I giudici di merito, in particolare, hanno utilizzato di volta in volta vari criteri "oggettivi" per determinare la retribuzione, tra cui la dimensione dell'impresa, la natura dell'attività svolta, il numero dei dipendenti, il volume d'affari, il carico familiare, lo *standard* medio di vita, le condizioni socio-economiche dell'area in cui viene prestato il lavoro. Tutti fattori, insomma, solitamente ignorati dalla contrattazione collettiva per mantenere un certo grado di parità di trattamento tra i lavoratori.

Rispetto ad essi, tuttavia, la Cassazione ha posto dei limiti al potere di discostarsi dai contratti collettivi, pur riconoscendo che le pronunce dei giudici di merito sono

¹²¹ Corte Cass. n. 1903/1994, n. 3184/2000, n. 3868/2008.

¹²² Corte Cass. n. 3218/1998, n. 19467/2007.

insindacabili solo se correttamente motivate¹²³. Ciò significa che i giudici devono fornire una giustificazione adeguata e ragionevole per la loro decisione di non seguire i termini del contratto collettivo.

A tal proposito, si è espressa chiaramente la Cassazione¹²⁴, precisando che il potere di discostarsi dai minimi salariali stabiliti dal contratto collettivo è soggetto al limite generale del divieto di legittimare situazioni che comportino un maggiore sfruttamento del lavoratore. A tal fine, essa ha individuato tre condizioni: l'utilizzazione di dati statistici ufficiali, o generalmente riconosciuti, sul potere di acquisto della moneta, la necessità di considerare l'effetto già di per sé riduttivo della retribuzione contrattuale e l'obbligo di evitare che la riduzione operata danneggi il calcolo legale della contingenza stabilita dalla Legge n. 38 del 1986.

Nel caso specifico, la Corte Suprema, in applicazione della massima enunciata, ha annullato la sentenza di merito e ha previsto che, ai fini della determinazione della retribuzione, si debba calcolare il 70 per cento del minimo retributivo "contrattualizzato". Questo significa che, nonostante il giudice possa discostarsi dei termini del contratto collettivo, deve farlo nel rispetto dei principi di equità e giustizia sociale, evitando di creare situazioni di sfruttamento o danneggiare i diritti dei lavoratori.

Tuttavia, è importante evidenziare che, attualmente, non sembra esserci alcuna sentenza che imponga l'obbligo di considerare eventuali integrazioni *in melius* negoziate ai livelli territoriali inferiori.

L'orientamento giurisprudenziale oggi prevalente, secondo cui la riduzione dei minimi retributivi può essere legittimamente negoziata anche tenendo conto del minor costo della vita in una determinata regione, sembra difficilmente contestabile. Infatti, come recentemente accertato e misurato sistematicamente dall'Istat, il costo della vita varia significativamente da regione a regione e, pertanto, la stessa retribuzione nominale incorpora un potere d'acquisto diverso a seconda della dislocazione geografica del lavoratore. Di conseguenza, una differenziazione dello *standard* retributivo nominale minimo correlata al costo della vita è l'unico modo per garantire uno *standard* retributivo

¹²³ Corte Cass., 10 agosto 2001, n. 11027, in *MGL*, 2001, p. 1142; Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211, in *RIDL*, 2002, p. 299 e ss., con nota di STOLFA F., *La retribuzione minima ex art. 36 Cost. e i limiti (sempre più evidenti) della supplenza giurisprudenziale*.

¹²⁴ Corte Cass., Sez. lav., 26 luglio 2001, n. 10260, in [Cassazione civile n. 10260/2001 - Avvocato.it](http://www.cassazione.it/cassazione/civile/10260/2001).

reale minimo almeno tendenzialmente uguale per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro ubicazione geografica.

Questo approccio riflette la necessità di considerare le specifiche realtà territoriali e di adattare la retribuzione in modo da garantire un tenore di vita dignitoso per tutti i lavoratori.

Per tale ragione, le stesse considerazioni potrebbero effettivamente giustificare, sul piano costituzionale, la scelta del legislatore ordinario di istituire uno *standard* retributivo minimo orario differenziato per regioni o macroregioni.

È possibile che tale differenziazione sia basata sull'indice regionale Istat del costo della vita, sebbene alcuni potrebbero dissentire da questa scelta, sostenendo che tale indice potrebbe non tener conto adeguatamente di importanti aspetti delle condizioni reali di vita, come il livello più basso di efficienza delle infrastrutture, dei servizi sanitari e di altri servizi pubblici. Tuttavia, si tratterebbe di un più che legittimo dissenso, che rientrerebbe nell'ambito della discrezionalità del legislatore ordinario. Infatti, il legislatore ha il potere di stabilire criteri e parametri per la determinazione delle *standard* retributivo minimo e, quindi, la scelta di basarsi sull'indice del costo della vita o su altri fattori regionali o locali sarebbe una manifestazione di tale potere discrezionale.

Allo stesso modo, una differenziazione del compenso orario minimo correlata, piuttosto che all'indice del costo della vita, alle condizioni del mercato del lavoro di ciascuna regione o zona, o alla minore produttività del lavoro dovuta a difetti delle infrastrutture, potrebbe essere considerata legittima e costituzionalmente accettabile, purché sia basata su criteri obiettivi e giustificabili.

È difficile sottrarsi all'impressione che le confederazioni sindacali maggiori, persistendo nel rifiuto di qualsiasi differenziazione regionale degli *standard* retributivi, potrebbero trovarsi in una situazione di stallo. Tale posizione potrebbe portare alla negoziazione di *standard* nazionali che potrebbero essere considerati vistosamente bassi rispetto alle realtà economicamente più forti del nord e, al contempo, troppo elevati per le regioni meridionali più deboli.

Attualmente, secondo gli *standard* previsti dai contratti collettivi nazionali del settore industriale, il costo annuo complessivo minimo per l'azienda di un lavoratore del livello professionale più basso si aggira sui 23.000 o 24.000 euro. Tuttavia, una macroregione che comprendesse regioni economicamente più forti come la Toscana e le Marche fino

alle Alpi potrebbe probabilmente sostenere agevolmente un costo minimo superiore del 20 o 25 per cento. Viceversa, una politica volta ad attrarre investimenti in regioni come la Calabria o la Sicilia, per neutralizzare l'handicap infrastrutturale e culturale di queste regioni, richiederebbe un costo minimo inferiore del 20 o 25 per cento: è probabile, infatti, che la maggioranza dei disoccupati e degli irregolari di queste regioni approverebbe tale differenziazione.

Se si dovesse rifiutare questa soluzione – che nell'ultimo decennio è stata adottata dal sistema tedesco di relazioni industriali, con il fine di favorire lo sviluppo della parte orientale ex-comunista di quel Paese - sarebbe importante agire con coerenza. Questo potrebbe significare utilizzare con determinazione strumenti per contrastare il dilagare del lavoro irregolare, che invece viene largamente tollerato, e attivare politiche volte a favorire i flussi migratori verso le regioni centro-settentrionali. Tuttavia, al momento non sembra che vengano adottate misure concrete in questo senso.

Quello che è certo è che l'inerzia che da decenni connota, su questo punto, la politica del lavoro dei nostri Governi e dei nostri sindacati non può considerarsi costituzionalmente vincolata.

Nel merito, dunque, è da tener presente la tesi secondo cui né il principio della "giusta retribuzione" né il principio di uguaglianza costituiscano un ostacolo all'istituzione di *standard* minimi nominali differenziati da regione a regione, a condizione che ci siano indici obiettivi che misurino le differenze di potere di acquisto della moneta o le diverse condizioni del mercato del lavoro.

A sostegno di questa tesi, si può osservare che la negoziazione collettiva di deroghe transitorie *in peius* agli *standard* retributivi nazionali, finalizzata alla lotta contro il lavoro irregolare e contro la disoccupazione nelle regioni meridionali, è stata esplicitamente prevista dal legislatore ordinario. Inoltre, questa pratica è stata sperimentata, anche se in misura molto limitata ed episodica, tramite i c.d. "contratti di riallineamento", istituiti dal Decreto-legge n. 510/1996, poi ridisciplinati dalla Legge n. 196/1997, senza che siano state sollevate in merito questioni di costituzionalità.

In particolare, questa evidenza suggerisce che esiste una certa flessibilità nel sistema giuridico italiano per adottare misure che tengano conto delle specificità regionali ed economiche, nel rispetto dei principi costituzionali fondamentali.

Inoltre, riproporre nell'attuale situazione la realtà delle cd. zone salariali, già in vigore nel corso degli anni '90, può sembrare per certi versi anacronistico, poiché non si riscontrano differenziazioni così marcate del costo della vita per aree territoriali. Tuttavia, ciò non significa che il rischio sia meno presente, in quanto le differenziazioni economiche tra le regioni permangono, così come i rischi connessi all'utilizzo di criteri evanescenti e tendenziali.

Questa considerazione è particolarmente rilevante alla luce della nuova formulazione dell'*art. 117 Cost.*¹²⁵. Al comma 2, lettera m, questo articolo riconosce, nel ripartire le competenze in materia legislativa tra Stato e Regioni, la competenza esclusiva dello Stato nella "determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale". Questo significa che esistono dei diritti che vanno considerati "aterritoriali", tra cui rientrano sia la retribuzione che i molteplici diritti civili e sociali ad essa correlati, al fine di consentire lo sviluppo della persona umana su tutto il territorio nazionale.

Pertanto, qualsiasi proposta di differenziazione retributiva dovrebbe essere valutata attentamente alla luce di questo principio costituzionale e degli obiettivi di giustizia sociale e coesione territoriale.

Esattamente, tali diritti costituiscono un patrimonio di ogni individuo, indipendentemente dal luogo in cui si trova, e sono validi su tutto il territorio nazionale. Occorre, quindi, conservare in capo al potere centrale il compito di garantire la superiore unità degli stessi, anche nel caso in cui si dovessero verificare differenziazioni locali. La presenza di una base comune rappresenta, infatti, l'unico deterrente di fronte al rischio di fenomeni di "dumping sociale" o di "corsa al ribasso" in materia retributiva.

Tuttavia, ciò non esclude del tutto la possibilità di intervenire a livello territoriale in materia salariale. A tal fine, il modello della programmazione negoziata¹²⁶ potrebbe

¹²⁵ GAROFALO G., *Federalismo, devolution e politiche dell'occupazione*, in *LD*, 2001, n. 3, p. 463; LASSANDARI A., *La disciplina del mercato del lavoro nel nuovo disegno costituzionale*, in *Riv. giur. lav.*, 2002, 2, p. 265; DELL'OLIO M., *Mercato del lavoro, decentramento, devoluzione*, in *ADL*, 2002, 1, p. 175; DI STASI A., *Diritto del lavoro e federalismo*, Milano, 2004; SCAGLIARINI S., *Principi fondamentali in materia di potestà concorrente e delegazione legislativa: una conferma dalla Consulta*, in *Giur. cost.*, 2005, p. 486; SCAGLIARINI S., *Competenza dello Stato e competenza delle Regioni in tema di regolazione del mercato del lavoro*, in *DRI*, 2006.

¹²⁶ La metodologia in parola si avvale di patti territoriali e contratti d'area, nonché contratti di riallineamento, tutti accomunati dalla considerazione della dimensione territoriale come paradigma delle politiche di sviluppo. Tra esse un peso elevato è conferito alla possibilità di applicare una regolamentazione consensuale "... che affidi alla contrattazione collettiva la negoziazione di uno statuto protettivo dei

essere un utile parametro di riferimento per l'attivazione di un sistema di intese operanti a livello territoriale. In tal modo, attraverso un confronto e una negoziazione bilaterale, con la partecipazione delle parti sociali, si potrebbero garantire le tutele necessarie che la discrezionalità dei giudici non può fornire.

In questo modo, si potrebbe trovare un equilibrio tra la necessità di garantire la coesione e l'unità dei diritti su tutto il territorio nazionale e la possibilità di affrontare in modo più mirato le specifiche esigenze e realtà locali.

lavoratori non più uniforme ma differenziato in funzione delle flessibilità spaziali e temporali richieste dalle imprese e dagli stessi lavoratori”.

GHERA E., *Promozione dell'occupazione, flessibilità, rapporti atipici (Note sulla l. 24 giugno 1997, n. 196)*, in *MGL*, 1998, p. 950. I rimedi propri di tali strumenti, finalizzati a combattere il lavoro sommerso, contemplano sotto inquadramenti, fiscalizzazioni, benefici contributivi e salariali per le nuove assunzioni effettuate da imprese aderenti all'intesa nelle zone interessate dagli accordi, ma soprattutto misure di flessibilità salariale. Nei contratti di riallineamento, in particolare, i trattamenti retributivi inferiori ai minimi contrattuali forniscono un modello di legalità differenziata, legittimata dalla sua temporaneità e la presenza, a monte, di intese confederali a livello nazionale. Nel contratto d'area l'intesa tra le organizzazioni sindacali e le imprese assume la natura di contratto derogatorio. L'interferenza con il contratto aziendale è evidente e si manifesta sul piano dell'efficacia soggettiva dell'intesa. Le disposizioni, infatti, si applicano solo ai neoassunti e solo ai datori che hanno sottoscritto l'intesa.

CAPITOLO II

FUNZIONE INCENTIVANTE E PARTECIPATIVA DELL'OBBLIGAZIONE RETRIBUTIVA

Sommario: 2.1. La previsione legale dell'*art. 2099 c.c.* – 2.2. Origine e sviluppo dei nuovi incentivi di retribuzione – 2.3. Retribuzione variabile come sistema incentivante – 2.3.1. Ordinanza della Corte di Cassazione 30 gennaio 2018 n. 2293: comportamento negligente del datore di lavoro nel fissare degli obiettivi – 2.4. Forme e modelli di retribuzione incentivante – 2.4.1. I modelli retributivi c.d. *Skill-based* – 2.5. Retribuzione legata alla *performance*: un approccio orientato alla produttività – 2.6. Incentivazione oltre la retribuzione monetaria: il c.d. welfare di produttività

2.1. La previsione legale dell'*art. 2099 c.c.*

La retribuzione, come sostiene il capitolo precedente, è un concetto complesso che comprende varie forme di attribuzioni patrimoniali, ognuna con caratteristiche e scopi diversi.

In questo contesto interviene il nostro Codice civile il quale, ai sensi dell'*art. 2099*, fornisce un quadro generale delle diverse forme di retribuzione, che spaziano dalle più comuni, come il pagamento a tempo o a cottimo, fino a modalità più innovative, come la partecipazione agli utili o ai prodotti, le provvigioni o le prestazioni in natura.

La previsione di diverse forme di retribuzione permette un'applicazione eterogenea che tiene conto delle specifiche esigenze e dinamiche di ogni contesto lavorativo. Queste varie modalità di remunerazione consentono un maggiore adattamento alle caratteristiche del lavoro svolto e alle preferenze dei lavoratori, migliorando così lo scambio reciproco tra le parti coinvolte.

Tuttavia, sia la contrattazione collettiva che la contrattazione individuale possono introdurre ulteriori forme retributive, al fine di adattare la remunerazione alle esigenze specifiche dell'azienda e dei lavoratori. Questa flessibilità permette di creare un sistema retributivo più equo e aderente alle dinamiche del mercato del lavoro.

In ogni caso, il diritto al pagamento della retribuzione sorge solo una volta completato il lavoro concordato. È questo il principio della postnumerazione, in forza del quale il pagamento della retribuzione risulta posticipato rispetto all'esecuzione della prestazione lavorativa. Inoltre, a prescindere dalla forma retributiva scelta, il datore di lavoro è tenuto a rispettare il principio di non discriminazione nell'erogazione dei trattamenti economici, come sancito dall'*art. 16* dello Statuto dei lavoratori. Questo implica che le differenze nella retribuzione devono essere basate su criteri oggettivi e non discriminatori.

Normalmente, la retribuzione a tempo è la forma retributiva più utilizzata dalla contrattazione collettiva per due principali ragioni. Innanzitutto, il criterio della retribuzione a tempo fornisce una base stabile e prevedibile per il lavoratore, in quanto «*fondato su una valutazione della media della quantità di lavoro svolto in una unità di tempo, da un lavoratore di normale capacità*»¹²⁷. In secondo luogo, le altre forme di retribuzione, come il cottimo o le provvigioni, sono spesso considerate come compensi parziali o elementi accessori della retribuzione principale.

Tuttavia, è importante sottolineare che anche in presenza di altre forme di retribuzione, il lavoratore dovrebbe avere garantito un compenso minimo, determinato a tempo, che assicuri una base di sostegno economico indipendentemente dalle prestazioni aggiuntive o dalle variazioni nel volume di lavoro. In altre parole, il lavoratore ha diritto a un compenso minimo per il semplice fatto di aver prestato la propria attività per un determinato periodo di tempo, garantendo così una certa stabilità finanziaria.

Questo approccio riflette una scelta politica retributiva effettuata in sede di contrattazione collettiva, ma rispecchia anche un obbligo giuridico fondamentale. Si ritiene, infatti, che sistemi retributivi totalmente aleatori, in cui non è certo neanche l'*an* dell'obbligazione, sarebbero in contrasto con il principio costituzionale della sufficienza retributiva *ex art. 36*, il quale garantisce un adeguato sostegno economico per il lavoro svolto, indipendentemente dalla quantità e qualità dell'impegno profuso¹²⁸.

La retribuzione a tempo, comunemente denominata "ad economia", rappresenta un modello di rapporto di lavoro stabile poiché si basa sull'unità temporale (ora, settimana, mese o anno). In questo sistema, il compenso del lavoratore è determinato moltiplicando

¹²⁷ CAROTTI S., *Cosa vuol dire Retribuzione a tempo?*, 2015.

¹²⁸ CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., *Il rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 2006, p. 251.

un compenso predefinito per unità di tempo, di solito l'ora, per le ore effettivamente lavorate o messe a disposizione del datore di lavoro.

Il tempo dell'obbligazione retributiva ad economia viene normalmente determinato a intervalli fissi, seguendo il principio della c.d. postnumerazione, dove il pagamento avviene dopo la prestazione lavorativa. In particolare, a seguito del processo di riavvicinamento delle categorie degli operai e degli impiegati avviato nel 1973, il periodo di riferimento per la maturazione dell'obbligazione e la commisurazione della retribuzione è diventato comunemente il mese.

Nonostante questa mensilizzazione diffusa della retribuzione, persiste la distinzione tra retribuzione mensile, noto come salario, per operai e speciali qualifiche e retribuzione oraria, il c.d. stipendio, per dirigenti, quadri ed impiegati. Nel merito, la principale differenza risiede nella ripartizione del rischio: nel caso di retribuzione oraria, il rischio della mancata prestazione non è imputato al datore di lavoro, mentre per lo stipendio, il rischio del rendimento e della produttività del lavoro è a carico del datore di lavoro.

Per tale ragione, la retribuzione degli operai viene tradizionalmente calcolata sulla base delle ore effettivamente lavorate, evitando al datore di lavoro il rischio di mancata prestazione non derivante da inadempimento. Per gli impiegati, invece, non c'è una correlazione diretta tra le ore di lavoro effettivamente prestate e la retribuzione. In questo caso, il datore di lavoro è responsabile dell'utilizzo della prestazione nel modo più efficace, mentre il lavoratore ha diritto alla controprestazione anche se il datore non ha sfruttato la sua prestazione. In caso di mancato pagamento, il datore di lavoro potrebbe incorrere in mora del creditore, a meno che ci siano circostanze eccezionali, come la forza maggiore o il comportamento scorretto del lavoratore, tempestivamente comunicate al prestatore.

Il calcolo della retribuzione su base mensile non comporta necessariamente la corresponsione della stessa con eguale cadenza, che avviene solo nel caso della c.d. retribuzione diretta. Infatti, alcuni elementi, pur calcolati secondo lo stesso criterio, vengono corrisposti solo a fine anno o al termine del rapporto di lavoro. Ad esempio, la tredicesima e la quattordicesima mensilità rientrano nella categoria dei pagamenti annuali, mentre il trattamento di fine rapporto può essere considerato una retribuzione accantonata, per il semplice fatto di essere corrisposto in un momento successivo.

La fattispecie della retribuzione a tempo configura due tipologie di contratti principali. Il contratto maggiormente utilizzato è quello a tempo pieno, il c.d. *full time*, il quale prevede un orario di lavoro generalmente fissato in 40 ore settimanali, mentre nel contratto a tempo parziale, definito *part time*, vi è una riduzione dell'orario di lavoro, che può avvenire in diversi modi. Essa può essere di tipo verticale, quando il lavoratore presta servizio solo per alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno, ovvero di tipo orizzontale, nel caso in cui il dipendente lavora tutti i giorni ma per meno ore rispetto all'orario giornaliero previsto per il contratto *full time*. Inoltre, esiste anche la possibilità di unire entrambi i tipi di riduzione dell'orario di lavoro, configurando così un contratto misto.

Nel contesto della retribuzione a tempo, il concetto di “tempo” diventa centrale, rappresentando l'unità di misura della subordinazione del lavoratore, che svolge la propria attività in un periodo di tempo determinato e subisce l'estraneità ai mezzi di produzione e ai risultati conseguiti dall'azienda stessa. In questo contesto, infatti, la valorizzazione dell'attività lavorativa basata esclusivamente sull'unità di tempo implica una non considerazione del rendimento del lavoratore, il quale dovrebbe comunque rispondere a uno *standard* medio di prestazione.

Nelle ipotesi in cui l'ammontare del trattamento economico riconosciuto al lavoratore è vincolato non soltanto dal tempo impiegato, ma anche dal risultato e dalla produttività del lavoro svolto, non si parla più di retribuzione a tempo, bensì di retribuzione a cottimo. Infatti, in questo sistema, la retribuzione è calcolata in base ad un dato soggettivo associato alla quantità di lavoro svolto e al risultato ottenuto, moltiplicando un compenso unitario “per risultato” per il numero di unità prodotte entro un determinato lasso temporale.

Proprio per tale ragione, dunque, il cottimo è considerato uno strumento di incentivazione e controllo del rendimento del lavoro, volto a promuovere una maggiore produttività da parte del lavoratore¹²⁹. In particolare, le imprese adottano questo sistema per aumentare la propria produttività attraverso un'organizzazione del lavoro più intensiva, garantendo aumenti retributivi a quei lavoratori che raggiungono un rendimento maggiore rispetto a quello dei lavoratori con *standard* nella media e ai quali,

¹²⁹ ROCCELLA M., *Manuale di diritto del lavoro*, Torino, 2010, p. 363.

quindi, è corrisposta «una retribuzione derivante dall'erogazione di energie lavorative pagate ad economia»¹³⁰.

In questo contesto, la funzione del cottimo è quella di adeguare la retribuzione al modo in cui viene organizzata la prestazione lavorativa, con l'effetto che la produttività del lavoro rimane sì a carico del datore per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, ma viene parzialmente trasferita sul lavoratore la responsabilità della quantità di prestazioni. Tuttavia, le recenti innovazioni produttive e tecnologiche hanno messo in discussione l'efficacia del cottimo come meccanismo di incentivazione del rendimento individuale, portando alla sua sostituzione con altri incentivi come, ad esempio, i c.d. premi di presenza.

Inoltre, secondo la giurisprudenza più recente, il cottimo implica un obbligo di rendimento e di risultato destinato a colmare quella parte della prestazione lavorativa che va oltre quella retribuita a tempo, andando ad integrare «l'obbligazione di mezzi tradizionalmente a carico del datore»¹³¹.

Il sistema del cottimo, originariamente adottato nel lavoro autonomo, è stato successivamente esteso al lavoro subordinato, specialmente nel settore manifatturiero. La sua diffusione precede la rivoluzione industriale, ma è stato soprattutto con l'avvento dei sistemi produttivi tayloristici che il cottimo è diventato il metodo prevalente di remunerazione per la manodopera operaia¹³².

Nel settore manifatturiero, infatti, il cottimo si è diffuso soprattutto grazie all'implementazione di sistemi di misurazione dei tempi necessari per compiere specifiche operazioni nel ciclo produttivo¹³³. In questi sistemi, il premio consiste nella maggiorazione retributiva che il lavoratore può ottenere attraverso la riduzione dei tempi necessari per svolgere un'operazione ovvero nel compimento di un maggior numero di operazioni nello stesso tempo¹³⁴.

Una delle prime regolamentazioni giuridiche del cottimo è stata introdotta nel periodo corporativo con la Carta del lavoro. In tale contesto, la Dichiarazione XIV stabiliva che

¹³⁰ MORTILLARO F., voce *Retribuzione*, in *Enc. Dir. XL*, Milano, 1989, p. 9.

¹³¹ Corte Cass., Sez. lav., 7 marzo del 2005, n. 4813, in *MGL N.8/9*, 2005, p. 607 e ss.

¹³² SANTORO-PASSARELLI F., *Cottimo*, in *Novissimo Digesto italiano*, Torino, 1957, p. 1075.

¹³³ ALAIMO A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 1, p. 18.

¹³⁴ GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. dir. lav.*, 1986, I, p. 11.

«le tariffe di cottimo devono essere determinate in modo che all'operaio laborioso, di normale capacità lavorativa sia consentito di conseguire un guadagno minimo oltre la paga base». Questo sottolinea l'importanza di garantire una retribuzione adeguata anche ai lavoratori che operano secondo il sistema del cottimo.

L'interesse del legislatore fascista nel regolamentare il cottimo era principalmente orientato verso l'ottimizzazione della capacità produttiva dell'apparato industriale, nel contesto dell'interesse nazionale per la produzione. Invero, uno degli obiettivi era quello di limitare il rischio di abusi legati all'utilizzo del cottimo per ottenere un "pluslavoro", cioè lavoro aggiuntivo non compensato adeguatamente¹³⁵.

La tradizionale lettura che considera il cottimo come derivante dal lavoro autonomo ha portato a una visione in cui il risultato dell'attività lavorativa è spesso considerato il tratto distintivo di tale sistema retributivo¹³⁶. In particolare, in passato, si riteneva che, quando la retribuzione era basata sul cottimo, il risultato dell'attività entrasse nella causa del contratto stesso¹³⁷.

Tuttavia, opinioni più recenti tendono a preferire il criterio del rendimento rispetto a quello del risultato come base per la commisurazione della retribuzione. In questo modo, anche se il risultato dell'attività non corrisponde al lavoro richiesto dal datore di lavoro per motivi non imputabili al lavoratore, quest'ultimo ha comunque diritto alla retribuzione pattuita¹³⁸. Questo approccio mira a garantire una maggiore sicurezza economica per i lavoratori, proteggendoli da eventuali fluttuazioni nella produzione o nel rendimento.

Attualmente, nonostante il sistema di retribuzione a cottimo abbia perso gran parte della sua rilevanza e venga considerato oramai in declino¹³⁹, tranne che per alcune forme

¹³⁵ DELL'OLIO M., *La retribuzione*, in *Trattato di diritto privato, Impresa e lavoro*, diretto da P. Recigno, Torino, 1986, p. 486; ALAIMO A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op. cit., p. 19.

¹³⁶ ROCCELLA M., *Manuale di diritto del lavoro*, op. cit., p. 363.

¹³⁷ SANTORO-PASSARELLI F., *Cottimo*, op. cit., p. 1075.

¹³⁸ CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., *Il rapporto di lavoro subordinato*, op. cit., p. 252.

¹³⁹ BELLOMO S., *Retribuzione I. Rapporto di lavoro privato [voce]*, in *Enc. Giur. Treccani online*, 2017, accessibile su www.treccani.it/enciclopedia. Le ragioni del declino si rintracciano nell'evoluzione verso sistemi produttivi nei quali il risultato richiesto al prestatore non coincide più con la realizzazione di ampi e regolari volumi di produzione, quanto, come si è detto, con il conseguimento di obiettivi più compositi, che presuppongono l'esecuzione di compiti complessi, mirati al raggiungimento di soglie di alta qualità e di efficienza. Si è notato, peraltro, come anche in sistemi produttivi fordisti il cottimo potesse avere effetti distorsivi e non incentivanti: in un regime di rigida divisione del lavoro, la circostanza per cui un lavoratore impieghi meno tempo del previsto per svolgere il proprio compito non apporta significativi vantaggi al

di lavoro marginale, il Codice civile continua a dedicargli attenzione tramite l'*art. 2099 c.c.*, sebbene lo consideri un'alternativa rimessa alla libertà delle parti rispetto alla retribuzione ad economia.

In particolare, l'obbligo di utilizzare il cottimo come sistema retributivo sorge in due specifiche situazioni: l'una rappresentata dalla fattispecie a struttura aperta di cui all'*art. 2100 c.c.* e l'altra dalla fattispecie tipica di cui all'*art. 8* della Legge 18 dicembre 1973, n. 877.

Innanzitutto, l'*art. 2100 c.c.* prescrive il cottimo quando la prestazione lavorativa è vincolata ai ritmi produttivi stabiliti dall'organizzazione del lavoro e la valutazione della prestazione si basa sui risultati ottenuti nell'unità di tempo concordata. In passato, questa disposizione era regolata dalle norme corporative, ma ora è raro trovarne una qualificazione giurisprudenziale a causa della loro abolizione. In alcuni casi, la giurisprudenza ha ritenuto l'obbligo di utilizzare il cottimo quando la natura della prestazione richiedeva "*sforzi superiori al normale*"¹⁴⁰.

In secondo luogo, l'*art. 8 L. 877/1973* prevede la corresponsione della retribuzione a cottimo per i lavoratori che svolgono lavoro a domicilio, commisurata su tariffe di cottimo pieno stabilite dai contratti collettivi della categoria. Questa scelta legislativa è motivata dal fatto che non è possibile controllare la durata della prestazione lavorativa nel lavoro a domicilio, rendendo impraticabile la retribuzione a tempo. In questo caso, il cottimo pieno di cui al suddetto articolo costituisce il sistema in cui l'intera retribuzione è determinata in base al rendimento del lavoratore.

Oltre al cottimo pieno, troviamo plurime forme di cottimo a tempo, ove una parte della retribuzione è determinata in base all'unità di tempo lavorata, seguendo il criterio della retribuzione ad economia. In particolare, quando il cottimo si combina con la retribuzione a tempo, si parla di cottimo misto. In questo caso, il cottimo agisce come un supplemento, noto come percentuale o utile di cottimo, integrativo della retribuzione fissa calcolata a tempo. Oltre alla paga base, nel cottimo misto, la retribuzione si suddivide in cottimo minimo garantito e cottimo effettivo, che varia a seconda delle circostanze.

processo complessivo; MENGONI L., *I poteri dell'imprenditore*, in *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 390.

¹⁴⁰ BELLOMO S., *La retribuzione*, in *Diritto del lavoro*, a cura di G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca, Milano, 2009, p. 885.

Inoltre, accanto al cottimo puro, vanno menzionate due ulteriori forme di cottimo, quali il cottimo collettivo, noto anche come di squadra o di gruppo, e il concottimo. Il cottimo collettivo è una particolare forma di retribuzione del lavoro subordinato legata al rendimento, misurata a livello di gruppo di lavoratori organizzato dall'impresa. Il concottimo, invece, si riferisce al trattamento retributivo riservato ai lavoratori non cottimisti che partecipano ai benefici del cottimo a causa delle loro mansioni e dell'influenza sul ritmo di lavoro dei cottimisti.

La disciplina del cottimo è principalmente affidata alla contrattazione collettiva, che regola vari aspetti dell'istituto, inclusi i minimi garantiti, le tariffe di cottimo e le modalità di rilevazione dei tempi. In questo modo, la contrattazione svolge una funzione di controllo sul potere del datore di lavoro.

Nel merito, l'*art. 2101 c.c.* stabilisce alcuni principi generali per la determinazione della retribuzione a cottimo, o tariffa di cottimo, volti a proteggere il lavoratore da eventuali modifiche unilaterali da parte del datore di lavoro, noti come "taglio dei tempi", che potrebbero ridurre i tempi di lavoro.

Infatti, secondo tale articolo, il datore di lavoro ha l'obbligo di comunicare preventivamente al lavoratore le condizioni riguardanti la tariffa di cottimo, le lavorazioni da eseguire ed il relativo compenso unitario. Eventuali modifiche delle condizioni di cui alla tariffa di cottimo sono ammissibili solo se derivano da cambiamenti nelle modalità di esecuzione del lavoro e, in ogni caso, diventano efficaci decorso il "periodo di esperimento" previsto dai contratti collettivi.

La retribuzione a cottimo, un tempo ampiamente utilizzata come sistema di remunerazione della manodopera operaia, sta attraversando una fase di crisi principalmente a causa delle modifiche nei sistemi di produzione¹⁴¹. Infatti, considerando che la sua applicabilità è legata all'organizzazione del lavoro di tipo taylorista, basato sulla specializzazione e ripetitività dei compiti, il cottimo trova spazio di applicazione solo in settori con una struttura organizzativa simile, come l'industria tessile e meccanica. Inoltre, il declino del cottimo è attribuibile anche a motivazioni di natura "*ideologico-sindacale*"¹⁴², con un aumento dell'ostilità verso il c.d. "super-sfruttamento" e una spinta per il livellamento delle retribuzioni in nome dell'uguaglianza.

¹⁴¹ ROCCELLA M., *Manuale di diritto del lavoro*, op. cit., p. 364.

¹⁴² ALAIMO A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op. cit., p. 24.

Questi cambiamenti nei contesti produttivi hanno, quindi, portato al declino del cottimo e alla diffusione di nuovi sistemi retributivi incentivanti, aprendo la strada alla c.d. retribuzione variabile.

Accanto alle forme ordinarie di retribuzione, l'*art. 2099 c.c.* individua anche i c.d. sistemi retributivi speciali, che si distinguono per caratteristiche e finalità specifiche, ma che devono comunque rispettare il limite costituzionale del diritto del lavoratore ad una retribuzione minima, come sancito dall'*art. 36 Cost.*.

La partecipazione agli utili è una di queste forme retributive speciali, dove il compenso è legato al risultato dell'impresa. In questo caso, infatti, la retribuzione è correlata agli utili netti che, per le imprese soggette alla pubblicazione del bilancio, risultano dal bilancio regolarmente approvato e pubblicato, come previsto dall'*art. 2102 c.c.* Inoltre, le parti sono autorizzate a concordare, mediante negoziazione individuale o collettiva, sia ciò che si intenda per "utili", sia quale percentuale di partecipazione spetti al dipendente¹⁴³.

In altre parole, essa consiste in una forma di remunerazione in forza della quale il *quantum* del compenso tiene conto del "risultato economico finale" dell'azienda, che dipende non solo dall'impegno dei lavoratori, ma anche dalle decisioni strategiche del *management*, dalla capacità competitiva dell'impresa e dalle condizioni di mercato¹⁴⁴. Pertanto, tale forma di retribuzione viene rievocata dalla dottrina¹⁴⁵ per giustificare forme retributive non dirette a remunerare la quantità e la qualità del lavoro prestato.

Nonostante la presenza di vari fattori che influenzano la determinazione finale del *quantum* del compenso, tra i quali l'impegno dei lavoratori gioca un ruolo marginale, la funzione incentivante della partecipazione degli utili risulta relativamente debole¹⁴⁶.

¹⁴³ In mancanza di tali determinazioni il giudizio è rimesso al giudice alla luce di quanto previsto dall'*art. 2099, co. 2, c.c.* A mente dell'*art. 2102 c.c.*, quando le parti non dispongano diversamente, gli utili devono essere calcolati tenendo in considerazione l'utile netto d'impresa ricavabile dal bilancio approvato e pubblicato (quando vi sia l'obbligo di pubblicazione); ANGIELLO L., *La retribuzione (articoli 2099-2102)*, in P. Schlesinger (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2003, p. 238.

¹⁴⁴ ICHINO P., *Il contratto di lavoro. II, Soggetti e oggetto, sicurezza del lavoro, retribuzione, qualità, luogo e tempo della prestazione*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 201.

¹⁴⁵ MARESCA A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, Relazione in *Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge"*, Roma, 2010, p. 3 e ss.

¹⁴⁶ ANGIELLO L., *La retribuzione (articoli 2099-2102)*, *op. cit.*, p. 230-232, il quale evidenzia come al prestatore – risultando totalmente escluso dall'amministrazione dell'impresa – si troverebbe a dover subire qualsiasi scelta del datore che, ad esempio, preferisca alla ripartizione degli utili operare un incremento degli investimenti o la creazione di riserve. È per tale ragione che si distingue dal cottimo: quest'ultimo, infatti, dipende esclusivamente dal rendimento personale del lavoratore, e non risente dell'influenza delle

Tuttavia, al fine di promuoverne la diffusione, la Legge n. 208 del 2015, *art. 1, co. 182* ha introdotto un trattamento fiscale agevolato per coloro che ricevono questo tipo di retribuzione.

La norma stabilisce, infatti, che salvo espressa rinuncia per iscritto del prestatore, «sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, entro limite di importo complessivo di euro 2.000 lordi (...) le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa». Soglia ulteriormente innalzata ad euro 2.500 per le aziende che «coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro»¹⁴⁷. Questa misura di favore viene limitata alla platea di lavoratori operanti nel settore privato e titolari «di un reddito da lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme di cui al comma 128 della Legge n. 208/2015, ad euro 50.000»¹⁴⁸. Tali soglie sono state successivamente innalzate dalla Legge n. 232 del 2016, la c.d. Legge di stabilità per il 2017¹⁴⁹.

Altra forma di retribuzione contemplata dall'*art. 2099 c.c.* è la partecipazione ai prodotti dell'impresa. Questa modalità di compensazione è principalmente utilizzata nei settori dell'agricoltura, della pesca e della navigazione¹⁵⁰, e si verifica quando il lavoratore viene retribuito con una quota prefissata dei beni che egli ha contribuito a produrre, anziché una parte degli utili. Tuttavia, tale forma retributiva non può essere considerata un vero e proprio sistema di incentivazione, poiché in questo rapporto di lavoro è già tutto predeterminato e, quindi, il quantitativo dei prodotti assegnati al lavoratore rimane invariato indipendentemente dai costi di produzione e dal prezzo di vendita dei prodotti stessi.

Inoltre, la legge prevede la possibilità che il lavoratore sia retribuito in tutto o in parte con provvigioni, che consiste nella corresponsione di una percentuale sul ricavato degli affari da lui conclusi in nome e per conto del datore di lavoro. In particolare, questo

scelte gestionali dell'imprenditore (che tutt'al più si limiterà a determinare i parametri del cottimo); GRAGNOLI E., *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2005, p. 222.

¹⁴⁷ Legge n. 208 del 2015, *art. 1, co. 188 e 189*.

¹⁴⁸ Legge n. 208 del 2015, *art. 1, co. 186*.

¹⁴⁹ Legge n. 232 del 2016, *art. 1, co. 160*, che aumenta la soglia delle somme soggette ad imposta sostitutiva del 10% da 2.000 a 3.000 euro, estensibili fino ad euro 4.000 se sono introdotte forme di coinvolgimento paritetico dei prestatori di lavoro. Viene elevata anche la soglia reddituale annua per poter accedere a tali misure di maggior favore fino ad euro 80.000.

¹⁵⁰ LUCIFREDI E., *Determinazione contrattuale di elementi retributivi nel lavoro marittimo*, in *Dir. Marittimo*, 1981, p. 406.

sistema retributivo è progettato per incentivare il lavoratore a raggiungere gli obiettivi specifici dell'azienda, inserendo una componente partecipativa nel rapporto di lavoro¹⁵¹. Per tale ragione, pur essendo pienamente compatibile con la fattispecie del lavoro subordinato, la provvigione è principalmente diffusa in determinati settori, come quello del commercio¹⁵².

Di solito, il lavoratore dipendente che riceve una retribuzione a provvigioni percepisce anche una retribuzione mensile fissa, garantita indipendentemente dal numero effettivo degli affari conclusi, alla quale si aggiunge una quota costituita dalla parte variabile, ossia la c.d. percentuale provvigionale, determinata dalla quantità del lavoro svolto in termini di vendite e/o servizi resi. L'obiettivo principale di questo sistema retributivo non è altro che migliorare il rapporto tra prestazione e retribuzione, motivando il prestatore di lavoro a massimizzare il numero di affari conclusi per conto del datore di lavoro.

Infine, a completare il quadro delle previsioni dell'*art. 2099 c.c.* sulle diverse forme di retribuzione interviene la retribuzione in natura, i c.d. *fringe benefits*, che consiste nella fornitura di determinati beni o servizi che influenzano la qualità della vita del lavoratore, ad esempio premi di produzione, vitto e alloggio, auto aziendale e ogni altro compenso di carattere continuativo.

Questa forma di compenso, originariamente utilizzata principalmente nell'agricoltura, ora include anche la retribuzione in denaro di lavoratori che ricoprono qualifiche di un certo livello, spesso con l'intento di evadere l'obbligo di versare imposte ed oneri contributivi¹⁵³.

Tuttavia, nonostante il Codice civile consenta al datore di lavoro di adempiere interamente l'obbligazione retributiva mediante queste forme speciali di compenso, nella pratica queste rimangono residuali. Ciò è dovuto alla complessità nell'introdurre tali forme incentivanti, dato lo sforzo considerevole richiesto nel progettare e definire anticipatamente gli obiettivi dell'impresa, parametrando il tutto alle caratteristiche del sistema produttivo e alla qualità della forza lavoro.

¹⁵¹ TOPO A., *Le forme della retribuzione*, in Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Torino, UTET, 2012, p. 90 e ss.; CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Napoli, Jovene, 1994, p. 64 e ss.; PESSI R., *Retribuzione. III. Nuove forme [voce]*, in *Enc. Giur.*, XXVII, Roma, Treccani, 1997, p. 4 e ss.

¹⁵² TOPO A., *Le forme della retribuzione*, *op. cit.*, p. 91 e ss., al cui contributo si rinvia anche per tutte le ulteriori questioni che attengono alla retribuzione mediante provvigione, come la necessaria compatibilità con i requisiti di cui all'*art. 36 Cost.*

¹⁵³ Corte Cass., 13 giugno 2002, n. 1999, in *RGL*, 2004.

È chiaro, quindi, che l'approccio generalista delle forme legali di retribuzione incentivante risulterebbe inefficace nei sistemi produttivi complessi.

2.2. Origine e sviluppo dei nuovi incentivi di retribuzione

Negli anni '50, un periodo caratterizzato da un crescente impegno sindacale e dalla promozione di una maggiore partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali tramite le Commissioni interne, si assiste alla diffusione di un nuovo strumento di incentivazione salariale: la retribuzione variabile. Questo approccio innovativo, nato all'interno della contrattazione collettiva aziendale, si proponeva di integrare e, in alcuni casi, sostituire il tradizionale sistema del cottimo, che iniziava già a mostrare i primi segni di declino¹⁵⁴.

L'*art. 36* della nostra Carta costituzionale, che, come si è già visto, costituisce una disposizione cardine in materia di retribuzione, stabilendo principi chiave come il diritto ad una retribuzione equa e proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto, gioca un ruolo cruciale anche nell'ambito della retribuzione variabile. Infatti, il suddetto precetto costituzionale limita efficacemente la flessibilità dei trattamenti economici previsti per i lavoratori, assicurando che le politiche retributive siano giuste e coerenti con i principi di equità e dignità lavorativa.

Tuttavia, poiché coinvolge diversi scenari, è necessario distinguere tra sistemi di incentivazione e retribuzione variabile. Invero, mentre i primi includono sempre una componente di retribuzione variabile, non tutti gli incentivi si traducono in una retribuzione variabile.

Di conseguenza, la retribuzione variabile costituisce una parte della retribuzione determinata in base a criteri prestabiliti e legati al raggiungimento di obiettivi concordati. In altre parole, essa è una forma di compensazione che premia il conseguimento di risultati specifici o il superamento di determinati *standard*. Questo tipo di retribuzione può essere un incentivo significativo per i lavoratori, poiché offre la possibilità di aumentare il proprio reddito in base alle prestazioni individuali o di gruppo.

D'altra parte, gli incentivi possono assumere diverse forme e non si limitano necessariamente alla componente economica. Nello specifico, possono includere riconoscimenti, opportunità di sviluppo professionale, ovvero altre forme di

¹⁵⁴ ALAIMO A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op. cit., p. 21.

gratificazione che motivano i lavoratori a migliorare le proprie prestazioni. L'incentivo, infatti, secondo una definizione psicologica, non è altro che uno stimolo interno o esterno che si ripercuote sul processo motivazionale dell'individuo, rispondendo ad un suo fabbisogno¹⁵⁵. Dunque, è finalizzato a controllare e migliorare il comportamento umano.

In Italia, fino al 1984, il sistema della c.d. scala mobile costituiva un pilastro del sistema retributivo, caratterizzato dall'adeguamento automatico delle retribuzioni al costo della vita in base all'andamento dei prezzi dei beni di consumo essenziali, rappresentati nel c.d. paniere. Questo meccanismo era stato introdotto per garantire ai lavoratori un adeguato potere d'acquisto nel contesto di un'economia in cui l'inflazione era un fenomeno diffuso.

Successivamente, nel corso degli anni '80, si è assistito a una transizione verso un sistema misto, che prevedeva adeguamenti periodici delle retribuzioni, solitamente semestrali, basati non solo sull'andamento dei prezzi, ma anche su altri fattori come la produttività o gli accordi contrattuali¹⁵⁶. Tuttavia, nel 1992, questo istituto contrattuale collettivo è stato abolito, principalmente a causa delle preoccupazioni riguardo alla sua possibile contribuzione alla creazione di una spirale salariale-inflazionistica, che avrebbe potuto alimentare un aumento generalizzato dei prezzi e compromettere la stabilità economica.

Questo cambiamento normativo è avvenuto in un contesto di profonde mutazioni nel mondo del lavoro, innescate dall'introduzione di nuove tecnologie, le quali hanno trasformato la natura stessa del lavoro e le competenze richieste, influenzando sia la quantità che la qualità dell'occupazione. In particolare, con l'avvento delle tecnologie digitali e automatizzate, sono emerse nuove esigenze in termini di gestione e organizzazione del lavoro, e contemporaneamente sono state create nuove opportunità occupazionali che richiedono un alto livello di specializzazione e una rinata forza contrattuale¹⁵⁷.

In altre parole, questo processo ha enfatizzato sia l'importanza del fattore tecnologico sia il ruolo essenziale del c.d. "fattore umano" nel garantire il corretto funzionamento di

¹⁵⁵ ROLLO E., *Io, psicologo al lavoro. Casi ed esperienze di psicologia del lavoro*, a cura di DOMENEGHINI ed., Padova, 2012, p. 117.

¹⁵⁶ RENCINAI M. T., *Dalla scala mobile al salario variabile*, in *La Stampa*, 2019.

¹⁵⁷ NICCOLAI A., *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *IL MULINO-Rivistaweb*, Bologna, fascicolo 2, 1998, p. 345.

tali tecnologie. Ciò ha posto l'accento sulla necessità di competenze specializzate e sulla capacità di adattamento e apprendimento continuo da parte dei lavoratori per affrontare questa evoluzione nel panorama lavorativo¹⁵⁸.

Attesa la centralità del “fattore umano” e la continua evoluzione delle mansioni determinata dall'avanzamento tecnologico, si è reso sempre più evidente l'importanza della capacità del datore di lavoro di investire nell'istruzione, nella formazione professionale e nello sviluppo delle competenze per stimolare il rendimento del lavoratore e indurlo a fornire un contributo positivo all'organizzazione, anche al di là delle aspettative contrattuali.

Di conseguenza, appurato che la retribuzione basata esclusivamente sul tempo risulta insufficiente per raggiungere questo obiettivo¹⁵⁹, si è verificato un crescente interesse per le forme di incentivazione retributiva variabile legata ai risultati conseguiti¹⁶⁰, sebbene siano state esplorate anche altre modalità di retribuzione con funzione incentivante.

Partendo dall'assunto economico secondo cui un individuo reagisce attivamente ad un incentivo¹⁶¹, si è ritenuto plausibile che attraverso l'offerta di incentivi monetari si possa spingere il lavoratore a fornire una prestazione sempre più allineata agli obiettivi dell'organizzazione.

Questo segna un cambio di paradigma rispetto alla logica repressiva tipica delle fabbriche tayloriste, dove il controllo e la repressione del rendimento insufficiente erano predominanti. Attualmente, invece, si adotta un approccio orientato verso una logica promozionale, finalizzato a valorizzare i contributi positivi e proattivi del lavoratore. In altre parole, piuttosto che penalizzare il rendimento scarso, si cerca di incentivare e valorizzare le prestazioni eccellenti, incoraggiando il coinvolgimento attivo e l'iniziativa da parte dei dipendenti.

¹⁵⁸ Tanto che si è cominciato a teorizzare una nuova fase di “capitalismo cognitivo” (“*knowledge capitalism*”), su cui DRUCKER P., *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993; BELL D., *The Coming of Post-industrial Society*, Basic Books, 1973; BURTON JONES A., *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, in Oxford University Press, 1999.

¹⁵⁹ CARINCI F., *Ricominciando da due: contratto ed organizzazione*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2010, p. 1134.

¹⁶⁰ L'impiego di tali incentivi è divenuto oggetto di un vastissimo interesse nelle scienze organizzative americane, particolarmente sensibili al tema, che ne parlano in termini di “*strategic pay*”, v. HENEMAN R., *Strategic reward management. Design, implementation and evaluation*, Information Age Publishing, Greenwich, 2002, p. 75 e ss.

¹⁶¹ PRENDERGAST C., *The Provision of Incentives in Firms*, in *Journal of Economic Literature*, 1999, p. 7 e ss. Assunto, peraltro, ancora oggi esposto a difformi interpretazioni, come evidenziano BAKER G., JENSEN M., MURPHY K., *Compensation and Incentives: practice vs. theory*, in *The Journal of Finance*, 1988, p. 596.

Il Protocollo stipulato dal Governo insieme alle parti sociali il 23 luglio 1993 rappresenta un momento cruciale nella storia della politica dei redditi e dell'occupazione in Italia. Questo accordo, definito dal Ministro del lavoro Giugni come “*il sistema costituzionale*”¹⁶² delle relazioni industriali del nostro Paese, ha introdotto una serie di importanti cambiamenti volti a favorire una maggiore flessibilità e innovazione nel panorama sindacale e lavorativo.

In primo luogo, il Protocollo del 1993 ha sottolineato l'importanza della decentralizzazione nell'ambito contrattuale. Questo ha significato concedere maggiore autonomia ai singoli attori sul territorio per negoziare condizioni lavorative più adatte alle specifiche esigenze locali, promuovendo così un clima più dinamico e responsivo alle mutevoli condizioni economiche e sociali.

Un altro aspetto chiave introdotto da questo accordo è stata l'introduzione e la disciplina della retribuzione variabile come istituto normativo. Questo strumento negoziale ha permesso alle imprese di adottare politiche retributive più flessibili e orientate al merito, premiando il contributo individuale e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ciò ha contribuito non solo a migliorare la produttività e l'efficienza, ma anche a creare una manovra economica, «*centrata sul contenimento concordato delle dinamiche retributive, che avrebbe consentito all'Italia di rientrare nei parametri finanziari e monetari imposti dal Trattato di Maastricht e, quindi, di poter fare ingresso nel Sistema monetario europeo*»¹⁶³.

In definitiva, tale “*atto costituente*”¹⁶⁴ ha posto le basi per un nuovo modello normativo e negoziale più strutturato e funzionale. Ciò ha come naturale conseguenza che tale accordo ha rappresentato un passo significativo verso lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali più coerente e adatto alle esigenze del tempo, «*capace di dotare di una qualche omogeneità le dinamiche sindacali fino ad allora caratterizzate dalla più completa anomia*»¹⁶⁵.

Entrando nel merito della riforma, l'accordo triangolare del luglio del '93 ha sottolineato l'importanza di un doppio livello contrattuale, uno nazionale ed uno

¹⁶² TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, op. cit., p. 215 e ss.

¹⁶³ PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, in G. Giappichelli Ed., Torino, 2018, p. 64.

¹⁶⁴ *Ibidem*.

¹⁶⁵ NICCOLAI A., *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, op. cit., p. 347.

aziendale, aventi competenze coordinate, non sovrapposte e tendenzialmente qualificate. Questo approccio mirava a trovare un equilibrio tra la necessità di un controllo centrale delle retribuzioni e la flessibilità e il decentramento richiesti dalle dinamiche economiche e sociali in continua evoluzione. In particolare, tale accordo ha conferito al contratto nazionale di categoria un ruolo centrale nel tentativo di adeguare i trattamenti economici retributivi ai tassi d'inflazione. Al contempo, ha riconosciuto al contratto collettivo di secondo livello competenze esclusive in materia di retribuzione variabile e la possibilità di intervenire su materie rinviate dal contratto nazionale¹⁶⁶.

Tuttavia, sembra che il Protocollo del 1993 non includa disposizioni specifiche che consentano una deroga *in peius* a favore del livello aziendale nelle materie ad esso rinviate dal CCNL¹⁶⁷. Questo implica che il livello aziendale dovrebbe operare entro i limiti stabiliti dal CCNL, senza la possibilità di ridurre le condizioni di lavoro o le retribuzioni stabilite a livello nazionale.

L'obiettivo principale del Protocollo del 1993 era quello di incrementare la produttività, la qualità ed altri elementi di competitività aziendale, coinvolgendo attivamente gli stessi lavoratori. Per raggiungere questo obiettivo, così come indicato dallo stesso *co. 3, punto 2* dell'Accordo, si decise di adottare un meccanismo che ancorava gli incrementi retributivi ai risultati dell'azienda.

In particolare, l'accordo conferiva al livello aziendale un ruolo chiave nell'assegnazione del premio di risultato, determinato da criteri concordati tra le parti e legati agli incrementi di produttività, di qualità, di redditività aziendale e altri fattori rilevanti per far aumentare la competitività aziendale.

Successivamente, l'Accordo Quadro del 2009 ha confermato questa centralità, ma ha ampliato la gamma di criteri utilizzati per determinare il premio, includendo anche l'innovazione, l'efficienza organizzativa e altri elementi rilevanti per migliorare la competitività dell'aziendale. Infatti, è lo stesso paragrafo 3.3 dell'appena citato Accordo Quadro che prevede espressamente 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 e di efficacia, di innovazione, di efficienza organizzativa ed altri elementi rilevanti ai fini del*

¹⁶⁶ DI STASI A., *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho cosial y empresa*, 2016, p. 5.

¹⁶⁷ LONGO A., *Salari in gabbia*, in *Ibs*, Roma, 1995, p. 25.

miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legali all'andamento economico dell'impresa».

È interessante notare che l'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009, negoziato solamente da Cisl e Uil con Confindustria, ha segnato una svolta nella storia delle relazioni sindacali in Italia, ponendo fine alla tradizionale unità tra le principali confederazioni sindacali. Questo cambiamento ha portato alcuni studiosi a considerarlo un accordo «*dalle potenzialità di radicale impatto sulla configurazione storica del c.d. ordinamento intersindacale*»¹⁶⁸, suggerendo un mutamento nei rapporti tra le varie organizzazioni sindacali.

Un importante aspetto dell'Accordo Quadro del 2009 è stata la sua risposta alle esigenze pratiche precedentemente affrontate dal Protocollo del 1993. In particolare, l'accordo ha introdotto il concetto di “*elemento di garanzia retributiva*”¹⁶⁹ per i lavoratori dipendenti da aziende prive di contrattazione di secondo livello. Questo elemento garantisce che tali lavoratori, nel caso non abbiano ricevuto altri trattamenti economici individuali, oltre a quanto previsto dal contratto collettivo nazionale nell'ultimo quadriennio, possano godere di ulteriori garanzie¹⁷⁰.

A seguito dell'introduzione dell'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009, si assiste a una serie di accordi interconfederali settoriali che, seppur recependo in parte i contenuti del suddetto accordo, mostrano una diversificazione significativa. Questa situazione ha generato un dibattito nel mondo accademico che sottolinea la crescente “*pluralità di sistemi contrattuali*”, ciascuno adattato alle specifiche esigenze delle diverse categorie di settore.

Il successivo Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009, centrato sul settore dell'industria, pur confermando molti dei concetti e delle disposizioni delineate nell'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009, introduce significative novità riguardanti le regole e le procedure di negoziazione e gestione della contrattazione collettiva. Tra le innovazioni più rilevanti, emerge una ridefinizione del ruolo della contrattazione collettiva nazionale nel contesto delle retribuzioni, evidenziando una tendenza verso un

¹⁶⁸ LASSANDARI A., *Le nuove regole sulla contrattazione collettiva: problemi giuridici e di efficacia*, in *RGL*, 2010, I, p. 45.

¹⁶⁹ Accordo Interconfederale del 22 gennaio 2009, art. 4, in *Gazzetta Ufficiale*.

¹⁷⁰ PIPINO M., *Riforma della contrattazione collettiva-Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009*, in *Commercialista Telematico*, 2009.

maggior coinvolgimento e controllo dei sindacati nei processi di determinazione salariale.

In particolare, il nuovo accordo sembra limitare la funzione della contrattazione collettiva nazionale nel determinare le retribuzioni, circoscrivendo il suo ruolo all'applicazione dell'indice IPCA (indice dei prezzi al consumo armonizzato in ambito europeo per l'Italia) come parametro per adeguare le retribuzioni all'inflazione prevista¹⁷¹.

Di conseguenza, parte della dottrina interpreta il ruolo del contratto collettivo nazionale di categoria come di «riallineamento finalizzato non ad incrementare le retribuzioni, ma a preservare nel tempo il valore di quelle esistenti, proteggendo il potere di acquisto delle retribuzioni stesse»¹⁷².

Il mutamento introdotto rispetto al Protocollo del 1993 va oltre la semplice sostituzione dell'indice IPCA ai tassi d'inflazione programmata. Questa novità è di grande rilevanza e, secondo alcuni, rappresenta una significativa evoluzione nel modo in cui viene condotta la contrattazione collettiva.

In pratica, la determinazione dell'indicatore di inflazione non è più frutto di un accordo tra le parti, bensì è delegata ad un "soggetto terzo di riconosciuta autorevolezza ed affidabilità"¹⁷³ sulla base di una specifica lettera di incarico". Questo significa che, mentre si cerca di oggettivare la valutazione del tasso di inflazione, si abbandona il sistema concertativo a favore della libera negoziazione.

In altre parole, questa evoluzione indica un passaggio da una contrattazione collettiva basata su obiettivi comuni e concertazione a una modalità più focalizzata sulla libera negoziazione e sui risultati concreti.

Con l'introduzione dell'indice IPCA come base di calcolo, vengono condotte due operazioni principali: l'adeguamento dei salari durante i rinnovi contrattuali e il recupero del potere d'acquisto dei salari reali in caso di scostamento significativo tra l'inflazione

¹⁷¹ FAZIO F., MASSAGLI E., TIRABOSCHI M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, in *Collana ADAPT*, 2013, p. 16.

¹⁷² MARESCA A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, *op. cit.*, p. 4.

¹⁷³ Individuato nell'ISAE ente di diritto pubblico istituito con D.P.R. n. 374/98, nell'ambito del processo di riorganizzazione e unificazione dei Ministeri del Tesoro e del Bilancio e della Programmazione Economica operate dalla Legge n. 94/1997, allo scopo di svolgere principalmente analisi e studi a supporto delle decisioni di politica economica e sociale del Governo, del Parlamento e delle Pubbliche Amministrazioni.

prevista e quella effettiva. Questo recupero avviene mediante la modifica dei minimi salariali, diversamente dalla pratica precedente in cui si utilizzava una voce autonoma.

Quest'ultima verifica è resa necessaria a causa dell'adeguamento della durata triennale del contratto collettivo, sia nella sua parte normativa che economica, senza prevedere un rinnovo per quest'ultima. Tale modifica rappresenta un importante cambiamento rispetto al Protocollo del 1993, in cui il CCNL aveva una durata di quattro anni con rinnovo biennale della parte economica. La decisione di rivisitare il termine di efficacia del CCNL è in linea con le raccomandazioni della Commissione Giugni per la valutazione del Protocollo¹⁷⁴, evidenziando un adattamento alle esigenze e alle dinamiche attuali del mercato del lavoro e delle relazioni industriali.

In particolare, nella relazione finale è stata avanzata l'idea di superare lo sdoppiamento delle scadenze del CCNL (quadriennale per la parte normativa e biennale per la parte economica), optando per sovrapporre i cicli negoziali. Le soluzioni proposte erano due: abolire il rinnovo biennale sostituendolo con un adeguamento annuale ovvero estendere la durata dell'intero CCNL a quattro anni.

Nonostante la prima opzione avrebbe consentito un migliore assorbimento degli *shock* inflazionistici, questa comportava alti costi di negoziazione e, soprattutto, rischiava di bloccare la contrattazione aziendale. L'allungamento della durata dell'intero contratto avrebbe, invece, risolto la difficoltà di distribuire la produttività in assenza di una diffusa contrattazione decentrata e senza un meccanismo di tutela in caso di scostamenti significativi tra l'inflazione programmata e quella registrata. Le parti hanno optato per questa seconda possibilità, seppur con una durata triennale degli accordi anziché quadriennale come suggerito dalla Commissione.

I due problemi sono stati affrontati promuovendo la contrattazione di secondo livello e, per quanto riguarda gli scostamenti tra l'inflazione prevista e quella registrata, monitorando l'andamento dei prezzi al consumo da parte del soggetto incaricato di elaborare l'indice previsionale. Tuttavia, il recupero di tali discrepanze, in termini di aumento dei minimi salariali, è previsto solo se la differenza è giudicata significativa.

Nel merito, l'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009 ha previsto che la valutazione della significatività dello scostamento è compito di un Comitato paritetico

¹⁷⁴ Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993. Relazione finale, in *Econ. Lav.*, 1998, 3, p. 99 e ss.

costituito a livello interconfederale. Sebbene non sia specificato il criterio utilizzato per determinare tale significatività, tale accordo lascia intendere che la decisione possa essere influenzata dai rapporti di forza tra le parti, cui è rimessa anche la determinazione della retribuzione alla quale applicare l'indice IPCA.

Tale accordo stabilisce, infatti, che *«le parti stipulanti applicheranno il nuovo indice previsionale ad un valore retributivo medio assunto quale base di computo composto dai minimi tabellari, dal valore degli aumenti periodici di anzianità considerata l'anzianità media di settore e dalle altre eventuali indennità in cifra fissa stabilite dallo stesso contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria»*¹⁷⁵.

Il panorama appena delineato rivela un cambiamento nel modo in cui viene richiesto e recuperato il reale potere d'acquisto delle retribuzioni, spostando l'attenzione dal livello nazionale al secondo livello e, di conseguenza, riaffermando l'importanza di legare le dinamiche retributive all'aumento della produttività aziendale e ai risultati conseguiti. Tuttavia, la clausola presente nel punto 2.2 dell'Accordo del 2009 sottolinea che il contratto collettivo nazionale continua a svolgere il ruolo di proteggere il valore nominale delle retribuzioni, mentre *«si deve prendere atto che gli incrementi effettivi delle retribuzioni vengono affidati alla contrattazione integrativa, che è abilitata a negoziare premi variabili»*¹⁷⁶.

Successivamente, anche l'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011 è intervenuto sulla questione, promuovendo l'adozione della retribuzione variabile *«per incentivare la contrattazione di secondo livello»*¹⁷⁷. Tale approccio *«collega aumenti di retribuzione al raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività nonché ai risultati legati all'andamento economico delle imprese fra le parti in sede aziendale»*¹⁷⁸.

Secondo la dottrina maggioritaria¹⁷⁹, la retribuzione variabile disciplinata dall'Accordo del 2011 non è concepita con l'obiettivo di premiare selettivamente e meritocraticamente i dipendenti in base alla loro prestazione individuale, ma piuttosto di

¹⁷⁵ Accordo interconfederale 15 aprile 2009 per l'attuazione dell'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

¹⁷⁷ VITALETTI M., *La retribuzione c.d. di produttività nella "nuova" contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro & diritto, Rivisteweb*, Il Mulino, 2011.

¹⁷⁸ Accordo Interconfederale 28 giugno 2021, punto 8.

¹⁷⁹ MARESCA A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, *op. cit.*, p. 5 e ss.

ricompensare l'intero personale in caso di successo generale dell'impresa sul mercato. Questa interpretazione si contrappone a una visione alternativa¹⁸⁰, che invece estende l'applicabilità dell'Accordo del 2009 a tutti i sistemi di retribuzione variabile, sia basati sulla qualità delle prestazioni individuali che sui risultati complessivi dell'azienda.

Pertanto, a differenza dell'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009, che assegna la gestione della retribuzione flessibile al contratto di secondo livello, mentre il contratto collettivo nazionale mantiene la sua centralità per garantire una retribuzione sufficiente, nell'Accordo del 2011 non si fa più menzione della retribuzione sufficiente e si assiste a una fusione delle due aree retributive precedentemente distinte.

Nonostante ciò, resta immutata la disposizione secondo cui una parte della retribuzione deve essere vincolata al raggiungimento degli obiettivi di produttività e redditività¹⁸¹.

Ripercorrendo i diversi accordi che sono stati stipulati nel corso degli anni, emerge chiaramente che l'elemento centrale che li contraddistingue è la natura degli obiettivi a cui sono legati i programmi per l'erogazione della retribuzione variabile.

In primo luogo, nel Protocollo del 1993, l'attenzione è incentrata sugli esiti economici dell'azienda, ponendo l'accento sull'aumento della redditività, sulla qualità dei prodotti e sui margini di produttività. Questo accordo rappresenta un passo significativo verso l'adozione di politiche retributive che tengano conto delle *performance* aziendali e del contributo dei dipendenti alla crescita dell'impresa.

Successivamente, l'Accordo del 2009 sposta l'attenzione sul legame tra gli obiettivi di produttività e la competitività dell'azienda. Questo riflette una consapevolezza crescente dell'importanza di allineare le politiche retributive con gli obiettivi strategici dell'azienda per mantenere la sua posizione sul mercato e promuoverne la crescita sostenibile.

Infine, nell'Accordo del 2011, l'accento sulla promozione della competitività aziendale diventa predominante, evidenziando un'evoluzione nell'approccio alla retribuzione variabile. Questo accordo mira a incentivare le aziende a raggiungere obiettivi di produttività, efficienza, qualità e innovazione per mantenersi competitive in un ambiente commerciale sempre più sfidante.

¹⁸⁰ TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, op. cit., p. 224.

¹⁸¹ RICCI M., *L'Accordo interconfederale 28 giugno 2011: un'inversione di tendenza nel sistema di relazioni industriali*, in *ADL*, 2012, p. 53 e ss.

In sintesi, mentre il Protocollo del 1993 getta le basi per l'introduzione della retribuzione variabile legata agli esiti aziendali, gli accordi successivi del 2009 e del 2011 ampliano e rafforzano il collegamento tra retribuzione e obiettivi aziendali, riflettendo le mutevoli dinamiche del mercato del lavoro e le esigenze delle imprese nell'era della globalizzazione e della digitalizzazione.

2.3. Retribuzione variabile come sistema incentivante

La retribuzione variabile rappresenta un concetto complesso, che abbraccia ogni forma di compensazione dipendente dalla *performance* valutata su parametri e criteri specifici, nonché dal raggiungimento di risultati futuri e incerti. Questa modalità retributiva, non definita in modo univoco come la retribuzione fissa, può costituire una parte del compenso totale del lavoratore e si basa su indicatori esterni al lavoro stesso, come la produttività o la redditività dell'azienda.

Negli ultimi decenni, i premi di produttività e redditività hanno assunto un ruolo predominante come forme incentivanti di retribuzione. Questo si deve alla crescente necessità di coinvolgere i dipendenti nei risultati aziendali e alla flessibilità richiesta nel contesto post-fordista.

In particolare, i premi di produttività consentono ai lavoratori di partecipare ai risultati dell'azienda derivanti da prestazioni virtuose, evidenziati da indicatori come la qualità e la quantità del prodotto, la percentuale degli scarti e il risparmio dei costi, tutti sotto il controllo diretto dei lavoratori. D'altro canto, i premi di redditività riflettono la necessità di adattarsi al contesto aziendale mutevole e si basano su indicatori come il fatturato, il rapporto tra costo del lavoro e valore della produzione, il risultato di gestione e l'utile di gestione. In questo caso, il risultato dipende principalmente da scelte strategiche e condizioni di mercato sulle quali i lavoratori hanno un'influenza limitata¹⁸².

Entrambi i sistemi retributivi variabili possono essere interpretati come un'eccezione al principio di corrispettività. In particolare, nei premi di redditività, gli indicatori utilizzati per determinare la retribuzione dipendono da fattori esterni al controllo diretto del lavoratore, che quindi non ha un'influenza diretta sul risultato economico. Al contrario, nei premi di produttività, pur essendo la retribuzione variabile legata alla

¹⁸² CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., *Il rapporto di lavoro subordinato, op. cit.*, p. 260.

prestazione del lavoratore, l'aumento salariale risulta incerto sia in termini di *an* che di *quantum*, poiché non è direttamente correlato all'utilità della prestazione individuale, specialmente nei premi collettivi in cui il contributo del singolo lavoratore è meno evidente.

Tuttavia, ciò non implica necessariamente una violazione del principio di corrispettività, ma per verificarne la ricorrenza è necessario ridefinire gli indici tradizionali. Infatti, i premi di produttività retribuiscono l'utilità della prestazione in relazione al risultato ottenuto, mentre i premi di redditività rivalutano la remunerazione della prestazione in base ai risultati complessivi dell'impresa, senza svincolarla completamente dalla prestazione stessa¹⁸³. In questo contesto, è importante considerare che l'obbligazione retributiva include sia la componente fissa che quella variabile. Pertanto, finché la componente variabile non assume un ruolo preponderante e l'aumento salariale complessivo risulta proporzionato all'impegno e alla qualità del lavoro svolto, si può ritenere che il principio di corrispettività sia rispettato.

Inoltre, è fondamentale adottare un approccio relativistico nell'analisi degli incentivi di redditività¹⁸⁴, considerando l'intera gamma di fattori che influenzano i risultati dell'impresa e l'effettiva contribuzione del lavoratore a tali risultati. Questo approccio consente di valutare in modo più accurato il legame tra il lavoro svolto e la retribuzione variabile, garantendo al contempo il rispetto del principio costituzionale della proporzionalità.

Una volta affrontata la questione della proporzionalità tra prestazione e retribuzione nella componente variabile, rimane da esaminare se l'eventuale riduzione della retribuzione derivante da eventi al di fuori del controllo del lavoratore possa violare il principio di irriducibilità della retribuzione sancito dall'*art. 36 Cost.*

Tuttavia, è importante notare che tale principio si riferisce esclusivamente al criterio della sufficienza della retribuzione. Pertanto, fintanto che vi è una correlazione corrispettiva tra la prestazione lavorativa e la retribuzione, garantendo un livello sufficiente di compensazione nella componente fissa, non si configura una violazione del principio di irriducibilità.

¹⁸³ D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R., *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. rel. Ind.*, 1991, 1, p. 7.

¹⁸⁴ ZOPPOLI L., *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Dir. rel. Ind.*, 1991, 1, p.32.

Di conseguenza, una volta superati i dubbi di legittimità costituzionali dei premi variabili, compresi gli incentivi di redditività, il Protocollo del 1993 sembra aver aperto la strada a una maggiore diffusione della contrattazione decentrata, soprattutto a livello aziendale, e dei premi incentivanti, che ne costituiscono l'oggetto principale. Tuttavia, le ricerche hanno evidenziato una limitata adozione della retribuzione incentivante¹⁸⁵.

Le ragioni di questa scarsa diffusione sono molteplici, tra cui la congiuntura economica che ha limitato le risorse disponibili per la redistribuzione attraverso gli incentivi. Malgrado ciò, va considerata anche la “convergenza fra le preferenze delle imprese e dei lavoratori”, con una certa resistenza di questi ultimi ad accettare una possibile riduzione nei livelli retributivi durante i periodi di crisi produttiva, specialmente nei premi di redditività dove gli indicatori utilizzati sfuggono al controllo del lavoratore¹⁸⁶.

Inoltre, la diffusione degli incentivi legati alla produttività può essere ostacolata anche dalla percezione diffusa della complessità nel definire un sistema di indicatori bilanciato. Questo equilibrio deve tener conto della chiarezza necessaria nel fissare obiettivi precisi da raggiungere e garantire un controllo agevole dopo l'implementazione, ma anche considerare le molteplici variabili che influenzano i comportamenti personali e organizzativi¹⁸⁷. Tale complessità è particolarmente evidente nella contrattazione di secondo livello, dove i premi di risultato dovrebbero svolgere una funzione redistributiva.

In questo contesto, l'Accordo Interconfederale del 2009 assume rilievo, poiché cerca di indirizzare questo processo fornendo una serie di linee guida nazionali per assistere le parti nella definizione degli obiettivi e nella scelta degli indicatori da adottare per l'erogazione della quota della retribuzione variabile. Nonostante ciò, la discrezionalità conferita alle parti rende difficile stabilire condizioni precise e puntuali, richiedendo piuttosto una valutazione caso per caso dei singoli contratti aziendali per determinarne la natura.

¹⁸⁵ CASADIO P., *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, in *Mezzogiorno e politiche regionali*, Roma, 2009, p. 93, in particolare "si è registrata una scarsa diffusione dei contratti aziendali, specie tra le piccole imprese e nel mezzogiorno. I premi di risultato variabili con le performance, adottati in gran parte dalle aziende già coperte da contrattazione aziendale, sono stati pagati in modo discontinuo e per importi ridotto, limitando la distribuzione dei peraltro limitati guadagni di produttività".

¹⁸⁶ TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, *op. cit.*, p. 657.

¹⁸⁷ *Ibidem*.

Inoltre, un ruolo cruciale nella definizione dei premi e dei relativi parametri di calcolo, sempre più soggetti a diverse interpretazioni, è affidato ad esperti di gestione delle risorse umane. Tuttavia, la loro discrezionalità aumenta ulteriormente la complessità del processo decisionale. Di conseguenza, è essenziale che le valutazioni considerino attentamente il contesto organizzativo e personale specifico, «*come confermano sia le indicazioni della teoria economica sia le ricerche empiriche*»¹⁸⁸.

Infatti, la retribuzione variabile incentivante è considerata uno strumento flessibile in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze aziendali, a seconda dei soggetti coinvolti e delle circostanze specifiche. Pertanto, la mancanza di una definizione chiara e univoca del concetto di *welfare* consente una specifica adattabilità al contesto in cui si trova, consentendo alle aziende di personalizzare i benefici offerti ai dipendenti per migliorare il loro benessere e la loro soddisfazione sul lavoro.

In proposito, la parola “*welfare*” deriva dalla locuzione inglese “*to fare well*”, che esprime l’idea di “andare bene” o “passarsela bene”. In ambito aziendale, il concetto di *welfare* si estende a tutte le misure e le politiche adottate per migliorare il benessere dei dipendenti.

Infatti, il concetto di *welfare* aziendale viene identificato tradizionalmente come «*l’insieme dei benefit e servizi forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare*»¹⁸⁹.

È importante sottolineare che l’implementazione di queste iniziative può avvenire attraverso diverse strategie e azioni, che possono comprendere ristrutturazioni organizzative o l’allocazione di risorse specifiche. Pertanto, è fondamentale adattare il piano alle esigenze e alle caratteristiche specifiche dell’azienda, considerando attentamente il *budget* disponibile e valutando la situazione della forza lavoro.

Di conseguenza, il *welfare* aziendale rappresenta un investimento strategico per le imprese, poiché favorisce il benessere dei dipendenti e contribuisce all’accrescimento della produttività del lavoro e, automaticamente, dei risultati aziendali. Infatti, un

¹⁸⁸ DELLA ROCCA G., *La valutazione e la retribuzione delle prestazioni*, in *Rubbettino*, Catanzaro, 2011, p. 321 e ss.

¹⁸⁹ MAINO, MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *RPS*, 2012, n. 3, p. 200.

ambiente lavorativo in cui i dipendenti si sentono supportati e valorizzati è fondamentale per garantire il successo e la sostenibilità dell'azienda nel lungo termine.

Il concetto di benessere dei dipendenti va oltre il semplice soddisfacimento delle necessità economiche legate al lavoro prestato. Infatti, tale concetto è strettamente collegato ad una visione di integrità della persona, in cui è fondamentale considerare sia la componente emotiva che quella fisica, creando un ambiente lavorativo che promuova il benessere complessivo della persona.

La definizione di benessere organizzativo proposta da Avallone e Bonaretti evidenzia questa prospettiva olistica, identificando il benessere come «*la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione*»¹⁹⁰. Questo implica il riconoscimento del fatto che un'azienda di successo deve comprendere «*oltre alla retribuzione, anche il soddisfacimento di esigenze non soddisfatte dalla retribuzione stessa*»¹⁹¹.

Parallelamente, l'incremento della produttività del lavoro mira al miglioramento complessivo dei risultati dell'azienda. In questo modo, coinvolgendo attivamente i dipendenti nelle decisioni aziendali, si crea una forte funzione motivazionale che spinge i lavoratori a migliorare continuamente le proprie prestazioni. Ed è proprio in questo circolo virtuoso che elementi come la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia sono considerati fondamentali per l'incremento del benessere psicofisico dei dipendenti, che si riflette sulla soddisfazione e sulla produttività dell'azienda stessa.

Inoltre, un'azienda può decidere di adottare misure di *welfare* non solo per migliorare le prestazioni interne, ma anche per promuovere la propria immagine e reputazione nel contesto esterno. In particolare, alcuni studi¹⁹² dimostrano che le imprese che si impegnano attivamente nel sociale spesso godono di una migliore reputazione nella comunità, il che può portare a un aumento dell'attrattività nei confronti dei potenziali dipendenti e dei clienti.

¹⁹⁰ AVALLONE F., BONARETTI M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, in Rubettino, 2003.

¹⁹¹ FURFARO L., *Welfare aziendale*, in *Biblioteca Volumi GFL*, 2020, p. 11.

¹⁹² RICHARD DAFT L., *Organizzazione aziendale*, in Maggioli Ed., Santarcangelo di Romagna, 2017, p. 391 e ss.

Un altro obiettivo importante è la c.d. fidelizzazione dei dipendenti, che mira a creare un legame tra il lavoratore e l'azienda. Ciò implica non solo il miglioramento del clima aziendale e della produttività, ma anche la creazione di un senso di appartenenza all'azienda da parte del lavoratore e di valore reciproco. Tale prospettiva è legata alla progressiva riconsiderazione del prestatore e delle sue qualità personali nella relazione lavorativa. La misurazione di questo legame può essere effettuata attraverso il c.d. *turnover*, che indica il tasso di ricambio del personale, vale a dire il numero di dipendenti che entrano ed escono dall'azienda nel corso del tempo.

Infine, limitare il tasso di assenteismo dei dipendenti è un altro obiettivo rilevante per molte aziende. L'assenteismo, che si manifesta con l'assenza prolungata dal lavoro, può derivare da una serie di fattori, tra cui problemi personali o mancanza di volontà e di interesse da parte del lavoratore. In questi casi, le iniziative di *welfare* possono fare la differenza, offrendo servizi di *work-life balance* che consentono ai dipendenti di gestire meglio gli impegni professionali e personali.

Affinché possa delinarsi un sistema di retribuzione variabile efficace come strumento incentivante, è fondamentale che rispetti tre requisiti principali. Innanzitutto, gli obiettivi devono essere negoziati e condivisi da tutti i membri dell'organizzazione, poiché questo favorisce un senso di impegno e partecipazione nel raggiungimento degli stessi. In secondo luogo, è essenziale che gli obiettivi devono essere formulati in modo tale da consentire ai dipendenti di influenzare direttamente il risultato. Questo rende il sistema di incentivazione più efficace e coinvolgente, poiché i dipendenti si sentono responsabilizzati e motivati a contribuire al successo dell'azienda. Infine, la cifra destinata alla retribuzione variabile deve essere significativa e competitiva rispetto alla Retribuzione Base Annuale (RBA). Infatti, la quota di retribuzione variabile deve essere pari o superiore al 20% della RBA per i livelli manageriali e al 10% per gli altri, poiché gli obiettivi devono essere misurabili per confrontare lo scostamento tra il livello di *performance* atteso e quello effettivamente realizzato¹⁹³. In questo modo, sia i dipendenti che i *manager* possono valutare in modo oggettivo il livello di *performance* e determinare se sono stati soddisfatti gli obiettivi prestabiliti.

Innanzitutto, per comprendere appieno il ruolo e l'efficacia di un sistema di retribuzione variabile come strumento incentivante, è cruciale distinguere tra “obiettivo”

¹⁹³ <https://www.artea.it/sistemi-incentivanti/>.

e “strumento”. L’obiettivo rappresenta un preciso livello di *performance* che un’organizzazione si propone di raggiungere, mentre lo strumento è il mezzo attraverso il quale l’imprenditore guida l’azienda verso tale *performance*.

In particolare, questi obiettivi possono essere di natura quantitativa, qualora siano basati su metriche numeriche facilmente misurabili, oppure qualitativa, coinvolgendo competenze e comportamenti più complessi e, quindi, difficili da valutare.

Inoltre, gli obiettivi possono essere classificati in base alla loro natura. Gli obiettivi economico-finanziari si basano su informazioni contabili interne ed esterne e sono strettamente legati alla *performance* finanziaria dell’azienda. Gli obiettivi di processo definiscono le attività principali dei processi aziendali e sono orientati al miglioramento dell’efficienza e della qualità del lavoro. Gli obiettivi di progetto riguardano attività temporanee all’interno dell’organizzazione e possono coinvolgere diverse unità organizzative. Infine, gli obiettivi comportamentali si concentrano su determinati atteggiamenti e comportamenti desiderati dai singoli o da *team* di lavoro.

È fondamentale tener presente che, per garantire l’efficacia del sistema di incentivazione, gli obiettivi devono soddisfare diversi requisiti, come l’operatività, l’adeguatezza e la misurabilità. Innanzitutto, gli obiettivi devono essere operativi, vale a dire definiti in modo chiaro e tradursi in azioni concrete che i dipendenti possono intraprendere per raggiungerli. Infatti, al momento dell’assegnazione, deve essere chiaro come l’obiettivo può essere raggiunto al fine di evitare disorientamento e demotivazione del destinatario. Inoltre, devono essere adeguati, ossia raggiungibili e realistici nel contesto delle risorse disponibili e delle capacità dei dipendenti. Infine, gli obiettivi devono essere misurabili, in modo da consentire una valutazione obiettiva del raggiungimento dei risultati e una distribuzione equa dei premi.

Oltre a queste considerazioni, è essenziale comprendere come le imprese configurano la struttura del salario variabile, suddividendolo in tre componenti indipendenti: il livello, la forma funzionale e la composizione della parte variabile. Successivamente, è possibile identificare una correlazione tra queste parti nel modello classico di offerta di lavoro individuale¹⁹⁴.

¹⁹⁴ GEORGE P., BAKER, MICHAEL C., KEVIN MURPHY J., *Compensation and Incentives: Practice vs Theory*, in *The Journal of Finance*, Vol. 43, Chicago, 1988.

In particolare, il livello della retribuzione rappresenta il costo totale calcolato di un'unità di lavoro per il datore di lavoro e il valore della retribuzione per il lavoratore. La forma funzionale chiarisce il rapporto tra la retribuzione e la *performance*. La composizione del salario, infine, rende esplicito il valore di ogni elemento che compone la retribuzione, «cioè quale ruolo giocano, oltre al compenso monetario, aspetti quali l'ambiente, le relazioni di lavoro e la possibilità di emergere e trarre soddisfazione dall'erogazione del proprio sforzo lavorativo»¹⁹⁵.

In questo contesto, il soggetto della prestazione viene associato all'obiettivo corrispondente. Limitandoci alle tre tipologie individuate, possiamo distinguere: l'azienda nel suo complesso, per la quale vengono definiti obiettivi quantitativi che riguardano tutte le prestazioni dell'organizzazione; un gruppo specifico di individui all'interno dell'azienda, per i quali si stabiliscono obiettivi quantitativi; infine, il singolo prestatore d'opera, per il quale possono essere definiti obiettivi quantitativi o qualitativi, in base a specifiche prestazioni richieste.

In sintesi, allorché un'azienda decide di assegnare un premio ai propri dipendenti, è cruciale che gli obiettivi concordati siano realistici e pertinenti. Se gli obiettivi fossero troppo ambiziosi o poco chiari, potrebbe verificarsi l'effetto opposto desiderato: anziché motivare i dipendenti, potrebbero sentirsi demotivati e scoraggiati. Ciò potrebbe portare a una diminuzione della produttività e della qualità del lavoro svolto, con conseguente perdita di opportunità per l'azienda di generare un reddito aggiuntivo. Pertanto, è essenziale che la definizione degli obiettivi e dei premi sia accuratamente pianificata e comunicata in modo chiaro e trasparente a tutti i livelli dell'organizzazione.

La definizione di obiettivi realistici e pertinenti non riguarda solo la loro fattibilità, ma anche la loro coerenza con la strategia aziendale e con le capacità e le risorse disponibili. Infatti, gli obiettivi dovrebbero essere allineati con la visione e i valori dell'azienda, in modo da ispirare un senso di scopo e di appartenenza nei dipendenti. Inoltre, è importante coinvolgere i dipendenti nel processo di definizione degli obiettivi, consentendo loro di contribuire con idee e suggerimenti e aumentando così il loro senso di responsabilità e di partecipazione. Infatti, un approccio partecipativo può favorire un maggiore impegno e

¹⁹⁵ CRUDELI L., *Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo*, in <http://www.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/economia-del-lavoro-edellinnovazione/materiale-didattico-2018-2019-new/modulo-2/obiettivi-e-strumenti-del-salario-variabileuno-schema-interpretativo-di-luca-crudeli>, p. 28.

motivazione da parte dei dipendenti nell'ambire ai traguardi stabiliti, portando a risultati più soddisfacenti per entrambe le parti.

2.3.1. Ordinanza della Corte di Cassazione 30 gennaio 2018 n. 2293: comportamento negligente del datore di lavoro nel fissare degli obiettivi

In aggiunta alle considerazioni precedenti, la modulazione della quota della retribuzione variabile basata su obiettivi preventivamente fissati e concordanti rappresenta un importante strumento del c.d. decentramento di responsabilità e di autorità all'interno dell'organizzazione. Questo approccio favorisce una maggiore partecipazione dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in quanto si sentono coinvolti nel processo decisionale e responsabilizzati nei confronti dei risultati.

In particolare, la pratica della preventiva fissazione degli obiettivi è già contemplata nell'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009, il quale sottolinea l'importanza di concordare tra le parti la modalità di erogazione della quota aggiuntiva del trattamento economico, al fine di ridurre la discrezionalità del datore di lavoro¹⁹⁶. Di conseguenza, questo processo di formalizzazione dei poteri del datore di lavoro, conforme agli accordi collettivi, consente non solo di fissare gli obiettivi in modo concordato, ma anche di modificarli bilateralmente, coinvolgendo così attivamente i lavoratori nella gestione e nei risultati dell'azienda.

A tal proposito, un aspetto critico riguarda la qualificazione della retribuzione flessibile. La distinzione tra considerarla come oggetto del contratto o come una condizione ha implicazioni significative sul piano legale. Infatti, se la retribuzione flessibile fosse considerata come oggetto del contratto, la sua mancanza comporterebbe la nullità del contratto stesso *ex art. 1418 c.c.*; tuttavia, se fosse considerata come una condizione, la sua mancanza non determinerebbe tale nullità.

La prevalente interpretazione la classifica come una condizione, poiché dipende dal conseguimento di risultati futuri e incerti dell'impresa. Questo approccio è riscontrabile anche nella prassi, poiché la retribuzione aggiuntiva è vista come un complemento alla retribuzione base stabilita dai contratti collettivi nazionali e dipende dal raggiungimento di specifici risultati. Pertanto, la clausola, presente in un contratto di lavoro, che lega

¹⁹⁶ ROMEI R., *Informazione, consultazione e controllo dei poteri del datore di lavoro nei sistemi di qualità totale*, in *Qualità totale e diritto del lavoro*, (a cura di) Spagnuolo Vigorita L, Milano, 1997, p. 134.

l'attribuzione di una quota di retribuzione al conseguimento di determinati obiettivi è considerata essa stessa una condizione sospensiva del contratto, il cui avveramento determina la corresponsione della parte aggiuntiva della retribuzione.

Alcune criticità sorgono dalla divergenza di interessi tra datore di lavoro e lavoratori. Infatti, mentre il datore di lavoro cerca obiettivi complessi basati su indicatori tecnici volti a influenzare la produzione e ridurre i relativi costi, i lavoratori preferiscono obiettivi più semplici e facilmente raggiungibili¹⁹⁷. Per affrontare tali esigenze, si cerca di instaurare un dialogo costruttivo tra le rappresentanze aziendali e i datori di lavoro, ad esempio attraverso finanziamenti per corsi di formazione che possano migliorare le competenze negoziali dei rappresentanti sindacali aziendali.

Recentemente, la Legge del 28 giugno 2012, n.92, che riforma il mercato del lavoro, si è occupata di questo tema con l'obiettivo di rendere organiche le norme sull'informazione, la consultazione dei lavoratori e la partecipazione dei dipendenti agli utili e al capitale¹⁹⁸.

In effetti, la ricerca degli obiettivi deve essere caratterizzata da chiarezza e condivisione dei risultati organizzativi, essenziali per un efficace funzionamento aziendale. In questo contesto, un approccio orientato ai risultati raggiunti da parte delle risorse umane diventa cruciale, poiché pone l'accento sull'importanza di raggiungere gli obiettivi concordati e sull'analisi attenta della relazione tra gli obiettivi stessi e i risultati ottenuti.

Pertanto, all'interno di questo sistema, diversi meccanismi lavorano sinergicamente per favorirne il successo. La condivisione delle informazioni è un elemento chiave, in quanto assicura che ogni dipendente abbia accesso ai dati rilevanti per il proprio ruolo e contribuisce a creare un clima di trasparenza e fiducia all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo, la formazione è cruciale: i *manager* devono essere abili nel fornire ai dipendenti le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati, garantendo che ogni individuo abbia le risorse e le conoscenze necessarie per contribuire al successo aziendale¹⁹⁹.

¹⁹⁷ <http://www.appuntigiurisprudenza.it/diritto-del-lavoro/interesse-collettivo-dei-lavoratori-interesse-dei-datori-di-lavoro.html>.

¹⁹⁸ MARIUCCI L., *È proprio un very bad text? Note critiche sulla riforma Monti-Fornero*, in *LD*, 2012, 3-4, p. 433.

¹⁹⁹ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>.

Inoltre, è importante sottolineare che gli obiettivi devono essere realistici e adeguati all'ambiente in cui opera l'azienda, considerando le risorse disponibili e le sfide nel contesto economico, sociale e politico²⁰⁰.

In particolare, un aspetto fondamentale è che ogni individuo diventi responsabile e motivato a raggiungere gli obiettivi prefissati, sia a livello individuale che aziendale. Pertanto, è importante evitare di stabilire obiettivi irrealistici o eccessivamente ambiziosi, poiché ciò potrebbe generare un senso di scoraggiamento e disinteresse tra i dipendenti. Infatti, quando gli obiettivi sono troppo difficili da raggiungere, i dipendenti potrebbero sentirsi demotivati e perdere fiducia nel sistema di retribuzione, compromettendo così l'efficacia complessiva del processo²⁰¹. Allo stesso modo, obiettivi mal definiti possono generare confusione e frustrazione tra i dipendenti, che potrebbero sentirsi scoraggiati nel perseguire risultati che sembrano irraggiungibili o poco chiari.

Il tema della determinazione degli obiettivi e dei relativi incentivi retributivi è al centro di numerose controversie giuridiche, con implicazioni significative sul diritto dei lavoratori alla quota variabile di retribuzione e sulla sua corretta attribuzione. In particolare, la questione principale riguarda le conseguenze legate alla possibile negligenza del datore di lavoro nell'individuazione degli obiettivi.

Sul tema si sono espresse prevalentemente sentenze di merito, le quali, pur provenendo da contesti giuridici significativamente diversi, tendono a convergere su alcuni punti fondamentali.

Un esempio eloquente di questa complessa questione giuridica è rappresentato dall'ordinanza della Corte di Cassazione del 30 gennaio 2018, n. 2293. In questa vicenda, la Corte si è pronunciata sui *bonus* di risultato riguardanti un dirigente di una S.p.a., al quale, in seguito alla cessazione del rapporto, questi importi sono stati negati, in virtù dell'assenza di criteri per la definizione degli obiettivi annuali nel contratto.

Il cuore della questione riguarda la possibilità per il lavoratore di ricevere la quota variabile di retribuzione anche in mancanza di obiettivi chiaramente definiti. A questo proposito, nel corso degli anni, la giurisprudenza ha elaborato interpretazioni variegata e spesso contrastanti, riflettendo la complessità e la delicatezza della materia.

²⁰⁰ AGLIATI M., *La misurazione economica nella gestione dell'impresa*, in Egea, Milano, 1990, p. 79 e ss.

²⁰¹ SGROI M., *La contrattazione collettiva per i dirigenti*, in *Lo spazio negoziale, nella disciplina del lavoro pubblico*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 58 e ss.

In particolare, una tesi minoritaria²⁰², ma non meno rilevante, attribuisce alla determinazione dell'obiettivo una condizione sospensiva. Secondo questa prospettiva, si applicherebbe la disposizione *ex art. 1359 c.c.*, secondo la quale, se il mancato raggiungimento degli obiettivi è imputabile al datore di lavoro per l'omessa fissazione, il lavoratore avrebbe comunque il diritto alla quota massima del *bonus* ovvero, quantomeno, a un risarcimento del danno calcolato in base ai *bonus* ricevuti negli anni precedenti per lo stesso titolo.

Recentemente, anche il Tribunale di Milano si è pronunciato a questo proposito, stabilendo espressamente che *«in tema di mancata erogazione di somme pattuite a titolo di retribuzione variabile in relazione a vicende quali la mancata fissazione di obiettivi, la fissazione di obiettivi irraggiungibili, o la mancata riparametrazione di obiettivi, la fattispecie può essere ricostruita in termini di finzione di avveramento della condizione, ai sensi e per effetti dell'art.1359 c.c., o secondo la tesi maggiormente condivisibile, di risarcimento del danno da perdita di chance»*²⁰³.

Invero, è interessante notare che, nonostante la tendenza della giurisprudenza di merito sia orientata in senso estensivo, una sentenza della Corte di Cassazione²⁰⁴ ha trovato congruo e privo di vizi logici il ragionamento della Corte d'Appello, che aveva considerato una clausola incentivante con un oggetto indeterminato. In proposito, tale indeterminatezza rendeva la clausola nulla ai sensi dell'*art. 1346 c.c.* o, al massimo, la interpretava come un obbligo di negoziare la clausola di un contratto individuale che prevedeva un *bonus* basato su obiettivi annualmente concordati.

A tali conclusioni la Corte d'Appello era pervenuta considerando che la clausola in questione *«ha come suo elemento necessario, oltre l'entità del compenso (suscettibile eventualmente di determinazione in sede giudiziale), anche l'individuazione del tipo degli obiettivi e della loro entità, che non possono essere certo stabiliti in questa sede»*.

La diversità del panorama giurisprudenziale su questa materia induce ad una riflessione processuale sulla correttezza degli inquadramenti e delle soluzioni nelle diverse sentenze proposte. Sebbene tutte le motivazioni delle sentenze indicate sembrano condivisibili nella loro integralità, ciascuna offre spunti significativi per determinare la linea d'azione più ragionevole: il diritto soggettivo del lavoratore al *bonus* si perfeziona

²⁰² Corte d'appello di Milano, 21 novembre del 2007.

²⁰³ Trib. Civ. di Milano, Sez. Lav., 24 luglio del 2019, n. 12395, in *De Jure*.

²⁰⁴ Corte Cass., Sez. Lav., 16 giugno del 2009, n. 13953.

solo con la definizione degli obiettivi, che può avvenire in modo unilaterale o concordato, ed è sempre condizionato al loro effettivo raggiungimento. Tuttavia, se gli obiettivi non vengono stabiliti, il lavoratore può rivendicare nei confronti del datore di lavoro non il diritto al *bonus*, bensì il diritto al risarcimento del danno conseguente all'inadempimento dell'obbligazione, su di lui gravante, di fissare e comunicare gli obiettivi. In situazioni di equa liquidazione, potrebbero risultare rilevanti l'ammontare massimo eventualmente pattuito del *bonus* o le somme a tale titolo percepite dal lavoratore negli anni precedenti²⁰⁵.

Inoltre, è utile precisare che l'onere probatorio grava in capo a colui che intende chiedere un risarcimento del danno da perdita di *chance*. In effetti, «*grava su chi richiede il risarcimento dare la prova dell'entità del danno subito in virtù dell'inadempimento dell'altra parte*»²⁰⁶.

In particolare, è il dirigente a dover dimostrare il danno subito per la mancata fissazione degli obiettivi annuali nel suo contratto di lavoro. Pertanto, questo compito richiede al dirigente di compiere un complesso giudizio di tipo prognostico, che consenta di individuare la possibilità di ottenere il *bonus* nel periodo in cui sarebbe stato dovuto contrattualmente e, successivamente, dimostrare il nesso di causalità tra l'omissione del datore nella fissazione degli obiettivi e il danno subito. Sebbene il ricorso a fattori presuntivi sia ammesso, tali presunzioni devono essere supportate da elementi oggettivi che consentano di calcolare in modo attendibile l'esistenza della *chance* perduta, ipotizzando che il dirigente avrebbe raggiunto gli obiettivi posti dalla società, se il contratto ne avesse previsto la natura. Questa operazione è intrinsecamente complessa e incerta, poiché si basa su una valutazione probabilistica.

Nonostante la difficoltà nel determinare l'ammontare preciso della *chance* perduta, il giudice può intervenire in via equitativa per colmare la lacuna nell'ammontare del danno. Malgrado ciò, tale intervento equitativo è limitato dalla giurisprudenza, e non può sostituire la dimostrazione dell'esistenza e della natura del danno. In tal senso, il dirigente non è completamente esentato dalla dimostrazione dell'ammontare del danno, dovendo favorire la liquidazione del giudice. Infatti, egli deve fornire «*ogni elemento di fatto utile di cui possa ragionevolmente disporre*» – e idoneo – «*alla quantificazione del danno*»²⁰⁷.

²⁰⁵ DUI P., *Premi incentivanti e retribuzione per obiettivi*, in *L&M*, 2018.

²⁰⁶ Corte d'appello di Catania, Sez. lav., 10 aprile 2019, n. 359, in *Avv. G. Gandolfo*.

²⁰⁷ Corte Cass., Sez. civ., 24 ottobre 2017, n. 25102.

Nel caso oggetto dell'ordinanza n. 2293 del 30 gennaio 2018, la Corte ha riconosciuto al dirigente il diritto al risarcimento del danno da perdita di *chance*, poiché questi ha fornito elementi probatori sufficienti. In questo contesto, la Corte ha inteso tale danno come danno futuro, «*consistente nella perdita non di un vantaggio economico, ma della mera possibilità di conseguirlo*». Infatti, secondo i giudici, il dirigente può subire un pregiudizio risarcibile a causa dell'omissione della previsione degli obiettivi e/o dei criteri per la loro determinazione, ma affinché ciò avvenga, è necessario che vi siano prove o previsioni “gravi, precise e concordanti”, come stabilito dalla legge.

Nel contesto della retribuzione variabile del dirigente, è comune trovare clausole nei contratti di lavoro o nelle lettere di assunzione che vincolano l'effettiva erogazione del premio di risultato al raggiungimento di specifici obiettivi fissati dal datore di lavoro entro scadenze prestabilite. In alternativa, è possibile affermare che è generalmente previsto che tale determinazione sia incorporata in successivi accordi tra le parti. In particolare, ai sensi dell'*art. 1218 c.c.*, le omissioni del datore di lavoro costituiscono un vero e proprio inadempimento contrattuale, rendendolo passibile di condanna, in sede giurisdizionale, esclusivamente per responsabilità risarcitoria²⁰⁸.

In effetti, le implicazioni derivanti dall'applicazione di tali disposizioni sono significative, poiché l'inadempimento contrattuale non comporta automaticamente l'esistenza di un danno, il quale deve essere dimostrato dal dirigente. Ciò implica che il pregiudizio subito potrebbe essere solamente potenziale e la sua quantificazione comporta, peraltro, un alto grado di incertezza. A tal riguardo, è necessario evidenziare che la giurisprudenza, nell'effettuare una valutazione equitativa, ha adottato come criterio la media dei premi di risultato percepiti negli anni precedenti²⁰⁹. Questo approccio fornisce un punto di riferimento importante per la determinazione dell'entità del danno e contribuisce a garantire una certa coerenza nelle decisioni giudiziali.

Con l'ordinanza n. 2293 del 2018, la Cassazione ha tracciato un importante percorso nella valutazione del danno da perdita di *chance* nei contesti lavorativi. In particolare, la Corte ha ribadito la risarcibilità della perdita di *chance* derivante dall'inadempimento datoriale dell'obbligo di assegnare al dirigente gli obiettivi annuali. Questo pronunciamento ha introdotto un nuovo approccio, specificando che «*la risarcibilità del*

²⁰⁸ Corte Cass., Sez. lav., 19 giugno 2014, n. 13959.

²⁰⁹ Trib. Civ. di Milano, Sez. Lav., 20 maggio del 2008.

danno patrimoniale da perdita di chances nel rapporto di lavoro deve consistere nella concreta ed effettiva perdita (valutata ex ante) dell'occasione di conseguire un determinato bene, intesa come un'entità patrimoniale a sé stante, giuridicamente suscettibile di valutazione autonoma». Questo significa che il danno derivante da perdita di *chances* deve essere valutato considerando le potenzialità economiche reali che il dirigente avrebbe avuto se gli obiettivi fossero stati correttamente definiti e assegnati, offrendo così una maggiore chiarezza sulle modalità di calcolo e di valutazione del danno.

In conclusione, possiamo affermare che la mancata fissazione degli obiettivi cui è subordinata l'erogazione del *bonus* costituisce una chiara violazione di un obbligo contrattuale da parte del datore di lavoro. Tuttavia, è importante notare che la mera violazione di questo obbligo non comporta automaticamente una tutela immediata e inderogabile per il dirigente interessato. È necessario, infatti, che il dirigente dimostri in modo convincente e sostanziale gli effettivi pregiudizi subiti a causa di questa omissione contrattuale.

In altre parole, la mancanza di fissazione degli obiettivi non determina automaticamente una situazione di danno per il dirigente, ma è piuttosto la dimostrazione di perdite effettive e quantificabili che giustifica l'intervento del sistema giuridico a tutela dei suoi diritti. Questo approccio mira a garantire un equilibrio tra le esigenze delle parti coinvolte nel rapporto di lavoro, assicurando che il dirigente riceva una compensazione adeguata solo in presenza di un effettivo danno subito a causa dell'inadempienza contrattuale da parte del datore di lavoro.

2.4. Forme e modelli di retribuzione incentivante

La letteratura scientifica ha analizzato l'evoluzione dei modelli di retribuzione variabile nel contesto della contrattazione aziendale, evidenziando come siano stati influenzati dai cambiamenti tecnologici, organizzativi e culturali delle relazioni industriali che si sono susseguiti nel corso del tempo²¹⁰. Da questo punto di vista, si osserva una maggiore diffusione delle forme retributive variabili durante i periodi di

²¹⁰ DI CORRADO G., *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, 2013.

decentramento della struttura contrattuale, spesso in concomitanza con fasi ascendenti del ciclo economico²¹¹.

Coerentemente, in Italia, la diffusione della retribuzione variabile ha seguito un andamento altalenante, rispecchiando la dinamica del ciclo economico: dopo una prima fase di sviluppo negli anni Sessanta, caratterizzata da crescita economica e conflittualità, si è verificata una riduzione durante la recessione degli anni Settanta, seguita da una nuova accelerazione negli anni Ottanta, in un contesto di crescita e liberalizzazioni²¹².

Storicamente, le prime esperienze di contrattazione sulla retribuzione variabile risalgono agli anni Sessanta, con l'introduzione di premi generali nelle grandi imprese, in risposta alle rivendicazioni salariali delle organizzazioni sindacali. Inizialmente, questa pratica era considerata dalla dottrina del tempo come “*spicciola prassi aziendale*”²¹³, ma con il tempo ha guadagnato sempre più importanza e attenzione nella discussione accademica e nel contesto aziendale.

Secondo un primo approccio dottrinale²¹⁴, questa tipologia di contrattazione si caratterizza come contrattazione integrativa, poiché si occupa di istituti non regolati dalla contrattazione nazionale. Si tratta, inoltre, di un trattamento economico differente dal cottimo in quanto mira a collegare il reddito dei lavoratori con l'andamento generale della produzione e della produttività aziendale, anziché commisurare il salario al rendimento individuale e allo sforzo produttivo del singolo lavoratore. Infatti, mentre il cottimo è incentrato sull'efficienza produttiva e sull'individuo, la retribuzione variabile si concentra sull'andamento aziendale nel suo complesso.

In aggiunta ai premi generali, durante lo stesso periodo si sono sviluppate anche altre forme retributive legate agli utili delle imprese, soprattutto per il ceto impiegatizio: i c.d. premi di partecipazione. In particolare, i sistemi partecipativi, a differenza dei sistemi retributivi basati sul cottimo e sul premio generale, enfatizzano la dimensione qualitativa e collaborativa della prestazione lavorativa, piuttosto che la sola quantità del lavoro svolto.

²¹¹ TRAXLER F., *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial*, 41, 1, 2003, p. 1 e ss.

²¹² CELLA G. P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, op. cit.

²¹³ BARASSI L., *Il diritto del lavoro*, Milano, 1957.

²¹⁴ GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, in *Giuffré*, 1964.

Con il diffondersi sempre più ampio di schemi retributivi basati sulla *performance*, le organizzazioni sindacali, a partire dall'autunno caldo del 1969 e nel susseguirsi degli anni Settanta, hanno contestato le politiche aziendali di differenziazione salariale implicitamente presenti nel sistema dei premi, promuovendo il principio “*stesso lavoro, stessi salari*”²¹⁵. In particolare, si evidenziano i potenziali rischi di sfruttamento insiti nelle forme di retribuzione variabile, soprattutto nel sistema del cottimo, propendendo per un ritorno a una paga oraria fissa, differenziata per categorie e livelli professionali²¹⁶.

Negli anni Ottanta, in un contesto caratterizzato da complessi fenomeni politici, sociali ed economici, si avvia una nuova fase di innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese, che favorisce un “ritorno agli incentivi” inizialmente nella forma rudimentale dei premi di presenza²¹⁷.

Secondo alcuni studiosi²¹⁸, l'introduzione dei sistemi incentivanti è dovuta alla forte pressione e turbolenza dei mercati, nonché ai profondi cambiamenti nei sistemi organizzativi del lavoro. Infatti, il *management* adotta questa tecnica retributiva per rendere più flessibili i costi del lavoro e per incoraggiare comportamenti basati sull'autodeterminazione, sull'autocontrollo e sul senso di responsabilità nei risultati.

Inoltre, emblematiche sono le prime sperimentazioni di contratti aziendali in questa direzione, avviate alla fine degli anni '80, in concomitanza con le grandi ristrutturazioni industriali e con la riorganizzazione dei processi produttivi. In questo ambito, gli accordi Fiat e Olivetti, rispettivamente del 18 luglio e del 20 ottobre 1988, rappresentano esperienze pionieristiche nella contrattazione della retribuzione variabile.

Alla luce della esperienza storica, attualmente, la contrattazione collettiva utilizza una varietà di denominazioni per indicare la componente flessibile e variabile della retribuzione, legata alla *performance* aziendale. Le distinzioni prendono a riferimento sia gli indicatori specifici utilizzati nel contratto collettivo, sia la specifica finalità attribuita alla quota variabile. Nel corso del tempo, le terminologie più comuni sono state:

²¹⁵ ZOPPOLI L., *La corresponsività nel contratto di lavoro*, op.cit., p. 380.

²¹⁶ TULLINI P., *Lavoro a cottimo e principio di corresponsività*, in *Rivista italiana di Diritto del lavoro*, 1994, p. 697 e ss.

²¹⁷ SQUARZON, *L'incentivazione salariale nella contrattazione aziendale*, in *Rapporto Cesos, Le relazioni sindacali in Italia 1985-1986*, 1986, p. 397; CARINCI F., *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *DE*, 1989, p. 581 e ss.

²¹⁸ ALAIMO A., *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. Zoppoli (A cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994, p. 24.

retribuzione variabile, retribuzione o premio di produttività, retribuzione o premio di risultato, retribuzione o premio di partecipazione e, infine, retribuzione incentivante.

Considerando questa complessità terminologica, gli studi specificatamente dedicati ai sistemi aziendali di retribuzione variabile hanno identificato due schemi distinti di classificazione. Il primo, basato sulla dimensione soggettiva di applicazione, distingue tra incentivi individuali, di gruppo e di impresa. Il secondo, invece, si focalizza sul tipo di fattori o risultati utilizzati per misurare gli incentivi e individua tre tipologie: incentivi di prestazione, che premiano il comportamento dei lavoratori, il rispetto delle norme e degli *standard*; incentivi di risultato, che premiano il raggiungimento di obiettivi definiti utilizzando le risorse disponibili e, da ultimo, gli incentivi di successo, che gratificano la capacità di individuare gli obiettivi²¹⁹.

Stando al primo criterio classificatorio, vi è una prima distinzione tra sistemi incentivanti a carattere collettivo e sistemi incentivanti a carattere individuale, detti anche sistemi di “*merit pay*”²²⁰. La natura individuale o collettiva (di gruppo o di impresa) del premio rispecchia, a sua volta, il tipo di indicatori utilizzati per valutare la *performance*.

In particolare, i sistemi collettivi, diffusi soprattutto nelle industrie al fine di promuovere un senso di cooperazione tra i lavoratori, si basano su indicatori come redditività, produttività o qualità, secondo differenti livelli di aggregazione (gruppo, impresa, stabilimento, reparto etc.). Inoltre, essi sono volti a controllare il comportamento dell'intero gruppo di lavoratori in base agli obiettivi prefissati. Tali incentivi sono, quindi, i più rilevanti in quanto incentivano e indirizzano gli sforzi dei lavoratori, nel breve e medio-lungo periodo, per raggiungere risultati significativi.

D'altro canto, i sistemi di incentivazione a carattere individuale sono basati su tecniche di valutazione delle prestazioni o sistemi di assegnazione degli obiettivi. Tali incentivi sono meno diffusi, poiché vengono applicati in quelle imprese dove le mansioni richiedono una particolare specializzazione e dove l'attività prestata dal singolo lavoratore ha un impatto significativo sul processo produttivo complessivo.

Prendendo in considerazione l'altro versante tassonomico, un altro criterio classificatorio presente in dottrina fa riferimento, invece, alla natura e alla funzione del sistema premiale, distinguendo tra sistemi incentivanti o partecipativi. In particolare,

²¹⁹ CELLA G. P., *Il ritorno degli incentivi*, a cura di F. Angeli, 1989, p. 37.

²²⁰ HEATHFIELD S.M., *The advantages and disadvantages of Merit Pay*, in *The balance careers*, 2019.

mentre i sistemi incentivanti si basano su parametri di produttività, qualità, efficacia ed efficienza misurati al livello di *team*, area organizzativa o stabilimento, i sistemi partecipativi legano la componente variabile della retribuzione all'andamento di alcuni indicatori economico-finanziari del bilancio aziendale (margine operativo lordo/netto, flusso di cassa, etc.)²²¹.

In questi termini, si osserva come i sistemi partecipativi adottano parametri esterni, la cui variabilità è legata a comportamenti o eventi posti al di fuori del controllo della forza-lavoro, essendo influenzati da fattori di mercato. Viceversa, i sistemi incentivanti commisurano le erogazioni salariali al raggiungimento di obiettivi legati a parametri interni, sui quali la forza-lavoro può incidere, direttamente o indirettamente, attraverso un controllo sulle variabili di interesse²²².

Nel merito, appare legittimo evidenziare che i parametri utilizzati per determinare la ricompensa monetaria variabile sono diversificati e vengono prestabiliti in un apposito programma aziendale. Si tratta di una ricompensa aggiuntiva rispetto alla retribuzione fissa e, pertanto, può fungere da incentivo per i dipendenti che ambiscono a una retribuzione più significativa.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, le imprese combinano sistemi incentivanti e sistemi partecipativi, adottando una serie di parametri che incorporano entrambe le dimensioni e le funzioni. Questi sistemi ibridi, noti come sistemi misti o multifattoriali²²³, sono ampiamente diffusi nell'ambito della gestione delle risorse umane.

All'interno di questa categorizzazione, è cruciale notare che la distinzione principale tra un sistema incentivante e uno partecipativo risiede nella finalità perseguita. Infatti, mentre i sistemi incentivanti sono progettati per motivare i dipendenti a migliorare le proprie prestazioni, quelli partecipativi mirano a coinvolgere i lavoratori nei risultati economici dell'azienda, rinforzando il loro senso di appartenenza e di responsabilità.

Inoltre, oltre alla funzione incentivante e partecipativa, secondo alcuni esperti²²⁴, i sistemi premiali possono svolgere altre funzioni, spesso in modo complementare e in

²²¹ D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R., *La retribuzione a incentivi: introduzione*, op. cit., p. 5 e ss.

²²² ROSSI F., *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, in *CSC Ricerche*, n. 123, 1997.

²²³ CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, op. cit., p. 72 e ss.; LOY G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002, p. 175 e ss.

²²⁴ MOSCA D., TOMASSETTI P., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, in *Adapt Labour Studies*, e-Book series n. 59, 2016.

parte sovrapponibile. Queste funzioni includono l'incentivazione, la motivazione, la redistribuzione e la sanzione.

La dimensione del comportamento del lavoratore e il suo orientamento, se verso risultati produttivi o acquisizione di competenze, sono aspetti cruciali nei sistemi premiali. Infatti, mentre alcuni autori pongono l'accento sull'orientamento del sistema premiale, evidenziando se incentiva il raggiungimento di obiettivi produttivi o lo sviluppo delle competenze, altri ritengono che sia importante distinguere tra un approccio *output-oriented* e uno *input-oriented*.

In particolare, secondo una tesi predominante nella dottrina²²⁵, i sistemi partecipativi, incentivanti e misti condividono tutti un approccio *output-oriented*, in quanto premiano i risultati conseguiti. Al contrario, i modelli basati sulle competenze seguono un approccio *input-oriented*, valorizzando il contributo individuale alla crescita delle competenze e all'efficacia nel ruolo organizzativo.

Di questo avviso, si procede con una classificazione dei modelli incentivanti in sistemi *output-oriented*, che valorizzano il risultato produttivo, e sistemi *input-oriented*, che premiano il contributo del singolo lavoratore mediante l'acquisizione di nuove competenze e l'efficacia ed efficienza nell'apprendimento di nuovi ruoli organizzativi²²⁶.

Entrando nel merito della questione, i più rilevanti strumenti di retribuzione variabile sono i programmi di *profit-sharing*, *gain sharing*, *team bonus*, gli *stock option plans*, i *management by objectives*, *pay for competence*.

In particolare, il modello di *profit-sharing* è considerato tra le principali forme di incentivazione collettiva, in quanto corrisponde ai dipendenti una ricompensa economica in base alla *performance* complessiva dell'azienda piuttosto che a un risultato individuale o di gruppo. Di conseguenza, questo significa che maggiori sono i profitti aziendali, maggiori sono le quote retribuzione variabile corrisposte a ciascun dipendente.

Per determinare i risultati aziendali utilizzati nel calcolo del *profit-sharing*, vengono considerati indicatori finanziari chiave come l'utile netto, l'EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) e l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*).

²²⁵ CAINARCA G.C., SGOBBI F., *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996.

²²⁶ ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, in *Relazione seminario CNEL*, 2009; ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010, p. 237 e ss.

Questi sono parametri contabili che forniscono una panoramica del reddito generato da un'azienda, dopo aver considerato diversi costi e imposte. Una volta stabilito un valore minimo che deve essere raggiunto per attivare il programma di *profit-sharing*, la ricompensa economica da assegnare ai lavoratori viene calcolata sulla base della parte eccedente tale limite minimo. In altri termini, questo significa che i dipendenti riceveranno una quota della somma aggiuntiva generata dall'azienda oltre al valore minimo prestabilito.

Questo metodo incentiva i dipendenti a contribuire al successo finanziario dell'azienda, poiché sono incentivati a superare gli obiettivi prestabiliti per ottenere una ricompensa aggiuntiva.

Per tale ragione, il sistema di *profit-sharing* può risultare particolarmente efficace in determinati contesti. Ad esempio, quando esiste una forte indipendenza tra i vari reparti organizzativi che condividono risorse comuni, questo modello può incentivare la collaborazione e la cooperazione tra i dipendenti, poiché sono tutti coinvolti nei risultati complessivi dell'azienda²²⁷. Questo è particolarmente evidente durante le fasi iniziali di una *start-up*, dove la coesione e il lavoro di squadra sono cruciali per il successo aziendale.

Inoltre, tale sistema può essere efficace in aziende che combinano diversi sistemi incentivanti. Questo approccio permette di adattare la struttura retributiva alle esigenze specifiche dell'organizzazione, tenendo conto delle sue peculiarità e dei suoi obiettivi. In tal modo, si può creare un mix di incentivi che motivano i dipendenti a contribuire al successo aziendale in modi diversi e complementari.

Si tratta, pertanto, di una forma di salario variabile il cui obiettivo è ridistribuire il peso del rischio tra i due principali *stakeholders* dell'impresa, legando la retribuzione del lavoratore non solo agli *output* dell'organizzazione, ma anche a variazioni finanziarie che riflettano le *performance* generali dell'azienda. Questo può contribuire a promuovere un senso di coinvolgimento e responsabilità tra i dipendenti, incoraggiandoli a lavorare insieme per il successo comune.

Inoltre, è possibile individuare tre tipi di *profit-sharing*, che offrono alle aziende la flessibilità di scegliere l'approccio più adatto alle proprie esigenze e alla propria cultura

²²⁷ <https://123dok.org/article/retribuzione-a-rendimento-gain-sharing-e-profit-sharing.oz1>.

aziendale, fornendo allo stesso tempo ai dipendenti un'incentivazione adeguata e stimolante a contribuire al successo complessivo dell'azienda.

Innanzitutto, i *cash-based* prevedono il pagamento *cash* immediato di premi in base alle *performance* aziendali. In questo caso, i dipendenti ricevono una ricompensa finanziaria direttamente correlata al successo dell'azienda, senza che ciò comporti variazioni nell'assetto azionario dell'impresa. I *shared-based bonus*, invece, offrono ai dipendenti la possibilità di ottenere azioni dell'azienda come ricompensa per la redditività aziendale. Questo può avvenire attraverso la concessione gratuita di azioni o mediante incentivi per l'acquisto di azioni tramite condizioni speciali. In questo modo, i dipendenti diventano parte interessata nel successo a lungo termine dell'azienda, poiché possiedono una quota di partecipazione al suo capitale sociale. Infine, i *deferred profit-sharing* sono premi che consistono generalmente in azioni o altre forme di partecipazione all'azienda, ma che non possono essere erogati fino a quando non sia trascorso un periodo di tempo prestabilito. Questo tipo di *profit-sharing* può fornire un incentivo aggiuntivo ai dipendenti a impegnarsi a lungo termine per il successo dell'azienda, poiché la loro ricompensa dipende dal mantenimento di un legame continuo con l'impresa nel tempo.

Il *gain sharing* rappresenta un modello di retribuzione variabile che si distingue dal *profit-sharing* poiché non lega l'erogazione della remunerazione ai profitti dell'azienda, bensì a specifici livelli di produttività determinati da alcune voci del costo e della qualità del lavoro svolto. La produttività, in questo contesto, è misurata in base alla quantità dei beni prodotti per unità di costo²²⁸, evidenziando così l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi. Di conseguenza, per ottenere aumenti di produttività con il *gain sharing*, vengono stabiliti alcuni obiettivi di riduzione dei costi o di miglioramento della qualità dei prodotti finali.

Da un punto di vista teorico, l'obiettivo principale di questo tipo di sistema è di «ridurre l'incertezza interna all'azienda dovuta ad asimmetrie informative ed a mercati interni del lavoro imperfetti»²²⁹. In questo modo, si favorisce lo sviluppo di un clima di collaborazione all'interno dell'azienda, dove tutti i dipendenti hanno la possibilità di

²²⁸ GRAZZI M., *Produttività*, Dizionario di Economia e Finanza, in *Treccani*, 2012.

²²⁹ <http://www.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/economia-del-lavoro-edellinnovazione/materiale-didattico-2018-2019-new/modulo-2/slide-obbiettivi-e-strumenti-del-salariovariabile-uno-schema-interpretati>.

contribuire direttamente ai risultati aziendali, influenzando il prodotto finale o determinate voci di costo.

Esaminando da vicino i passaggi per avviare il funzionamento del *gain sharing*, possiamo notare che il processo inizia con l'individuazione di una voce di costo, che è strettamente correlata alle attività dei ruoli per i quali il sistema incentivante è progettato. Successivamente, si procede con un'analisi a consuntivo per determinare la quota di risparmio (DELTA) ottenuta grazie alle azioni dei dipendenti. Una volta identificata la DELTA, si stabilisce una percentuale di essa che sarà destinata ai premi variabili dei dipendenti. Infine, questa percentuale viene suddivisa tra il numero di dipendenti, determinando così l'importo individuale del premio.

Dunque, i sistemi di *gain sharing* si rivelano particolarmente utili in contesti aziendali in cui è relativamente semplice correlare le prestazioni aziendali alla retribuzione individuale. Inoltre, sono efficaci quando l'azienda segue una strategia di razionalizzazione e contenimento dei costi, e quando la cultura aziendale sostiene l'implementazione di formule di calcolo dei premi trasparenti e chiare.

I *team bonus* rappresentano un'interessante forma di incentivazione legata alle *performance* del gruppo coinvolto nel modello incentivante. Questi *bonus* sono spesso correlati a progetti specifici e sono caratterizzati dalla loro temporaneità, poiché dipendono dalla durata stessa del progetto. Inoltre, al termine del progetto, sarà necessario identificare un nuovo *driver* per continuare ad incentivare il *team*.

Attraverso i *team bonus* si promuove il lavoro di squadra, incoraggiando i membri del *team* a collaborare per raggiungere gli obiettivi comuni. Tuttavia, questa pressione per raggiungere gli obiettivi può mettere sotto stress i collaboratori che non riescono a tenere il passo con le aspettative dell'azienda, i c.d. *low performers*, generando situazioni di demotivazione. Per contro, questa pressione può trasformarsi in forme di *harassment*, con conseguenti effetti negativi sui membri del *team*.

Pertanto, i *team bonus* risultano particolarmente efficaci quando all'interno dell'azienda sono presenti progetti strategici che richiedono la collaborazione di diverse funzioni e ruoli. In questi casi, è dalla sinergia e dalla cooperazione tra i membri del *team* che nascono le *performance* complessive, rendendo i *team bonus* uno strumento importante per incentivare la collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Gli *stock option plan* sono «strumenti di incentivazione che assegnano ad un dipendente la facoltà di acquistare, nel caso si utilizzino azioni emesse in precedenza, o di sottoscrivere, nel caso si utilizzino azioni di nuova emissione, titoli rappresentativi del capitale di rischio della società»²³⁰.

Questi piani di incentivazione sono progettati per promuovere il coinvolgimento dei dipendenti nel successo a lungo termine dell'azienda, poiché il periodo di maturazione delle *stock option* solitamente si estende su diversi anni. Inoltre, hanno l'obiettivo di trattenere e motivare le risorse umane, poiché la partecipazione al programma può essere legata a determinati criteri di permanenza nell'azienda.

In particolare, gli *stock option plan* permettono ai dipendenti di avere una parte del loro reddito legata alle *performance* dell'azienda sul mercato azionario, incentivandoli così a lavorare per migliorare l'efficienza e la redditività complessiva del gruppo. In questo modo, non solo beneficiano del successo dell'azienda, ma sono anche incentivati a contribuire attivamente al suo progetto e alla sua crescita nel lungo periodo.

I sistemi di incentivazione di lungo termine sono frequentemente adoperati negli USA piuttosto che in Europa, soprattutto in Italia. La differenza nell'utilizzo di tali sistemi riflette le diverse concezioni sul legame tra il valore del titolo in Borsa e le *performance* aziendali. In particolare, negli Stati Uniti, il valore delle azioni è considerato un indicatore più affidabile delle prestazioni aziendali, il che rende gli *stock option plan* e altri sistemi di incentivazione basati sul valore azionario più popolari ed efficaci. D'altra parte, in Europa, e specialmente in Italia, c'è una certa diffidenza nei confronti del mercato azionario come riflesso accurato delle *performance* aziendali.

Inoltre, in Italia, c'è spesso una sfiducia nei confronti del c.d. "arricchimento individuale del *management*", anche quando tale arricchimento è correlato a contributi effettivi ai risultati aziendali. Questa mentalità può influenzare la diffusione e l'accettazione dei sistemi di incentivazione di lungo termine.

A tal proposito, per incrementare l'utilizzo dei sistemi di incentivazione di lungo termine, una delle tendenze emergenti è rappresentata dalla diffusione dei c.d. "*restricted stock*", presupposti che vincolano l'accesso a tali incentivi alla permanenza del dipendente nell'azienda per un certo periodo di tempo. Questo strumento mira

²³⁰ BORSA ITALIANA, *Definizione e funzionamento delle Stock Option*, in *FTA Online News*, Milano, 2019.

principalmente a trattenere le risorse umane chiave all'interno dell'organizzazione, premiando la fedeltà e l'impegno nel lungo termine.

I *Management by objectives* (gestione per obiettivi), anche noti come “obiettivi individuali quantitativi”, rappresentano strumenti di incentivazione a breve termine che si concentrano sull'anno o su periodi di tempo più brevi e mirano alla realizzazione di un sistema incentivante basato su obiettivi specifici legati a una particolare funzione o ruolo. Infatti, una delle caratteristiche fondamentali di questo approccio è la sua obiettività e trasparenza, poiché si basa su obiettivi quantitativi che possono essere misurati in modo chiaro.

L'individuazione di questi obiettivi individuali, collegati a una ricompensa specifica, è responsabilità della funzione delle Risorse Umane, che deve prestare particolare attenzione nella definizione degli stessi, seguendo il modello del *goal setting*. In questo contesto, la precisione e la chiarezza nella definizione degli obiettivi sono cruciali per il successo del sistema di gestione per obiettivi. Inoltre, l'erogazione della retribuzione variabile basata sui risultati individuali ha maggiori possibilità di successo e di efficacia quando il dipendente gode di un certo grado di autonomia e indipendenza nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti²³¹.

Nei sistemi di *Management by objectives*, la prestazione dipende non solo dagli sforzi individuali, ma anche dalle competenze e dalle capacità del singolo dipendente. Pertanto, nonostante motivare i dipendenti a raggiungere gli obiettivi fissati è cruciale per il successo del sistema, è importante anche garantire che essi dispongano delle competenze necessarie per realizzare tali obiettivi in modo efficace.

Inoltre, i *Management by objectives* costituiscono uno strumento di coinvolgimento e di allineamento organizzativo. Infatti, coinvolgendo sia i *manager* di livello superiore che quelli di livello inferiore nella definizione degli obiettivi comuni e delle responsabilità individuali, essi favoriscono un senso di appartenenza e di partecipazione all'interno dell'organizzazione. Tale strumento, dunque, si configura anche come strumento di controllo organizzativo, poiché favorisce una guida chiara per la gestione e il coordinamento delle attività di ciascun membro del *team*.

²³¹ COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, in *McGraw-Hill Companies*, Milano, 2005, p. 359.

Su questa logica si pongono i sistemi di *pay for competence* che si sono maggiormente sviluppati a seguito di innovazioni tecnologiche, in quanto rappresentano una risposta alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più complesso e tecnologicamente avanzato. Questi sistemi mirano a remunerare non solo il ruolo occupato, ma soprattutto le competenze individuali che contribuiscono al successo dell'organizzazione, inclusi aspetti operativi, tecnici, commerciali, manageriali e molti altri.

In questo contesto, il concetto di competenza sta ad indicare «*l'insieme di skills, conoscenze, abilità e comportamenti che, nell'adeguata combinazione e nelle circostanze adeguate consentono di ottenere delle prestazioni superiori*»²³².

In linea di massima, per valutare queste competenze, spesso vengono utilizzate schede di valutazione associate a specifici ruoli o gruppi professionali. Queste schede codificano i comportamenti che l'organizzazione ritiene strategici per il ruolo stesso e forniscono una base oggettiva per determinare il livello di competenza di ciascun dipendente. Sulla base di questa valutazione, viene quindi assegnata una percentuale di retribuzione variabile, premiando così le competenze e le prestazioni individuali.

I sistemi di *pay for competence* risultano estremamente efficaci poiché sono incentrati direttamente sui comportamenti o competenze richieste. Questo tipo di struttura incentivante offre un chiaro quadro di ciò che l'azienda si aspetta dai dipendenti, rendendo più trasparente il processo di valutazione delle prestazioni e di attribuzione delle ricompense. In particolare, la ricompensa derivante dall'attivazione di questo sistema può essere basata sia sulla singolarità delle competenze possedute da un lavoratore, sia sul numero totale di abilità possedute dal lavoratore e considerate indispensabili per l'organizzazione.

Infine, è importante notare che questi sistemi valorizzano la flessibilità e la polivalenza dei dipendenti. Infatti, quando i lavoratori acquisiscono diverse competenze, diventano più flessibili e in grado di adattarsi a una varietà di compiti e ruoli all'interno dell'organizzazione. Questo non solo aumenta la produttività complessiva dell'azienda, ma anche il senso di appartenenza e l'*engagement* dei dipendenti, poiché si sentono valorizzati e riconosciuti per le loro abilità e contributi versatili.

Si giunge, quindi, alla conclusione che esistono disparati sistemi di ricompensa aziendale e che non tutti possono essere considerati interscambiabili. Di conseguenza, la

²³² CASTELLI P., *Il concetto di competenza nel modello business plan*, in *Business plus*, 2013.

scelta del sistema di ricompensa aziendale dipende fortemente dagli obiettivi e dalle strategie dell'organizzazione. Infatti, ogni sistema ha le proprie caratteristiche e può essere più adatto in determinati contesti o per raggiungere specifici obiettivi aziendali. Ad esempio, un'azienda che mira a migliorare la produttività potrebbe optare per un sistema di incentivazione basato sulla *performance* individuale o di gruppo, mentre un'altra che cerca di promuovere la flessibilità e lo sviluppo delle competenze potrebbe preferire un approccio di *pay for competence*.

Pertanto, è importante valutare attentamente le esigenze e le priorità dell'organizzazione, nonché considerare il contesto aziendale, la cultura organizzativa e le risorse disponibili prima di scegliere il sistema di retribuzione più appropriato. Inoltre, è fondamentale monitorare e valutare periodicamente l'efficacia del sistema adottato e apportare eventuali modifiche o adattamenti in base all'evoluzione delle esigenze aziendali e del mercato.

2.4.1. I modelli retributivi c.d. *Skill-based*

Secondo la classificazione sopra riportata, tipici sistemi retributivi che si inseriscono nel paradigma degli approcci *input-oriented* sono i modelli retributivi incentivanti incentrati sulle competenze, noti come sistemi retributivi c.d. *skill-based*. Questi modelli si distinguono per il loro *focus* sulla valorizzazione economica delle competenze dei dipendenti.

In particolare, i modelli *skill-based* si concentrano sull'*input* fornito dai dipendenti, riconoscendo e premiando direttamente le competenze e le abilità utilizzate durante il processo lavorativo. Questo approccio rappresenta un'importante evoluzione rispetto ai tradizionali sistemi retributivi basati sull'*output*, che valutano principalmente il risultato finale del lavoro svolto.

La letteratura scientifica, specialmente di origine anglosassone, offre una vasta gamma di termini che arricchiscono il concetto di modelli retributivi basati sulle competenze. Questi termini riflettono le diverse sfaccettature dei sistemi retributivi *skill-based* e offrono una panoramica completa delle varie modalità con cui le competenze dei lavoratori vengono valorizzate e compensate, riconoscendo il loro contributo al successo dell'organizzazione al di là dei semplici risultati produttivi.

Ad esempio, *skill-based pay* sottolinea il legame diretto tra la retribuzione e le competenze possedute dai dipendenti, mettendo in evidenza l'importanza di compensare le competenze specifiche che contribuiscono al successo dell'azienda. Allo stesso modo, *pay for competence* e *pay for capacity* enfatizzano l'importanza di remunerare le capacità e le competenze dei lavoratori, sia quelle attuali che la capacità di svilupparne di nuove nel tempo. Questi termini evidenziano il valore delle competenze come risorsa dinamica e in continua evoluzione, riconoscendo la necessità di investire nel continuo sviluppo e miglioramento delle competenze dei dipendenti.

Un'altra espressione comune è *merit pay*, che si riferisce alla pratica di premiare i dipendenti in base al loro merito individuale. Questo concetto tiene conto non solo del livello di competenza dei lavoratori, ma anche delle loro prestazioni sul lavoro. In particolare, premiare il merito individuale incoraggia i dipendenti a raggiungere livelli più alti di competenza e a fornire prestazioni di qualità, contribuendo così al successo complessivo dell'organizzazione.

È bene premettere che la letteratura italiana in materia di sistemi retributivi connessi alla valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori è ancora in fase di sviluppo e risulta essere relativamente limitata, con la maggior parte degli studi che hanno un orientamento prevalentemente economico-gestionale. D'altro canto, a livello internazionale, il tema è oggetto di un'ampia gamma di discipline e approcci. Questi includono le relazioni industriali, la gestione delle risorse umane e gli studi manageriali. La varietà di prospettive offerte da queste discipline contribuisce a una comprensione più approfondita dei modelli retributivi basati sulle competenze e del loro impatto sull'organizzazione e sui dipendenti.

In Italia, i primi contributi scientifici²³³ in materia risalgono alla fine degli anni Novanta, dove viene introdotta per la prima volta la categoria concettuale dei sistemi retributivi *input-oriented*. Questi sistemi si contraddistinguono per la loro enfasi sulla valorizzazione delle competenze dei lavoratori, differenziandosi nettamente dai tradizionali sistemi *output-oriented* che, invece, pongono l'accento sui risultati produttivi.

²³³ CAINARCA G. C., SGOBBI F., *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, in *Economia & Lavoro*, n. 3-4, 1997.

Successivamente, una parte rilevante della dottrina italiana²³⁴ ha approfondito questo concetto, focalizzandosi sui sistemi incentivanti *skill-based* come modelli retributivi che legano direttamente il salario alle competenze possedute dal singolo lavoratore rispetto a quelle richieste per svolgere il proprio lavoro. Questo significa che i dipendenti vengono compensati in base alle loro competenze effettive e alla loro capacità di utilizzarle in modo efficace nel contesto lavorativo, indipendentemente dalla loro posizione o anzianità nell'azienda.

Questo approccio non solo riconosce il valore intrinseco delle competenze individuali, ma anche il contributo unico che ciascun dipendente porta all'organizzazione. Inoltre, stimola lo sviluppo professionale e l'apprendimento continuo. Infatti, i dipendenti sono incoraggiati a migliorare costantemente le proprie competenze attraverso la formazione e l'acquisizione di nuove abilità, consapevoli che ciò si tradurrà in una maggiore valorizzazione economica del loro lavoro e in una maggiore soddisfazione professionale.

Tuttavia, nonostante i progressi compiuti, c'è ancora spazio per una maggiore ricerca e applicazione pratica dei sistemi retributivi basati sulle competenze in Italia. Infatti, investire in questi sistemi non solo beneficia i dipendenti, riconoscendo e valorizzando il loro contributo individuale, ma può anche migliorare le *performance* complessive dell'organizzazione e favorirne la crescita economica e il successo a lungo termine.

A livello internazionale, i sistemi retributivi *skill-based* sono comunemente definiti come quei modelli retributivi in cui le erogazioni salariali sono direttamente correlate al numero e al livello di profondità delle competenze acquisite dalla forza-lavoro²³⁵. Questo approccio offre numerosi vantaggi, tra cui la massimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. Invero, compensando in base alle competenze specifiche che possiedono e utilizzano nel loro lavoro, anziché alla loro posizione o anzianità nell'organizzazione, i modelli *skill-based* consentono ai dipendenti di mettere a frutto appieno le loro capacità e di adattarsi con maggiore flessibilità alle esigenze mutevoli del mercato e dell'azienda stessa²³⁶. Ciò contribuisce a rendere l'organizzazione più agile, reattiva e, di conseguenza, più produttiva.

²³⁴ LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 2, 1999.

²³⁵ DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay*, in *International Labour Organization Publication*, 1998.

²³⁶ *Ibidem*.

Negli studi manageriali, invece, i sistemi retributivi *skill-based* sono considerati come un'alternativa innovativa ai tradizionali sistemi *job-based*. Questo perché, contrariamente ai sistemi retributivi basati sul lavoro, dove la retribuzione è strettamente correlata alla posizione occupata, i modelli *skill-based* collegano la dinamica salariale alla professionalità e alla capacità di apprendimento di nuove competenze da parte del singolo lavoratore²³⁷. Questo cambiamento di prospettiva rappresenta un'evoluzione significativa nel modo in cui viene valutato e compensato il valore del dipendente all'interno dell'organizzazione. In particolare, non si tratta più di attribuire valore al lavoratore in base alla sua posizione gerarchica, ma anche di riconoscere e premiare la sua capacità di sviluppare e applicare competenze rilevanti per il successo complessivo dell'azienda.

In altre parole, i sistemi retributivi *skill-based* favoriscono un approccio più orientato al merito, dove il valore aggiunto del dipendente è determinato dalla sua capacità di contribuire in modo significativo alla missione e agli obiettivi dell'organizzazione attraverso il continuo sviluppo delle proprie competenze.

Negli studi di gestione delle risorse umane, si approfondisce ulteriormente il concetto dei sistemi retributivi *skill-based*, mettendo in luce il fatto che in questi modelli il salario non è legato alla posizione lavorativa occupata, ma piuttosto alla persona stessa. Questo significa che la compensazione salariale avviene solo dopo che il lavoratore ha dimostrato di possedere le conoscenze, le competenze e le abilità specifiche richieste per un determinato ruolo o più ruoli all'interno dell'organizzazione.

In particolare, appare legittimo osservare come, nell'ambito del *performance management*, i sistemi retributivi *skill-based* valutano quanto efficacemente il singolo lavoratore abbia utilizzato le competenze richieste durante un determinato periodo di tempo²³⁸. Questo sistema mette l'accento sulle *performance* individuali e sulla capacità di applicare le competenze nel contesto lavorativo, fornendo un incentivo diretto per il miglioramento continuo e l'ottimizzazione delle prestazioni, premiando coloro che dimostrano un impegno continuo nel migliorare le proprie abilità.

Infatti, i modelli retributivi basati sulle competenze definiscono in modo chiaro e preciso le competenze necessarie per ciascun ruolo professionale del singolo dipendente

²³⁷ GUPTA N., JENKINS, G. D., CURINGTON W. P., *Paying for knowledge: Myths and realities*, in *National Productivity Review*, n. 5, p. 107.

²³⁸ LAWLER E., LEDFORD G., *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, in *Geo Publication*, n. 218

e, in base alle competenze effettivamente dimostrate, prevedono l'erogazione di un *bonus*. Tale *bonus* può essere calcolato in base al livello di competenza raggiunto, alla quantità di competenze acquisite o al grado di utilizzo efficace delle competenze nel contesto lavorativo. Inoltre, nel caso di buone *performance* ripetute nel tempo, è possibile consolidare questo *bonus* in forma strutturale nella retribuzione di base del dipendente²³⁹. Questo riconosce in modo continuativo il valore delle competenze del dipendente per l'organizzazione e fornisce un incentivo per mantenere e migliorare costantemente le prestazioni nel lungo termine.

A questo punto della trattazione, dopo aver esaminato i diversi approcci in materia di sistemi retributivi connessi alla valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori, sorge una domanda cruciale: cosa si intende con il concetto di competenza?

In letteratura, esistono diverse definizioni di competenza, ma in generale si può affermare che la competenza rappresenta un insieme complesso di conoscenze, abilità produttiva, esperienze e abilità relazionali. Questi elementi rappresentano le qualità intrinseche di un individuo che sono strettamente correlate al successo sul lavoro e a una *performance* superiore.

In particolare, la competenza non si limita alla mera conoscenza teorica, ma comprende anche la capacità di applicare questa conoscenza in contesti pratici, dimostrando abilità produttive e capacità di *problem-solving*. Inoltre, l'esperienza svolge un ruolo cruciale nel consolidare e arricchire le competenze di un individuo nel corso del tempo. Al contempo, le abilità relazionali, come la capacità di comunicare efficacemente, lavorare in *team* e gestire le relazioni interpersonali, sono altrettanto importanti e possono influenzare significativamente la *performance* sul lavoro e il successo complessivo dell'individuo.

Analogamente, dal punto di vista scientifico, la "competenza" viene vista come una caratteristica intrinseca dell'individuo, direttamente correlata a una *performance* efficace o, addirittura, superiore in una determinata mansione o contesto lavorativo. Questa

²³⁹ LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati*, op.cit., p. 3.

relazione causale tra competenza e *performance* viene valutata sulla base di criteri prestabiliti che consentono di misurare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni²⁴⁰.

In questo approccio scientifico, le competenze vengono suddivise in due categorie principali: competenze soglia e competenze distintive, misurabili secondo i concetti di *performance* efficace e *performance* superiore. Infatti, le competenze soglia rappresentano il livello minimo di competenza necessario per svolgere con successo una data mansione o compito, mentre le competenze distintive sono quelle che portano a una *performance* superiore rispetto alla media, distinguendo l'individuo e consentendogli di eccellere nel suo ruolo. In particolare, la distinzione tra competenze soglia e competenze distintive permette di valutare in modo più preciso e dettagliato il livello di competenza di un individuo e di identificare le aree in cui è possibile migliorare o sviluppare ulteriormente le sue abilità.

D'altro canto, una definizione giuridica di "competenza" è stata recentemente introdotta nel nostro ordinamento normativo, ed è rintracciabile all'*art. 2, co. 1, lett. e)* del D. lgs. 16 gennaio 2013, n. 13. Questo decreto stabilisce le norme generali e i livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e la validazione degli apprendimenti non formali e informali, nonché gli *standard* minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze.

In questo contesto normativo, si definisce "competenza" la comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale²⁴¹. Questa definizione giuridica enfatizza l'importanza della capacità dimostrata di applicare le conoscenze e le abilità acquisite nei vari contesti, sia lavorativi che personali, indipendentemente dalla modalità attraverso cui sono state apprese. Ciò sottolinea la crescente rilevanza attribuita alla validazione e alla certificazione delle competenze acquisite al di fuori degli ambienti tradizionali di

²⁴⁰ SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, trad. it., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, a cura di F. Angeli, Milano, 1995.

²⁴¹ ALESSANDRINI G., *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo (a cura di), *Certificazione delle competenze – prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt Labour studies, e-book series, n. 6, 2013, p. 9 e ss., consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wpcontent/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf.

apprendimento formale, riconoscendo così l'importanza dell'apprendimento non formale e informale nel mondo contemporaneo.

Inoltre, il concetto di competenze abbraccia diversi aspetti della persona, tra cui le conoscenze, le capacità, i comportamenti²⁴². Più nello specifico, è possibile distinguere tra competenze professionali e competenze comportamentali²⁴³.

Le competenze professionali si riferiscono alle abilità tecniche e alle conoscenze specifiche necessarie per svolgere efficacemente un determinato ruolo o mansione all'interno di un contesto lavorativo. Queste competenze sono generalmente più tangibili e facilmente identificabili e, pertanto, possono essere direttamente applicate in situazioni specifiche all'interno dell'organizzazione. In particolare, le competenze professionali comprendono le conoscenze, il sapere empirico e le meta conoscenze, così come la capacità di applicare tali conoscenze in contesti pratici.

D'altra parte, le competenze comportamentali sono più trasversali e possono essere applicate in diversi contesti lavorativi e situazioni della vita quotidiana. Queste competenze sono spesso legate all'intelligenza emotiva e, di conseguenza, includono aspetti come le motivazioni, i tratti personali e l'idea di sé. Inoltre, le competenze comportamentali sono fondamentali per il successo professionale, poiché influenzano il modo in cui un individuo interagisce con gli altri e affronta le sfide quotidiane.

In sintesi, mentre le competenze professionali sono legate alle conoscenze e alle abilità tecniche specifiche di un determinato settore, le competenze comportamentali riguardano gli aspetti più trasversali ed emotivi della personalità di un individuo che contribuiscono al successo professionale e personale. Entrambe le tipologie di competenze sono cruciali per il raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi.

Un altro schema classificatorio delle competenze distingue tra *hard skills* e *soft skills*.

Le *Hard Skills*, ovvero le abilità o competenze "difficili", si riferiscono alle competenze tecniche e specifiche acquisite attraverso l'istruzione formale, la formazione professionale o l'esperienza pratica. In altre parole, sono quelle competenze che spesso vengono elencate nei *curriculum vitae* e riguardano ciò che un individuo "sa fare". Pertanto, queste competenze sono facilmente misurabili e possono essere direttamente applicate a compiti e responsabilità specifiche all'interno di un determinato settore o ruolo

²⁴² BRUNELLO G., CAMUFFO A., *Velo o vincolo? Note sui sistemi di inquadramento contrattuale in Italia*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 1, 1996.

²⁴³ COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, op. cit., p. 59.

normativo. Le *hard skills* includono, ad esempio, la capacità di utilizzare determinati strumenti o *software*, la conoscenza di procedure operative specifiche o la padronanza di una determinata lingua.

D'altro canto, le *Soft Skills*, ovvero le competenze “trasversali”, sono estremamente soggettive e specifiche dell'individuo, legate alle sue abilità comportamentali e comunicative. Queste competenze vengono chiamate “trasversali” perché sono spendibili praticamente in qualsiasi ambito lavorativo e, pertanto, sono più difficili da misurare. Infatti, il termine “*soft*” può essere tradotto come “leggero”, e si riferisce a quelle abilità non specifiche di un determinato settore o ruolo, ma piuttosto alla capacità di un individuo di affrontare in modo efficace varie situazioni. In particolare, le *soft skills* includono la comunicazione efficace, la gestione dello stress, l'empatia, la *leadership*, il lavoro di squadra e la capacità di *problem-solving*. Queste competenze sono spesso considerate fondamentali per il successo professionale, poiché influenzano il modo in cui l'individuo si rapporta e interagisce con le altre persone, affronta le sfide e si adatta all'ambiente lavorativo. In altri termini, avere delle *soft skills* significa possedere delle “natural” capacità come lavoratore che ti rendono più apprezzabile, integrato, produttivo, efficiente ed efficace in qualsiasi ambiente lavorativo²⁴⁴.

In termini di finalità degli strumenti incentivanti, i modelli retributivi *skill-based* si ispirano all'idea che le abilità e le conoscenze dei lavoratori rappresentino non solo un vantaggio per il singolo individuo, ma siano anche un fattore critico per il successo complessivo dell'azienda²⁴⁵. In particolare, questi modelli promuovono un ambiente in cui le competenze sono valorizzate e incentivano i dipendenti a sviluppare continuamente le proprie capacità, riconoscendo che un *pool* di talenti competenti e specializzati può conferire all'azienda un vantaggio competitivo distintivo sul mercato.

Per tale ragione, i sistemi *skill-based* vengono introdotti dalle imprese con l'obiettivo di potenziare la produttività e la qualità dei prodotti. Questo obiettivo viene realizzato attraverso un miglioramento generale della qualità del lavoro, ottenuto grazie all'acquisizione di un'ampia gamma di competenze e alla loro profondità. Questo

²⁴⁴ <https://seoriented.it/soft-skills/#:~:text=Le%20soft%20skills%2C%20o%20competenze%20trasversali%2C%20sono%20abilit%C3%A0,imprevisti%3B%206%20pensare%20criticamente%3B%207%20adattarsi%20ai%20cambiamenti>.

²⁴⁵ GRANT R. M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, in *Il Mulino*, 1994; HAMELG., PRAHALAD C. K., *Competing for the future*, in *Harvard Business School Press*, 1995, trad. it., *Alla conquista del futuro*, in *Il Sole 24 Ore*, 1995.

approccio si basa sul presupposto che, nell'attuale modello produttivo "postindustriale", la conoscenza rappresenta il principale motore di produttività, qualità e competitività²⁴⁶.

In questo scenario, le imprese riconoscono che investire nella valorizzazione delle competenze dei dipendenti non solo migliora la loro soddisfazione e produttività, ma anche il livello generale di efficienza e innovazione all'interno dell'organizzazione. Pertanto, l'introduzione di sistemi retributivi basati sulle competenze è vista come una strategia chiave per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato globale sempre più dinamico e competitivo.

D'altra parte, «*la produttività e il rendimento del lavoro dipendono soprattutto dalle competenze delle persone, tanto da poter dire che le stesse competenze e il loro esercizio sono il fattore prevalente e generativo della produttività aziendale*»²⁴⁷.

Tale ipotesi è stata confermata da studi empirici che hanno dimostrato tali schemi incentivanti producano effetti positivi sulla crescita della produttività del lavoro²⁴⁸.

2.5. Retribuzione legata alla *performance*: un approccio orientato alla produttività

La caratteristica comune di tutti i sistemi retributivi incentivanti è quella di orientare in un'ottica di incremento qualitativo e/o quantitativo le *performance* individuali.

Nel settore privato, nell'ambito del diritto del lavoro, la nozione di "*performance*" manca di una definizione legale specifica, poiché non vi è una disciplina normativa relativa ai sistemi di incentivazione e valutazione del personale. Al contrario, nel pubblico impiego, il concetto di *performance* è stato introdotto dal D. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Questa normativa, recentemente modificata dal D. lgs. 25 maggio 2017, n. 75 (noto come Riforma Madia), persegue la finalità di

²⁴⁶ DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay system*, op. cit.

²⁴⁷ FARINA F., *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007.

²⁴⁸ MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, p. 68 e ss.; LEE C., LAW K., BOBKO P., *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, p. 851 e ss. Con riferimento alla letteratura nazionale, condividono le risultanze delle anzidette ricerche, MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016, p. 791 ss.

consentire ed imporre la misurazione e valutazione della *performance*, pur senza fornirne una definizione esplicita.

In questo contesto normativo, il concetto di *performance* è flessibile e comprende una vasta gamma di indicatori, che possono essere di natura personale o oggettiva, i cui confini sono definiti principalmente dalla prassi applicativa²⁴⁹. Tra questi, sono particolarmente rilevanti la qualità del lavoro, il livello di soddisfazione dei lavoratori, il loro coinvolgimento all'interno dell'azienda, nonché i risultati aziendali come profitti, redditività, vendite e margine operativo²⁵⁰. Allo stesso modo, i risultati complessivi dell'azienda, come l'andamento del mercato finanziario, la percentuale di vendite e la reputazione aziendale, sono elementi importanti per valutare la *performance* complessiva.

Inizialmente, prima della modifica del D. lgs. n. 150 del 2009, la determinazione della retribuzione flessibile nel settore pubblico si basava principalmente sul raggiungimento di risultati legati alla produttività individuale e collettiva, nonché sull'adempimento di prestazioni rese in condizioni poco favorevoli. In altre parole, questo modello di valutazione teneva conto principalmente della qualità e della quantità del lavoro svolto sia singolarmente che in gruppo, e premiava i dipendenti in base al loro contributo alla produttività complessiva dell'ente pubblico.

Con l'introduzione del D. lgs. n. 150 del 2009, il concetto di produttività individuale e collettiva viene sostituito con quello di *performance* individuale ed organizzativa. Questo cambio di terminologia riflette un cambiamento di prospettiva, orientato non solo alla quantità di lavoro svolto, ma anche alla qualità delle prestazioni fornite e al contributo alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione pubblica.

La definizione di *performance* individuale, come definito dall'*art. 9 d.lgs. 150/2009*, si riferisce alla valutazione delle prestazioni sia di singoli individui che di gruppi di dipendenti. Questo nuovo approccio, che considera anche le prestazioni di gruppo, rappresenta un'innovazione rispetto al concetto precedente di produttività individuale, il quale tendeva a concentrarsi principalmente sul rendimento individuale.

²⁴⁹ NICOSIA G., *La gestione della performance dei dirigenti pubblici: an, quando, quis e quomodo della "misurazione" e "valutazione" individuale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", n. 103/2010, p. 3 e ss.

²⁵⁰ CALDARINI M., *Le relazioni sindacali nel pubblico impiego locale*, in G. Zilio Grandi, Giappichelli, Torino, 2009, p. 44 e ss.

Inoltre, questo tipo di *performance* ha un ruolo più significativo nell'ambito dei premi, poiché viene utilizzata per valutare e incentivare il merito personale e, di conseguenza, stimolare la produttività complessiva. Questa prospettiva mira a riconoscere e premiare gli sforzi e le competenze dei singoli dipendenti, promuovendo al contempo la collaborazione e il lavoro di squadra per il conseguimento degli obiettivi organizzativi.

Il termine *performance* organizzativa *ex art. 8 d.lgs. 150/2009*, invece, si riferisce alla valutazione delle prestazioni delle strutture organizzative. A differenza della *performance* individuale, tale nozione si distingue dalla precedente concettualizzazione di produttività collettiva, poiché non include più la valutazione delle prestazioni dei gruppi di dipendenti, ma si concentra esclusivamente sul risultato operativo di una specifica struttura all'interno dell'ente pubblico. In questo modo, la *performance* organizzativa «*rappresenta il passaggio fondamentale dalla logica dei mezzi a quella di risultato*»²⁵¹.

In questo contesto, è fondamentale sottolineare che il concetto di *performance* non è la versione inglese del rendimento o della produttività, ma rappresenta un concetto più ampio che incorpora l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e le competenze complessive dell'organizzazione. In altre parole, mentre la produttività è legata principalmente all'efficienza, la *performance* abbraccia un insieme di elementi che riflettono la capacità complessiva dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi e massimizzare il valore creato²⁵².

Dunque, è importante capire quale sia la relazione tra *performance* e produttività, sia a livello individuale che collettivo, come previsto dal vecchio *art. 45 d.lgs. 165/2001*. Secondo la disciplina enunciata da tale articolo, il rispetto della normativa sulla *performance* era un requisito «*per l'erogazione dei premi legati al merito e alla performance*»²⁵³. Tuttavia, attualmente, il suo rispetto è diventato un requisito per tutte le retribuzioni corrisposte in ragione della prestazione, nonché per il «*riconoscimento delle progressioni economiche*»²⁵⁴.

In questo contesto, il parametro per valutare la *performance* non dipende più solo dalla incentivazione di una crescente produttività, ma anche dalla misurazione della diligenza

²⁵¹ Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, Istruzioni per l'uso, in *Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione*, 2009.

²⁵² *Ibidem*.

²⁵³ D. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, *art. 3, co. 5*.

²⁵⁴ D. lgs. 25 maggio 2017, n. 75, *art. 1*.

nell'adempimento della prestazione²⁵⁵. Questo indica un cambiamento nell'approccio alla valutazione delle prestazioni, che ora si concentra non solo sull'*output* quantitativo, ma anche sulla qualità e sull'accuratezza nell'adempimento dei compiti assegnati.

Ulteriori modifiche apportate dal D. lgs. n. 75 del 2017 al D. lgs. n. 165 del 2001 includono la modifica dell'*art. 40, co. 3bis*, e l'aggiunta di un nuovo comma, il *4bis*. Da tale modifica, la più significativa rispetto al testo precedente è il riferimento agli "obiettivi organizzativi e individuali" anziché alla *performance* individuale.

In passato, il sistema si concentrava principalmente sull'elemento individuale, in combinazione con la quota predominante del trattamento accessorio. Tuttavia, con le nuove disposizioni, si riconosce anche l'importanza del conseguimento degli obiettivi organizzativi, «*anche in termini, quindi, di performance di struttura*»²⁵⁶. Questo indica un cambiamento nel modo in cui vengono valutate le prestazioni, evidenziando l'importanza di allineare gli sforzi dei singoli con gli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

In particolare, la *performance* individuale è considerata un sottogruppo della *performance* organizzativa e viene suddivisa in due categorie: la *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (*ex art. 9, co.1*) e la *performance* individuale del personale non in posizione di responsabilità (*ex art. 9, co.2*). Per quanto riguarda la prima²⁵⁷, questa viene misurata in relazione alla realizzazione dei risultati delle strutture pertinenti, al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla capacità di valutare in modo differenziato il personale sotto la loro responsabilità. Questo approccio, quindi, si differenzia dalla concezione di produttività, soprattutto in rapporto al metodo di valutazione dell'adempimento delle prestazioni. D'altro canto, in riferimento alla *performance* individuale del personale non in posizione di responsabilità, questa è legata ai risultati individuali o di squadra e al tipo di prestazioni fornite per raggiungere gli obiettivi di *performance* definiti dall'organizzazione dell'impresa.

Secondo il concetto di retribuzione flessibile, si prevede che una parte sostanziale delle risorse per la retribuzione accessoria sia destinata al raggiungimento degli obiettivi di

²⁵⁵ MORICANO M., CAMMAROTA G., *Programmazione di bilancio. Performance organizzativa e valutazione dei risultati*, in *RGL*, 2010, p. 493.

²⁵⁶ AVIO A., *Dalla produttività alla performance individuale*, in *Lavoro e diritto, Il Mulino*, 2017, 2, p. 290.

²⁵⁷ CARABELLI U., *La riforma Brunetta: un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche*, in *WP C.S.D.L.E.*, 2010, p. 19 e ss.

performance individuale e, pertanto, tali dovrebbero essere conseguiti in misura maggiore. Alcuni²⁵⁸, tuttavia, contestano questa visione, suggerendo che tale enfasi potrebbe generare rivalità tra i dipendenti anziché promuoverne la collaborazione. Nonostante ciò, questa critica non sembra fondata, poiché la *performance* individuale è influenzata sia dal conseguimento degli obiettivi individuali che da quelli di gruppo.

Da ciò è possibile dedurre che l'obiettivo della misurazione e valutazione della *performance* individuale non è più incentrato sulla ricompensa del merito, ma «*diventa il controllo di produttività/adempimento sul lavoratore*»²⁵⁹. In tal modo, si mira a garantire che i dipendenti non solo perseguano i propri obiettivi individuali, ma che collaborino con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi comuni dell'organizzazione.

Infine, la parte della retribuzione incentivante destinata alla premiazione della *performance* organizzativa è inferiore rispetto a quella riservata alla *performance* individuale. Quest'ultima viene suddivisa in percentuali: il 25% dei dipendenti collocati nella fascia alta riceve il 50% delle risorse, mentre il restante 50% delle risorse è destinato al 50% dei dipendenti nella fascia intermedia. Infine, il restante 25% dei dipendenti nella fascia bassa non riceve nessun tipo di premio per la produttività individuale.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, la mancanza di una disciplina specifica potrebbe causare controversie se un dipendente collocato nella fascia bassa eccede gli *standard* di *performance* ma non riceve alcun premio. Ciò potrebbe dar luogo a dispute tra i lavoratori e i datori di lavoro riguardo alla richiesta della quota di retribuzione accessoria.

Nonostante gli sforzi del legislatore per differenziare le valutazioni dei dipendenti, per permettere alla retribuzione flessibile e ai premi di incentivare i lavoratori a rendere prestazioni migliori, il sistema resta poco flessibile, generando disfunzioni nel ciclo di gestione della *performance*. Infatti, non è garantito che un dipendente più capace e più meritevole sia assegnato alla fascia alta, né che i lavoratori meno meritevoli siano sempre nella fascia bassa.

In riferimento alla disciplina normativa, è da specificare che la gestione della retribuzione flessibile collegata alla *performance* è regolamentata dalla contrattazione collettiva integrativa, che stabilisce i criteri di calcolo degli istituti retributivi correlati agli obiettivi. Tuttavia, la definizione degli obiettivi e le modalità di misurazione e

²⁵⁸ NATULLO G., SARACINI P., *Vincoli e ruoli della contrattazione integrativa*, in *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, a cura di L. Zoppoli, Napoli, 2009, p. 70 e ss.

²⁵⁹ AVIO A., *Dalla produttività alla performance individuale*, op. cit., p. 292.

valutazione della *performance* rientrano nell'ambito di competenza dell'amministrazione.

Attualmente, manca una contrattazione integrativa che possa influenzare il ciclo della *performance* in modo da perfezionarlo, poiché il sistema di valutazione richiede un'infrastruttura complessa per monitorare le *performance* in tempo reale e raggiungere gli obiettivi.

Pertanto, sarebbe auspicabile una contrattazione che tenga conto di queste esigenze e sia in grado di svolgere efficacemente la sua funzione. Per ottenere questo risultato, la contrattazione nazionale di comparto dovrebbe fornire «*da una parte indicazioni chiare sulle sinapsi tra performance e istituti contrattuali e dall'altra prevedere una grande autonomia decisionale al livello decentrato*»²⁶⁰.

La valutazione delle *performance*, nota anche come *performance appraisal*, rappresenta un aspetto cruciale nella gestione delle risorse umane, poiché consente di valutare l'efficacia e l'efficienza dei dipendenti in relazione alla loro mansione. Ai fini della valutazione, è fondamentale definire chiaramente le prestazioni attese e confrontarle con quelle effettivamente raggiunte dal lavoratore, considerando sia i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati che i comportamenti organizzativi adottati.

In particolare, i comportamenti organizzativi attesi, quali il *team working*, la capacità di *problem solving* e la *leadership*, dovrebbero essere inclusi in dichiarazioni informative per consentire una consultazione rapida da parte dei valutatori e dei dipendenti. Tuttavia, si suggerisce di concentrarsi principalmente sui comportamenti di *task performance*, in quanto legati alle prestazioni specifiche del compito, piuttosto che su quelli relativi alla *contextual performance*, poiché, in quanto legati al contesto lavorativo, dipendono maggiormente dal giudizio soggettivo e dall'ambiente aziendale²⁶¹.

In questo contesto, è importante considerare che più complessa è la mansione, meno efficienti possono risultare gli incentivi economici in termini di prestazioni. Questo solleva la questione fondamentale del nesso tra retribuzione e *performance*. Tradizionalmente, si riteneva che premiare economicamente le migliori prestazioni fosse il modo migliore per incentivare il merito individuale. Tuttavia, la nuova teoria mette in discussione questa correlazione, suggerendo che premiare esclusivamente il merito

²⁶⁰ *Ibidem*.

²⁶¹ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-valutazione-delle-prestazioni>.

individuale potrebbe distorcere gli obiettivi sottesi alla prestazione del lavoratore, portando a un approccio passivo e reattivo, in cui la *performance* si riduce a quella meramente richiesta e stabilita negli obiettivi individuali²⁶².

Inoltre, si dibatte sull'idea che l'avanzamento professionale debba essere inteso esclusivamente in senso verticale e che la crescita retributiva debba dipendere unicamente dalla progressione di carriera. Tuttavia, alla luce di queste considerazioni, emerge una riflessione cruciale sulla necessità di riconsiderare l'interconnessione tra retribuzione e *performance*, concentrandosi sull'attuazione pratica. Infatti, non è eliminando completamente questa correlazione che si otterrà una soluzione efficace. Ciò che serve è piuttosto la creazione di una connessione più armoniosa e coerente tra remunerazione e *performance*, che rispecchi i valori e gli obiettivi specifici dell'azienda e che, allo stesso tempo, sia in grado di motivare e incentivare adeguatamente le risorse umane.

In tal senso, è importante sottolineare che l'agire all'interno di un'organizzazione implica la presa di decisioni e comportamenti che sono strettamente influenzati da una complessità di credenze, valori e categorie che caratterizzano il contesto aziendale e che modellano le relazioni interpersonali²⁶³.

Le aziende che adottano un sistema gestionale basato sulla correlazione tra retribuzione e prestazione possono operare in modo efficace solo se alcuni requisiti fondamentali sono rispettati. Innanzitutto, è essenziale che ogni dipendente comprenda e accetti che la propria *performance* contribuisce al successo globale dell'azienda e all'incremento del prestigio di tutti gli attori coinvolti. Inoltre, il legame tra gli obiettivi individuali e quelli di gruppo deve essere saldo e ben definito. La gestione della *performance* non può essere relegata a un singolo momento nel tempo, ma deve piuttosto svilupparsi in modo continuo e interattivo nel quotidiano, attraverso uno scambio aperto e costante tra *manager* e *team*²⁶⁴. Infine, le modalità di gestione della retribuzione e gli strumenti di incentivazione devono essere chiari, trasparenti e uniformi per tutti i dipendenti, al fine di garantire equità e coerenza nel trattamento.

²⁶² CIFALINO A., *Misurazione delle performance aziendali e valutazione della formazione*, a cura di F. Angeli, Milano, 2012, p. 67 e ss.

²⁶³ GABRIELLI G., *Valutare, Differenziare, Valorizzare*, in *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, Milano, 2012, p. 142 e ss.

²⁶⁴ FIORELLI A., *Collegare performance e retribuzione: problema o opportunità?*, in *Job Pricing*, 2020.

La valutazione della *performance* si basa sulla conoscenza delle risorse impiegate, delle attività svolte, dei materiali utilizzati, dei prodotti ottenuti e degli effetti conseguenti, in relazione agli obiettivi prefissati dall'azienda²⁶⁵. Questo processo di valutazione comporta il confronto tra il valore ottenuto attraverso i criteri di misurazione selezionati e l'entità degli obiettivi stabiliti.

Per realizzare efficacemente la valutazione delle *performance* delle risorse umane, sono necessari alcuni strumenti chiari e ben definiti. Tra questi rientrano: l'identificazione delle risorse coinvolte e delle mansioni o posizioni ricoperte, la definizione del rapporto tra gli obiettivi delle diverse posizioni per individuare ambiti di responsabilità comuni, la delineazione degli indicatori di misurazione insieme al sistema di incentivazione²⁶⁶ e, infine, la creazione di schede di valutazione e di un manuale operativo che guidi il processo.

Un sofisticato sistema di valutazione delle *performance* è il *Balanced Scorecard* (BSC) che si basa sulla *vision* e sulla strategia dell'azienda per coordinare le attività di tutti i suoi membri verso obiettivi comuni. Questo sistema, proposto da Kaplan e Norton nel 1992, si concentra su quattro prospettive in base alle quali misurare i comportamenti dei soggetti facenti parte di un'organizzazione: misure finanziarie, misure relative ai clienti, misure di processo e misure di apprendimento e innovazione. I benefici derivanti dall'uso corretto del BSC includono il supporto per adattare i parametri di *performance*, una migliore comunicazione e comprensione degli obiettivi aziendali a tutti i livelli e il ricevimento di *feedback* strategici per favorire la formazione.

In questo contesto, orientare la remunerazione alla *performance* implica la definizione di obiettivi di produttività per associare i livelli di retribuzione, che devono essere chiari e concisi per valutare accuratamente le prestazioni dei lavoratori. Questo processo deve essere bilanciato con le dinamiche del mercato e i diversi sistemi di valutazione e retribuzione adottati dalle aziende concorrenti e le loro caratteristiche organizzative. Tale approccio favorisce un maggiore coinvolgimento e motivazione sia dei dipendenti che degli stessi *management*, specialmente nel momento in cui vengono raggiunti i risultati attesi.

²⁶⁵ DEMARTINI C., MELLA P., *Efficacia aziendale e gestione delle performance*, in Pavia University Press, Pavia, 2011, introduzione.

²⁶⁶ DI CROSTA F., *Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati*, a cura di F. Angeli, Milano, 2015, p. 30 e ss.

In termini di pianificazione degli obiettivi della *performance*, la dimensione temporale svolge un ruolo significativo. Infatti, nella definizione degli incentivi retributivi a breve termine, la portata della *performance* è valutata in relazione ai piani di realizzazione degli obiettivi aziendali, che a loro volta guidano l'erogazione dei premi.

In particolare, il controllo progressivo del raggiungimento degli obiettivi aziendali dipende dagli incentivi, che sono definiti in base ai livelli di *performance* attesi: il *Threshold* (livello di soglia), il *Target* (obiettivo medio atteso) e il *Maximum Cap* (livello massimo). Il *Threshold* rappresenta il livello minimo per ottenere una retribuzione flessibile, il *Target* indica il livello prefissato di raggiungimento di specifici risultati, mentre il *Maximum Cap* rappresenta il tetto massimo di prestazione al di sopra del quale non sono previsti ulteriori incentivi.

In base a questi livelli di *performance*, si differenziano due linee guida per il riconoscimento degli incentivi. Innanzitutto, quando gli obiettivi stabiliti sono raggiunti solo parzialmente, l'azienda può decidere di pagare i premi, anche se vi è uno scostamento rispetto alle aspettative, al fine di mantenere la motivazione dei dipendenti. In secondo luogo, per quanto riguarda il superamento degli obiettivi, il problema potrebbe essere la diminuzione dello stimolo nel caso in cui il merito non venga riconosciuto. Tuttavia, è possibile prevedere premi aggiuntivi per gli *overachievement*, poiché i sistemi incentivanti sono autofinanziati e, pertanto, i risultati eccezionali generano ulteriori risorse economiche che possono essere redistribuite a coloro che hanno raggiunto traguardi eccellenti.

Le argomentazioni esposte finora suggeriscono che l'ottimizzazione della correlazione tra retribuzione e *performance* in un contesto organizzativo ben concepito costituisce un pilastro fondamentale per il successo dell'azienda. Infatti, questo approccio non solo consente di monitorare e registrare i livelli di prestazione nel tempo, ma facilita anche il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, essenziali per il progresso e la crescita dell'impresa. Inoltre, evidenzia la presenza di strategie di sviluppo aziendale volte a promuovere lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti, enfatizzando le loro competenze²⁶⁷.

2.6. Incentivazione oltre la retribuzione monetaria: il c.d. welfare di produttività

²⁶⁷ PILATI M., *People management*, in Tosi H.L., Egea, Milano, 2015, p. 343.

Il capitolo ha messo in luce una preferenza consolidata nel sistema italiano per le retribuzioni incentivanti basate su erogazioni monetarie piuttosto che sui *benefit* in natura (i c.d. *employee benefits*), come si riscontra in altri ordinamenti, ove quest'ultima tipologia di retribuzione riveste un ruolo più prominente nel *compensation package*²⁶⁸. Questa preferenza è stata plasmata da diversi fattori chiave.

In primo luogo, le grandi centrali sindacali hanno esercitato una notevole influenza nel favorire la retribuzione monetaria, principalmente per mitigare il rischio di abusi da parte dei datori di lavoro nel conferire *benefit* in natura. Infatti, la trasparenza e l'uniformità delle retribuzioni monetarie sono considerate più facilmente monitorabili e controllabili rispetto ai *benefit* non monetari, contribuendo a ridurre il rischio di discriminazioni o disuguaglianze tra i dipendenti.

D'altro canto, le imprese stesse hanno spesso trovato più conveniente erogare premi in denaro anziché investire risorse nella strutturazione e nel monitoraggio di piani di incentivazione non monetari. Questo approccio è stato visto come più semplice da gestire e meno oneroso in termini di risorse umane e finanziarie.

Tuttavia, con l'introduzione del concetto di "welfare di produttività" attraverso la Legge n. 208 del 2015, si è aperta la strada a una nuova prospettiva nell'approccio alla questione della produttività nel contesto lavorativo italiano. Questo nuovo schema incentivante, basato sull'*articolo 1, co. 184*, della suddetta legge (modificato parzialmente dalla Legge n. 232 del 2016), rappresenta una risposta alle tendenze emergenti nel campo delle scienze organizzative, che richiedono un cambiamento significativo nell'approccio alla incentivazione dei lavoratori.

In particolare, a differenza dell'incentivazione tradizionale basata esclusivamente sulla retribuzione monetaria, il concetto di "welfare di produttività" propone un approccio innovativo e flessibile nel panorama legislativo italiano. Questa nuova prospettiva suggerisce che, anziché limitarsi a modificare parametri o criteri di valutazione della produttività, sia più opportuno intervenire fin dalla fase iniziale, individuando il tipo di stimolo più adeguato per incentivare i lavoratori.

²⁶⁸ È il caso degli Stati Uniti, dove nel descrivere la retribuzione si afferma: "there are two main components of employee compensation: pay (wages, salaries, commissions and the like) and benefits. These are the principal factors in labor costs", DAU-SCHMIDT K., COVINGTON R., FINKIN M., *Legal Protection for the Individual Employee*, St. Paul, West Academic, 2011, p. 323. Il diverso rilievo di tali elementi della retribuzione si giustifica anche in ragione del fatto che nel contesto statunitense gli *employee benefits* assolvono anche la funzione colmare le lacune del diverso modello di *Welfare*.

Infatti, il welfare di produttività costituisce un'innovativa forma di incentivazione che offre al lavoratore la possibilità di scegliere se ricevere il premio di produttività (o gli utili) in tutto o in parte sotto forma di beni e servizi anziché in denaro. Questo strumento – che già gode di una significativa diffusione nella contrattazione decentrata²⁶⁹ – si contraddistingue per la libertà concessa ai dipendenti di personalizzare la propria retribuzione in base alle proprie esigenze specifiche e preferenze personali, contribuendo così a migliorare il loro benessere e l'*engagement* sul posto di lavoro. Infatti, quando i lavoratori si sentono valorizzati e hanno la possibilità di influenzare direttamente la loro compensazione, è più probabile che si impegnino maggiormente nel loro lavoro e si sentano motivati a contribuire al successo dell'organizzazione.

In pratica, quando un'impresa implementa un piano di incentivazione retributiva, che può comprendere premi di produttività o partecipazioni agli utili, e allo stesso tempo dispone di un *piano di welfare* aziendale, i dipendenti hanno il diritto di richiedere che tali premi (o gli utili) gli vengano erogati sotto forma di retribuzione in natura²⁷⁰.

I beni e i servizi disponibili come parte del *welfare aziendale* sono definiti dagli *artt. 51, co. 2-3, e 100* del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Questi possono spaziare su una vasta gamma di benefici, compresi contributi previdenziali e assistenziali, assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro, somministrazioni di vitto e servizio mensa organizzato internamente o esternamente, trasporto collettivo, e servizi di supporto sociale, sanitario, educativo, ricreativo o religioso, come specificato nell'*art. 100 TUIR*. Altri servizi possono includere assistenza per familiari anziani o non autosufficienti e assicurazioni contro rischi di patologie gravi o perdita di autosufficienza²⁷¹.

In altre parole, il welfare di produttività rappresenta un importante passo in avanti verso un approccio più completo e strategico alla gestione delle risorse umane, offrendo

²⁶⁹ ADAPT, *IV Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2017)*, in ADAPT University Press, 2018, i contratti collettivi di secondo livello che prevedono una clausola di conversione sono passati dal 19% nel 2016 al 35% nel 2017 sul totale di tutti i contratti analizzati.

²⁷⁰ La facoltà di convertire il premio in beni o servizi di welfare nelle sole ipotesi in cui l'impresa si sia già dotata oltre che del sistema di incentivazione retributiva anche di un parallelo *piano di welfare* non deve intendersi come l'unica possibile però. È ben vero, infatti, che la facoltà di conversione venga riconosciuta dal datore di lavoro anche nell'ipotesi in cui, pur in assenza di un *piano di welfare* strutturato, l'impresa abbia ad esempio preventivamente raccolto le adesioni di un numero minimo di prestatori ed offra in via del tutto estemporanea la conversione del premio in beni e servizi.

²⁷¹ Il catalogo dei beni in cui il premio può essere convertito è stato ulteriormente esteso dalla legge n. 232 del 2016 (legge di stabilità per il 2017), *art. 1, co. 160, lett. b*) includendo anche i beni indicati all'*art. 51, co. 4, TUIR*: autoveicoli, prestiti, fabbricati e servizi di trasporto ferroviario, che concorrono a formare reddito da lavoro dipendente e non sono soggette all'imposta sostitutiva.

ai dipendenti una maggiore flessibilità e una gamma più ampia di benefici per migliorare la loro soddisfazione e motivazione sul posto di lavoro. Di conseguenza, questo nuovo paradigma promuove un ambiente lavorativo più gratificante e incentrato sulle esigenze e sulle motivazioni dei dipendenti, contribuendo così a migliorare la produttività complessiva dell'organizzazione e il benessere dei suoi membri.

Entrando nel merito della questione, quando il lavoratore decide di optare per la conversione del premio (o degli utili) in beni e servizi, si apre la possibilità di beneficiare di un doppio vantaggio. Innanzitutto, il valore dei beni e dei servizi ottenuti in sostituzione del premio (o degli utili)²⁷² non viene incluso nel calcolo del reddito da lavoro dipendente, il che significa che non sarà soggetto a tassazione. Ciò rappresenta un risparmio fiscale significativo per il dipendente, poiché evita l'incidenza delle imposte sul reddito come l'IRPEF e le relative addizionali.

Inoltre, non solo il valore dei beni e dei servizi non è soggetto all'imposta sul reddito, ma è esentato anche dall'imposta sostitutiva del 10%. Questo significa che il dipendente non dovrà pagare alcuna imposta sul valore dei benefici ricevuti in forma non monetaria. Questo costituisce un ulteriore risparmio fiscale e un incentivo aggiuntivo per il dipendente a optare per la conversione.

Tuttavia, nel caso in cui il lavoratore decida di convertire solo una parte del premio in beni e servizi e lasciare il resto in forma monetaria, la quota rimanente sarà soggetta all'imposta sostitutiva del 10%. Questo aspetto sottolinea l'importanza della decisione del lavoratore nel determinare se beneficiare appieno delle agevolazioni fiscali offerte dalla conversione completa o optare per una soluzione mista, con parte del premio in forma non monetaria e parte in denaro.

Per agevolare la diffusione del welfare di produttività anche tra le piccole e medie imprese che potrebbero non essere in grado di implementare un *piano di welfare* strutturato, è stata introdotta la possibilità di erogare beni e servizi attraverso l'utilizzo dei

²⁷² Valore che deve comunque osservare i limiti previsti per ciascuna singola misura dall'art. 51 TUIR. Rispetto alla determinazione di tale valore – ai fini della verifica dell'osservanza delle soglie previste dalla legge – stando a quanto prevede l'Agenzia delle Entrate, con circolare n. 28/E/2016 (che richiama la Risoluzione n. 26/E/2010), questo potrà calcolarsi tenendo conto del prezzo (eventualmente anche scontato) riservato dal fornitore del bene al datore di lavoro stesso. Ciò consente di incrementare ulteriormente la convenienza della misura, estendendo al singolo lavoratore gli effetti positivi derivanti dal maggior potere contrattuale del datore di lavoro o connessi a sconti praticati nell'ambito di eventuali convenzioni concluse dal datore con terzi fornitori per l'acquisto di beni e servizi per la totalità dei propri lavoratori.

c.d. *voucher*. Questi ultimi, che possono essere emessi in formato cartaceo o elettronico, rappresentano documenti di legittimazione con un valore nominale²⁷³.

Questo approccio consente alle imprese di offrire benefici non monetari ai dipendenti anche in assenza di un *piano di welfare* aziendale formale. I dipendenti possono, quindi, utilizzare i *voucher* per ottenere beni e servizi presso i fornitori convenzionati, in base al valore nominale indicato sui *voucher* stessi. Inoltre, l'uso dei *voucher* facilita la gestione e il controllo dei benefici erogati, consentendo alle imprese di monitorare e tracciare l'utilizzo dei *voucher* da parte dei dipendenti.

In altre parole, l'introduzione dei *voucher* come mezzo per erogare beni e servizi non solo promuove la diffusione del welfare di produttività, ma offre anche un'opzione pratica e gestibile per le imprese che desiderano offrire vantaggi non monetari ai propri dipendenti.

Tuttavia, affinché le imprese possano usufruire di questa facoltà, è necessario soddisfare tutti i requisiti necessari per accedere al beneficio fiscale relativo al premio che intendono convertire. Questi requisiti comprendono aspetti soggettivi, come il rispetto della soglia massima di reddito annuo, attualmente fissata a 80.000 euro²⁷⁴, e requisiti relativi alla struttura del premio stesso, tra cui la conformità alle modalità ed ai parametri stabiliti dalle Leggi di Stabilità e dal Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016.

Inoltre, è importante notare che il premio deve essere erogato in conformità con i contratti collettivi aziendali o territoriali. Questo sottolinea il ruolo fondamentale del contratto di lavoro come elemento imprescindibile per poter beneficiare dell'opportunità di erogare beni e servizi tramite *voucher*. In assenza di questa conformità contrattuale,

²⁷³ A prevederlo è l'*art. 51, co. 3 bis* del TUIR, introdotto dalla legge n. 208 del 2015, *art. 1, co. 190*. La disciplina analitica di tali strumenti è dettata dal Decreto interministeriale 25 marzo 2016, *art. 6*. L'impiego dei *voucher* spesso avviene a seguito della stipulazione di apposite convenzioni tra il datore e società specializzate che offrono la possibilità di spenderli per acquistare beni e servizi indicati in una piattaforma elettronica *ad hoc*, e scelti direttamente ed in piena autonomia dal lavoratore.

²⁷⁴ I limiti reddituali prescritti per ottenere il beneficio dell'imposta sostitutiva ed i limiti previsti per ciascuna singola misura a fine di escluderla dalla concorrenza nel reddito da lavoro dipendente formano così un doppio vincolo che deve essere necessariamente osservato per fruire dei benefici previsti dalla conversione. La legge n. 232 del 2016, *art. 1, co. 160, lett. c)*, introducendo l'*art. 184 bis* nella legge n. 208 del 2015 ha previsto, però, un'eccezione a questo doppio vincolo rispetto a sole alcune ipotesi. Si tratta in particolare di contributi a forme pensionistiche complementari o a forme di assistenza sanitaria integrativa, nonché per il valore delle azioni in cui si converte il premio: tali valori non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente né sono soggetti all'imposta sostitutiva.

l'azienda non potrà usufruire della facoltà di adottare questa modalità di incentivazione non monetaria.

In aggiunta, affinché il lavoratore abbia il diritto di convertire il premio (o gli utili) in beni o servizi, è essenziale seguire una sequenza negoziale precisa. Questo processo include diverse fasi cruciali che garantiscono la corretta attuazione della conversione. Innanzitutto, è fondamentale che venga stipulato un contratto collettivo, che può essere aziendale o territoriale, all'interno del quale venga inserita una specifica clausola, nota come "clausola di conversione". Questa clausola stabilisce la facoltà del lavoratore di optare per la conversione del premio (o degli utili) in beni o servizi, fornendo quindi una base giuridica per l'applicazione di questa modalità di retribuzione.

Successivamente, è necessaria la manifestazione di volontà individuale da parte del lavoratore. Questo significa che il lavoratore deve esprimere esplicitamente il suo desiderio di convertire il premio (o gli utili) in beni o servizi, indicando quali specifiche opzioni preferisce.

Rispetto al descritto quadro normativo e negoziale relativo al "welfare di produttività", è possibile individuare alcune criticità di carattere giuridico. Un primo profilo problematico riguarda l'accentuato peso attribuito alla libertà decisionale del singolo lavoratore²⁷⁵.

Alcuni osservatori ritengono che garantire al lavoratore la completa libertà di scegliere se convertire o meno il premio (o gli utili) in beni o servizi possa comportare una «*restrizione illogica e un aggravio organizzativo per l'impresa, non esente da rischi per il futuro della contrattazione di produttività legata al godimento di oneri di utilità sociale*»²⁷⁶. Questo perché l'implementazione di un *piano di welfare* efficace richiede un investimento significativo in termini di progettazione, organizzazione ed esecuzione da parte dell'azienda. Di conseguenza, la possibilità concessa al lavoratore di superare eventuali disposizioni contrattuali-collettive potrebbe scoraggiare le imprese dall'investire risorse nella promozione del *welfare* aziendale.

Secondo questa linea di pensiero, quindi, il timore che i dipendenti rifiutino le offerte di *welfare* potrebbe portare le imprese a evitare di introdurre *piani di welfare*,

²⁷⁵ È la stessa legge n. 208 del 2015, art. 1, co. 184 a specificare espressamente che la conversione può avvenire solo "per scelta del lavoratore".

²⁷⁶ MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 606.

trasformando così la facoltà del lavoratore in un disincentivo all'azione. Inoltre, questo atteggiamento potrebbe minare la futura contrattazione di produttività legata alla fruizione di benefici di utilità sociale, compromettendo ulteriormente la promozione del benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro.

In altre parole, il ruolo di assoluto rilievo riconosciuto all'autonomia individuale del prestatore nel "welfare di produttività" solleva dubbi sull'equilibrio tra le esigenze delle imprese e la tutela dei lavoratori, richiedendo un approccio bilanciato che tenga conto di entrambi gli interessi coinvolti.

Tuttavia, un simile ragionamento potrebbe non essere pienamente condivisibile. Se è vero, infatti, che il potenziale rifiuto di conversione da parte dei lavoratori potrebbe compromettere gli sforzi organizzativi ed economici sostenuti dall'azienda per elaborare un "efficace *piano di welfare*", è altrettanto vero che, se ciò dovesse verificarsi, il piano stesso potrebbe essere difettoso fin dall'inizio, privo di efficacia, ad esempio perché il datore di lavoro ha offerto beni o servizi che non rispondono alle reali esigenze dei lavoratori.

Questa prospettiva solleva una questione fondamentale: chi dovrebbe essere responsabile di garantire che il *piano di welfare* sia adeguato e rispondente alle esigenze dei lavoratori? In effetti, se l'obiettivo del "welfare di produttività" è quello di migliorare il benessere e l'*engagement* dei dipendenti, allora il datore di lavoro dovrebbe svolgere un ruolo attivo nell'assicurarsi che il piano offerto sia in linea con le aspettative e le necessità dei lavoratori.

Pertanto, garantire una comunicazione efficace e un dialogo aperto tra datore di lavoro e dipendenti è essenziale per sviluppare e implementare con successo un *piano di welfare* che risponda alle esigenze di entrambe le parti e promuova un ambiente lavorativo sano e produttivo.

Inoltre, pur riconoscendo che l'*art. 1, co. 184*, della Legge n. 208 del 2015 ha introdotto una nuova forma di integrazione tra il premio di risultato e i *piani di welfare* aziendale (di cui agli *artt. 51 e 100 TUIR*), è fondamentale comprendere che questi due istituti rimangono distinti per struttura e funzioni. In particolare, mentre il premio di risultato è concepito per garantire un incentivo economico, il *welfare* di produttività mira a offrire benefici aggiuntivi ai dipendenti. Pertanto, riconoscere al lavoratore la facoltà di scegliere se convertire il premio in forme di *welfare* può essere considerato un

meccanismo efficace per preservare la sua finalità incentivante nell'ambito del "welfare di produttività".

Questo approccio permette al lavoratore di valutare le opzioni disponibili e di optare per quella che meglio risponde alle sue esigenze individuali. Infatti, se il catalogo di beni e servizi offerti dal datore di lavoro non è in grado di esercitare lo stesso effetto incentivante dell'erogazione in denaro, il lavoratore potrebbe scegliere di rifiutare la conversione, garantendo così la continuità della funzione incentivante dell'erogazione monetaria. Al contrario, l'assenza di questa possibilità potrebbe esporre i lavoratori a potenziali abusi da parte del datore di lavoro, che potrebbero minare l'efficacia del programma di *welfare* e il suo utilizzo appropriato delle risorse pubbliche.

Il secondo profilo problematico sollevato riguarda la situazione in cui nel contratto collettivo che istituisce il premio di produttività non è prevista la c.d. clausola di conversione. In questo contesto, sembra ragionevole escludere che possa riconoscersi automaticamente il diritto del lavoratore a beneficiare della conversione, in quanto il *welfare* di produttività è concepito come una disposizione di carattere promozionale²⁷⁷.

Questa interpretazione si basa sul principio che il *welfare* di produttività debba essere considerato come uno strumento finalizzato a incentivare la produttività e a migliorare il benessere dei dipendenti, anziché come un diritto automatico dei lavoratori. Pertanto, l'inclusione di una clausola di conversione nel contratto collettivo rappresenta un elemento chiave per garantire che tale possibilità sia contemplata e regolamentata in modo chiaro e trasparente.

Inoltre, l'ammissione di una situazione giuridica soggettiva che consenta al lavoratore di beneficiare della conversione del premio senza la presenza della clausola di conversione, potrebbe entrare in conflitto con la libertà di iniziativa economica e con la stessa libertà sindacale del datore di lavoro. Questo perché il datore di lavoro potrebbe essere obbligato automaticamente a includere una clausola di conversione e a implementare *piani di welfare* o stipulare convenzioni per l'erogazione di *voucher* ogniqualvolta che conclude un contratto collettivo in materia di retribuzione incentivante.

Questa prospettiva solleva importanti questioni relative alla libertà contrattuale delle parti e alla capacità del datore di lavoro di autodeterminare il contenuto del regolamento

²⁷⁷ CARUSO B., *The bright side of the moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2016, p. 206.

negoziale. Infatti, imporre obblighi aggiuntivi al datore di lavoro potrebbe limitare la sua flessibilità nel gestire le risorse aziendali e nel prendere decisioni che ritenga più adatte alle esigenze e alle possibilità dell'azienda.

In secondo luogo, l'introduzione di tali obblighi potrebbe generare un onere aggiuntivo per le imprese, specialmente per le piccole e medie imprese che potrebbero non avere le risorse necessarie per implementare *piani di welfare* o per erogare *voucher*. Ciò potrebbe avere un impatto significativo sulla loro capacità di competere sul mercato.

Pertanto, è essenziale ponderare attentamente le implicazioni di qualsiasi decisione riguardante la clausola di conversione e valutare come bilanciare la tutela dei diritti dei lavoratori con la libertà e la flessibilità necessarie per il funzionamento delle aziende.

Per concludere, secondo una parte della dottrina²⁷⁸, l'adozione di misure di incentivazione "welfarizzate" non solo comporta una riduzione del costo complessivo per le aziende, ma influisce anche sulla concezione stessa della retribuzione, spostandosi da un'obbligazione corrispettiva a una forma più ampia di compensazione che include sia il salario monetario che quello in natura, come previsto dall'*art. 2099, co. 3, c.c.*

Inoltre, la vasta gamma di prestazioni di *welfare* offerte in sostituzione del premio di risultato viene vista come una sorta di surrogato funzionale della retribuzione. Questo approccio sembra promuovere una visione produttivistica e consumistica della contrattazione di secondo livello, con il rischio di distogliere l'attenzione dalle necessità sociali solidaristiche. Tali considerazioni sembrano essere accettate anche dal legislatore, come dimostrato dalla circolare 5/E dell'Agenzia delle Entrate, che include *benefits* come palestre e buoni spesa, rientranti più nel contesto dell'ideologia consumistica che in quello dell'intervento sociale solidaristico.

²⁷⁸ CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, n. 3, 2018, p. 377 e ss.

CAPITOLO III

WELFARE AZIENDALE, BENESSERE E PRODUTTIVITÀ

Sommario: 3.1. Cosa s'intende per "welfare aziendale"? – 3.2. Il trattamento fiscale e contributivo del welfare aziendale – 3.3. La pianificazione di un piano di welfare aziendale – 3.4. Il *Well-Being*: una nuova strategia del welfare aziendale – 3.5. Il *Total Reward System*: verso un modello integrato e dinamico di politiche retributive – 3.6. Un'azienda più è umana, più è competitiva

3.1. Cosa s'intende per "welfare aziendale"?

Nel capitolo precedente, si è messo in luce come l'ordinamento giuridico italiano abbia storicamente promosso un modello di retribuzione incentivante prevalentemente fondato su erogazioni monetarie dirette, piuttosto che su forme di compensazione non monetarie, come i *benefit* in natura. Tale approccio ha riflesso una preferenza normativa e culturale verso sistemi di premialità legati a *bonus* e incentivi in denaro, spesso legati a *performance* o produttività, piuttosto che su un insieme più ampio di strumenti di welfare.

Un'importante svolta in questa tendenza è stata introdotta dalla Legge n. 208 del 2015, la quale ha aperto la possibilità per i datori di lavoro di convertire i premi di produttività – tradizionalmente erogati in forma monetaria – in beni o servizi a beneficio dei lavoratori. Con questo intervento normativo, è stato dato impulso al cosiddetto *welfare* di produttività, che consente alle aziende di offrire, in alternativa al pagamento in denaro, opzioni di welfare aziendale quali servizi di assistenza sanitaria, agevolazioni per l'istruzione dei figli, contributi per attività culturali e ricreative o supporti per la previdenza integrativa.

La discontinuità rispetto al passato si rivela ancora più marcata con l'istituzionalizzazione crescente del *welfare* aziendale – talvolta anche indicato come welfare occupazionale – che ha consolidato il ruolo delle imprese non solo come datori di lavoro, ma anche come promotori di un benessere complessivo per i propri dipendenti. Questa evoluzione risponde all'esigenza di creare un sistema di compensazione che rispecchi una visione più integrata e complessa della qualità della vita lavorativa,

favorendo il benessere e la fidelizzazione del dipendente attraverso l'offerta di servizi che incidono positivamente sull'equilibrio tra vita privata e professionale e, dunque, sul benessere individuale.

Pertanto, l'approccio del *welfare* aziendale si configura come un'estensione della tradizionale remunerazione. L'introduzione di tali misure mira non solo a ottimizzare la produttività, ma anche a promuovere una cultura aziendale più attenta alle esigenze delle persone. La diffusione di strumenti di *welfare* aziendale rappresenta una risposta a bisogni di natura non esclusivamente economica, rispecchiando un mutamento nelle priorità delle forze lavoro moderne e una crescente attenzione alle dinamiche sociali e di qualità della vita.

In sintesi, il cambiamento promosso dalla legge n. 208 del 2015 e la conseguente istituzionalizzazione del *welfare* aziendale hanno dato vita a un modello di incentivazione più articolato, orientato al benessere complessivo dei lavoratori, e rappresentano un elemento di innovazione nel panorama delle politiche di compensazione in Italia.

Il tema del *welfare* contrattuale – noto anche come *welfare* aziendale – costituisce oggi uno dei settori di crescente interesse all'interno delle politiche di gestione del personale e del diritto del lavoro. Tuttavia, una delle maggiori difficoltà interpretative, che emerge nel tentativo di delineare i confini concettuali di questo fenomeno, è di natura definitoria.

L'assenza di una nozione giuridica univoca e di una normativa sistematica ha indotto gli interpreti a una riflessione profonda che mette in luce la complessità del *welfare* aziendale, sottolineando come «*la chiarezza concettuale della nozione di welfare aziendale è inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa*»²⁷⁹.

In primo luogo, il *welfare* contrattuale si presenta come un concetto “vago”²⁸⁰ e interdisciplinare, che coinvolge diverse prospettive di analisi, tra cui quelle sociologiche²⁸¹, organizzative²⁸² e giuridiche. La varietà di approcci riflette la natura

²⁷⁹ TURSI A., *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *Riv. Pol. Soc.*, 2012, n. 3, p. 213.

²⁸⁰ BAVARO V., *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2017, p. 13 e ss.

²⁸¹ In prospettiva sociologica v. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il Welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013; MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca Luigi Einaudi, 2013; DI COLA B., FERRIGNI N., PACETTI M., *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del Welfare aziendale. Istituto Ricercatori socio-economici*, Roma, 2014; PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rass. Sind.*, Lavori, 2015.

²⁸² In prospettiva organizzativa v. CARNIOL F., CESARINI E., FATALI G., *Employee value proposition and flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, Franco

eterogenea del *welfare* aziendale, che si articola in strumenti, pratiche e servizi di vario genere, rivolti al miglioramento del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Tra le principali difficoltà che emergono nel tentativo di dare una definizione univoca a questo fenomeno vi è proprio la sua “complessità disorganica”, non facilmente riconducibile a un sistema coerente e lineare.

Questa frammentarietà si manifesta nel fatto che il *welfare* contrattuale può assumere forme molto diverse a seconda delle esigenze specifiche di un’organizzazione, delle dinamiche di settore e delle intese raggiunte tra le parti sociali. Le misure di *welfare* aziendale spaziano, infatti, dalle agevolazioni economiche per le spese educative e sanitarie dei dipendenti a contributi per attività culturali, sportive e di tempo libero, fino a servizi di assistenza alla famiglia e supporto per la cura di anziani o bambini. Si tratta di un intervento che affonda le radici non solo in scelte strategiche aziendali, ma anche nel contesto più ampio delle relazioni industriali, assumendo spesso una dimensione complementare rispetto al sistema pubblico di protezione sociale.

La natura interdisciplinare e multiforme del *welfare* contrattuale rende complessa la sua collocazione in un inquadramento giuridico sistematico, dato che esso si situa al confine tra politiche di welfare pubbliche e private. In tale contesto, la mancanza di una disciplina uniforme pone interrogativi sul ruolo che questo strumento dovrebbe svolgere nel rapporto di lavoro e nei diritti dei dipendenti. Alcuni autori sottolineano, infatti, come l’espansione del *welfare* aziendale risponda non solo a un’esigenza di benessere dei lavoratori, ma anche a logiche di fidelizzazione e incentivazione, facendo emergere il rischio di un’applicazione disomogenea e fortemente legata alle singole realtà aziendali.

In assenza di un *corpus* normativo organico, si assiste a un proliferare di regolamentazioni a livello contrattuale, che delegano al potere negoziale delle parti sociali la definizione delle misure di *welfare*. Ciò comporta una certa flessibilità e adattabilità, ma introduce anche una notevole eterogeneità tra settori e tipologie di imprese, accentuando il carattere dinamico e variegato del welfare contrattuale, che appare, quindi, “riluttante a un inquadramento sistematico”²⁸³.

Angeli, 2012; GATTI M., IANNOTTA M., *Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, in *Quad. Sviluppo e Organizzazione*, 2014, p. 64 e ss.

²⁸³ BACCHINI F., *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2017, p. 634. Si veda anche SQUEGLIA M., *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Arg. Dir.*

In definitiva, il *welfare* contrattuale rappresenta un fenomeno complesso, la cui definizione resta sfuggente e parzialmente aperta. Esso costituisce uno strumento innovativo di politica del lavoro e di gestione del personale, la cui efficacia e diffusione dipendono in larga misura dalla capacità delle parti sociali di modellare interventi calibrati sulle necessità dei lavoratori e delle aziende. La difficoltà di giungere a una definizione giuridica precisa riflette la natura dinamica e in evoluzione del *welfare* aziendale, che si colloca in uno spazio ibrido tra diritto, economia e sociologia.

L'analisi giuslavoristica del *welfare* contrattuale si è sviluppata solo in un momento successivo rispetto ad altre discipline, trovandosi ad affrontare uno scenario già complesso e stratificato. Questo ritardo ha comportato alcune difficoltà di metodo, derivanti da un quadro normativo poco consueto per il diritto del lavoro, composto prevalentemente da norme di natura fiscale²⁸⁴ piuttosto che da regole specifiche volte a disciplinare direttamente il rapporto di lavoro. Gli studiosi del diritto si sono quindi dovuti confrontare con una materia che ingloba concetti e nozioni spesso appartenenti a contesti organizzativi e sociologici – come “*mission* aziendale”, “reputazione del *brand*”, “*empowerment* del lavoratore”, “clima aziendale” e “autorealizzazione” – i quali sono in contrasto con le categorie classiche del diritto del lavoro, generalmente focalizzate su aspetti contrattuali e regolativi.

A complicare ulteriormente la definizione giuridica del *welfare* contrattuale è l'utilizzo di una varietà di termini e denominazioni tra le diverse discipline²⁸⁵, il che crea una pluralità di significati e interpretazioni che rendono difficile tracciare i confini del concetto in ambito giuridico. Questa eterogeneità ha portato molti interpreti ad adottare una definizione di *welfare* aziendale “olistica”²⁸⁶ e multidimensionale, che cerca di

Lav., 1, 2017; PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2015, p. 133-142.

²⁸⁴ Il primo (ed ancora oggi il più rilevante) atto normativo in questo senso è rappresentato dal D.P.R. n. 917 del 1986 (TUIR), ed in particolare gli artt. 51, 95 e 100. Per l'evoluzione dell'istituto è decisiva però la novella introdotta dalla legge n. 208 del 2015 che ha segnato una netta cesura tra il nuovo “*welfare* contrattuale” (oggetto della contrattazione collettiva) ed il precedente “*welfare* unilaterale” (per il quale si richiedeva l'erogazione unilaterale ed a titolo di liberalità quale requisito determinante per l'accesso ai benefici fiscali).

²⁸⁵ L'espressione più comune è quella di “*welfare* aziendale”. A questa, però, si affianca una pluralità di altre locuzioni che tentano a vario modo di descrivere l'intervento di risorse private nell'implementazione di un “secondo *welfare*”, di carattere sussidiario ed integrativo degli interventi pubblici: “*welfare* occupazionale”, “*company welfare*”, “*welfare mix*”, “*welfare* civile”, “*welfare* territoriale”, “*welfare* privato”, “*welfare* sociale”, ecc.

²⁸⁶ CURZI Y., SENATORI I., *Welfare aziendale, competitività e relazioni industriali: luci e ombre di un connubio possibile*, in *Quad. Fondazione Marco Biagi*, 2015, p. 4.

comprendere, in un'unica categoria, una vasta gamma di interventi. Si tratta di un approccio che supera la sola sfera della retribuzione e si estende all'intero rapporto di lavoro, andando in alcuni casi anche oltre i limiti formali del contratto.

Il *welfare* contrattuale, interpretato in questa prospettiva ampia e olistica, abbraccia un insieme diversificato di misure, ognuna con obiettivi e modalità specifiche. Tra le iniziative più diffuse si trovano l'assistenza sanitaria integrativa e i piani di partecipazione azionaria, che offrono ai lavoratori l'opportunità di essere coinvolti anche nella proprietà dell'azienda. Vi sono, inoltre, programmi rivolti al sostegno delle famiglie, come i contributi per l'educazione e l'istruzione dei figli, oltre a misure dedicate all'assistenza di familiari anziani o disabili, volti ad alleggerire il carico di cura che spesso grava sui dipendenti. Accanto a questi interventi di natura prevalentemente assistenziale, il *welfare* aziendale include anche servizi di supporto per la vita quotidiana del lavoratore, come l'assistenza nel disbrigo di pratiche amministrative o domestiche.

Un aspetto particolarmente innovativo è rappresentato dalle iniziative che escono dall'orbita strettamente aziendale e vanno a beneficio del territorio in cui l'impresa opera. Questo tipo di iniziative evidenzia il legame tra *welfare* contrattuale e responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*²⁸⁷), e testimonia una visione dell'impresa sempre più orientata a contribuire al benessere della collettività. Un esempio rilevante in tal senso è quello degli asili nido aziendali, che non solo rispondono alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, ma offrono servizi anche a famiglie esterne e spesso con il sostegno delle amministrazioni locali. Un altro esempio è dato dai programmi di volontariato d'impresa, che possono essere organizzati sia durante l'orario di lavoro (con il riconoscimento di permessi retribuiti) sia al di fuori, per incentivare l'integrazione dei lavoratori nella comunità locale.

Infine, rientrano nel concetto di *welfare* contrattuale anche misure direttamente legate al miglioramento delle condizioni di lavoro e della sicurezza, come i congedi e permessi extra contrattuali, la flessibilità oraria e le modalità di lavoro a distanza, tra cui il telelavoro e, più recentemente, lo *smart working*. Questi strumenti mirano a favorire una migliore conciliazione tra le esigenze personali dei lavoratori e le necessità organizzative

²⁸⁷ BARBERA M., *Noi siamo quello che facciamo: prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2014, p. 631 e ss., spec. p. 639, secondo cui: "l'impresa post-fordista è disposta a impegnarsi in pratiche di responsabilità sociale perché si vede essa stessa come soggetto capace di dare una soluzione a problemi collettivi e dunque in grado di assumersi la responsabilità delle proprie azioni sulla base di un'etica propria, sulla base, quasi, di una propria verità".

dell'impresa, ponendo al centro il benessere del dipendente e il cosiddetto *work-life balance*.

In definitiva, l'approccio giuridico al *welfare* contrattuale deve fare i conti con una materia in continua evoluzione, che si inserisce in un contesto interdisciplinare e che comprende una pluralità di interventi eterogenei. La sfida per il diritto del lavoro è quella di definire un quadro giuridico in grado di disciplinare e sostenere tali pratiche, senza ostacolare la flessibilità e l'innovazione che le caratterizzano. Questa prospettiva potrebbe portare a un ripensamento delle categorie giuslavoristiche tradizionali, favorendo una visione del *welfare* aziendale non solo come strumento di miglioramento delle condizioni lavorative, ma come elemento chiave nella costruzione di un rapporto di lavoro più partecipato e integrato con il contesto sociale ed economico di riferimento.

Nonostante la diversità delle misure che ricadono sotto l'ombrello del *welfare* contrattuale, è possibile identificare un principio guida che ne costituisce il denominatore comune: la finalità di rispondere a bisogni e necessità dei lavoratori, sia legati al contesto professionale (come la conciliazione vita-lavoro o la formazione continua), sia derivanti da eventi della sfera personale ed extra-lavorativa (come l'educazione dei figli o l'assistenza di familiari non autosufficienti). Il fine ultimo è, dunque, quello di sostenere il benessere complessivo del lavoratore, riconoscendo il valore giuridico di tale obiettivo e promuovendone la tutela, comunemente definita come "*well-being*".

Inizialmente, per descrivere il *welfare* aziendale si è cercato di utilizzare concetti della scienza organizzativa come quello di *total reward*, che include retribuzione e *benefit* come parte di una strategia complessiva di valorizzazione del dipendente. Tuttavia, una prospettiva giuridica richiede di restringere l'analisi a ciò che l'ordinamento esplicitamente definisce e disciplina. Diventa quindi preferibile una definizione di *welfare* contrattuale fondata esclusivamente sui riferimenti di diritto positivo, concentrandosi sugli *artt. 51, 95 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR)*, che delineano il trattamento fiscale delle misure di welfare aziendale.

Optando per questa impostazione, si escludono dal perimetro del *welfare* contrattuale tutti quegli interventi organizzativi che, pur volti a migliorare la qualità della vita del lavoratore, riguardano prevalentemente la gestione del tempo e la modalità di esecuzione della prestazione, come la flessibilità oraria, i permessi e congedi aggiuntivi o lo *smart working*. La definizione giuridica di *welfare* contrattuale si concentra, quindi, su quelle

misure che prevedono l'erogazione di beni o servizi da parte del datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di essi, anche quando offerte come liberalità, e che perseguono la tutela del benessere del lavoratore in senso lato.

Un elemento distintivo e di grande rilevanza è rappresentato dal trattamento fiscale favorevole che tali misure ricevono, sia per il lavoratore – poiché questi beni e servizi non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente – sia per il datore di lavoro, che può beneficiare della deducibilità, totale o parziale, del loro costo nel calcolo del reddito d'impresa²⁸⁸. È proprio attraverso questa agevolazione fiscale che il legislatore incentiva il welfare contrattuale, riconoscendo il valore di tali misure e promuovendone la diffusione. Al centro di questa normativa vi sono le prestazioni di utilità sociale indicate all'art. 51, comma 2, lettera f), e all'art. 100 del TUIR, che comprendono i servizi di assistenza sanitaria integrativa, le attività educative e i servizi di cura rivolti ai familiari.

In conclusione, l'approccio giuridico al *welfare* contrattuale, delineato in base ai riferimenti normativi del TUIR, offre un quadro più circoscritto ma al contempo chiaro e sistematico di questo fenomeno. Tale definizione permette di distinguere il *welfare* contrattuale dalle misure organizzative proprie delle politiche aziendali, evidenziando la centralità di interventi volti a migliorare il benessere del lavoratore attraverso *benefit* di utilità sociale e servizi assistenziali. Attraverso questa prospettiva giuridica, il *welfare* contrattuale emerge non solo come strumento di supporto ai dipendenti, ma come componente fondamentale di una cultura d'impresa attenta al valore della persona e alla qualità della vita, promuovendo al contempo un equilibrio virtuoso tra esigenze aziendali e diritti dei lavoratori.

3.2. Il trattamento fiscale e contributivo del welfare aziendale

Il trattamento fiscale e contributivo del *welfare* aziendale rappresenta un elemento fondamentale per comprendere l'evoluzione normativa e l'impatto economico di queste misure, sia per le imprese che per i lavoratori. Nonostante il concetto di *welfare* aziendale non trovi una definizione specifica all'interno della legislazione italiana, la normativa si è sviluppata delineando un quadro dettagliato di prestazioni, in denaro o in natura, che possono essere escluse in tutto o in parte dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Questo approccio mira a incentivare l'adozione di strumenti di *welfare* da

²⁸⁸ Nei limiti di cui all'art. 95 e 100 TUIR.

parte delle imprese, valorizzando al contempo il benessere dei lavoratori in un'ottica di coesione sociale.

La disciplina di riferimento si trova nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR²⁸⁹), in particolare negli articoli 51 e 100. L'*articolo 51, nei commi 2, 3 e 4*, individua le prestazioni che non concorrono a formare il reddito imponibile del lavoratore, purché rispettino determinati requisiti. Tra queste si annoverano i contributi per l'educazione e l'istruzione, i servizi di assistenza sanitaria integrativa, le somme destinate alla cura di familiari o minori, e i *benefit* per la mobilità sostenibile. L'articolo 100, invece, disciplina gli "oneri di utilità sociale" sostenuti dalle imprese, prevedendo la deducibilità integrale dei costi per iniziative che coinvolgano la generalità o categorie omogenee di dipendenti. Questo sistema di agevolazioni crea un vantaggio economico sia per il datore di lavoro, che beneficia di deduzioni e risparmi contributivi, sia per il lavoratore, che ottiene un miglioramento del potere d'acquisto senza subire un aumento del carico fiscale.

Prima di entrare nel merito della questione, è necessario introdurre la definizione di reddito di lavoro dipendente. La disciplina del reddito da lavoro dipendente, così come delineata dall'*art. 51 del TUIR*, assume una rilevanza fondamentale nell'ordinamento tributario, stabilendo un principio generale che sottopone a imposizione fiscale tutte le utilità economiche percepite dal lavoratore, sia in denaro che in natura, purché collegate al rapporto di lavoro. La norma, infatti, recita: «*il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro*»²⁹⁰. Tale formulazione, volutamente ampia, è volta a garantire un trattamento uniforme e inclusivo di ogni vantaggio che il lavoratore riceve in virtù della sua attività professionale.

Il principio di onnicomprensività che permea l'*art. 51 TUIR* rappresenta un caposaldo del sistema fiscale italiano. Esso mira a ricomprendere nel reddito imponibile del lavoratore non solo le somme direttamente riconducibili alla retribuzione ordinaria, ma anche tutti i *benefit*, siano essi monetari o non monetari, che trovano una relazione causale

²⁸⁹ D.P.E. 22 dicembre 1986, n. 917 e successive modifiche e integrazioni.

²⁹⁰ L'art. 51 del TUIR prevede il c.d. "principio di cassa allargato" in base al quale concorrono a formare reddito di lavoro dipendente non solo i redditi percepiti nel corso del periodo d'imposta ma anche le somme e i valori percepiti dai lavoratori entro il 12 gennaio del periodo di imposta successivo, purché riferiti al precedente periodo.

con il rapporto di lavoro. La logica sottostante è chiara: qualsiasi utilità derivante dal lavoro dipendente costituisce reddito imponibile, salvo espresse deroghe normative.

Questo principio è stato ulteriormente chiarito dalla giurisprudenza di legittimità. La Corte di Cassazione²⁹¹, intervenendo in materia, ha stabilito che sono imponibili tutte le somme e i valori che hanno una “causa tipica e normale” nel rapporto di lavoro, anche se non direttamente connessi alla prestazione lavorativa. Vengono esclusi dall'imposizione fiscale, invece, solo quegli importi che risultano erogati in maniera meramente occasionale e che non trovano una ragione strutturale nella relazione lavorativa. Tale interpretazione rafforza l'applicabilità del principio di onnicomprensività, mantenendo al contempo un equilibrio tra il trattamento uniforme del reddito da lavoro e il rispetto della natura contingente di alcune utilità.

Nonostante la portata generale dell'art. 51 TUIR, il legislatore ha introdotto alcune deroghe per specifiche tipologie di *benefit*, riconoscendone la finalità extra-lavorativa e il valore sociale. Questi benefici, se concessi in determinati contesti o per specifiche finalità, sono esclusi dal reddito imponibile del lavoratore. Tra tali deroghe rientrano, ad esempio, le erogazioni destinate al *welfare* aziendale, i servizi socio-assistenziali e le misure incentivanti. La *ratio* di queste esclusioni risiede nella volontà di promuovere modelli organizzativi che privilegino il benessere del dipendente e incentivino la produttività senza gravare eccessivamente sul carico fiscale.

Tuttavia, l'imponibilità di determinati *benefit* ha generato numerose controversie, dovute alla difficoltà di individuare con precisione il confine tra le utilità derivanti dal rapporto di lavoro e quelle riconosciute al di fuori di esso. La giurisprudenza e la prassi amministrativa hanno spesso cercato di fornire criteri interpretativi utili, ma la questione ha richiesto un intervento legislativo chiarificatore.

Infatti, la normativa fiscale sul *welfare* aziendale ha conosciuto una significativa evoluzione nel corso degli ultimi anni, a partire dalle riforme introdotte con la Legge di Stabilità 2016. Quest'ultima ha ampliato l'ambito delle prestazioni di *welfare* detassate, incentivando le imprese a inserirle nei contratti collettivi aziendali e territoriali. Altri interventi normativi e documenti di prassi hanno consolidato questa tendenza, come il Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016, la Circolare 28/E del 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate, e successive disposizioni contenute nella Legge di Stabilità

²⁹¹ Corte Cass. Sez. Lav., 25 novembre 2004, n. 22264.

2017 e nella Legge di Bilancio 2018. Tali provvedimenti hanno regolamentato nuovi *benefit* e chiarito le modalità di applicazione delle agevolazioni fiscali, contribuendo a rendere il *welfare* aziendale uno strumento contrattuale sempre più diffuso e apprezzato.

Tra le principali modifiche normative, si segnala l'introduzione di strumenti come i "*flexible benefit*", che permettono ai lavoratori di scegliere le prestazioni di *welfare* più adatte alle proprie esigenze personali e familiari. Questo meccanismo ha rafforzato il principio della volontarietà e dell'adattabilità, rendendo il *welfare* aziendale uno strumento non solo vantaggioso dal punto di vista fiscale, ma anche estremamente flessibile e capace di rispondere alle esigenze di una forza lavoro sempre più diversificata.

Dal punto di vista contributivo, i vantaggi si estendono all'esonero dal versamento dei contributi previdenziali per le somme e i *benefit* che rientrano nelle previsioni dell'*articolo 51 del TUIR* o negli accordi collettivi. Ciò garantisce un ulteriore incentivo per le imprese, che possono ridurre i costi del lavoro senza compromettere la soddisfazione e il benessere dei dipendenti.

In particolare, l'*articolo 51 del TUIR* riveste un ruolo centrale nella determinazione del reddito da lavoro dipendente, disciplinando le somme e i valori che possono essere esclusi dalla base imponibile, nonché i criteri per stabilire il regime fiscale delle retribuzioni e dei *benefit*. La disciplina prevista da tale articolo ha subito nel tempo numerosi interventi normativi, tra cui le significative modifiche introdotte con la Legge di Stabilità 2016, che hanno ampliato l'ambito di applicazione e le agevolazioni fiscali connesse alle misure di *welfare* aziendale.

Prima delle modifiche del 2016, il *secondo comma dell'articolo 51* elencava una serie di somme che non concorrevano a formare il reddito imponibile da lavoro dipendente, a condizione che rispettassero determinati limiti e finalità. Tra queste si segnalano i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro in forza di accordi o contratti aziendali (entro un limite annuo di 3.615,20 euro), le somministrazioni di vitto tramite buoni pasto (con limite giornaliero di 5,29 euro per i buoni cartacei e 7 euro per quelli elettronici), le prestazioni di trasporto collettivo offerte alla generalità dei dipendenti, e il valore delle azioni assegnate ai dipendenti, nei limiti di 2.065,83 euro, purché ricorrano determinate condizioni. Vi erano inoltre previsioni specifiche riguardanti somme trattenute per oneri deducibili, mance percepite dai *croupier* (esenti

nella misura del 25%), e servizi e opere di utilità sociale, come indicato anche nell'*articolo 100 del TUIR*.

L'*articolo 100*, a sua volta, regola gli oneri di utilità sociale, consentendo alle imprese la deducibilità delle spese sostenute per opere e servizi destinati alla generalità o a specifiche categorie di dipendenti. Tali spese devono perseguire finalità educative, ricreative, di assistenza sociale e sanitaria, o di culto, e sono deducibili fino al limite del 5 per mille delle spese complessive per prestazioni di lavoro dipendente dichiarate dall'impresa. Per garantire l'accesso a questa agevolazione fiscale, l'Agenzia delle Entrate, con le risoluzioni n. 34/2004 e n. 26/2010, ha chiarito che devono essere rispettati tre requisiti fondamentali: (1) i servizi e le opere devono essere finalizzati a scopi educativi, assistenziali o sanitari; (2) devono essere destinati alla generalità o a categorie omogenee di dipendenti; e (3) devono essere offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza essere imposti da obblighi contrattuali²⁹².

Con la Legge di Stabilità 2016, il legislatore ha apportato modifiche di rilievo al sistema delle agevolazioni fiscali per i premi di produttività e al welfare aziendale, introducendo strumenti volti a incentivare il miglioramento delle *performance* aziendali e il benessere dei lavoratori. Questi interventi normativi segnano una svolta sia nella struttura delle retribuzioni premiali sia nella promozione di modelli organizzativi più inclusivi e orientati al coinvolgimento dei dipendenti.

In particolare, la Legge di Stabilità 2016 ha significativamente ampliato le disposizioni dell'*articolo 51 del TUIR*, introducendo nuovi *benefit* e agevolazioni fiscali per incentivare il *welfare* aziendale. Tra le innovazioni più rilevanti, vi è la possibilità per le imprese di introdurre piani di welfare aziendale attraverso contratti collettivi aziendali o territoriali. I *benefit* previsti da tali piani, purché rientranti nelle categorie indicate dall'*art. 51*, non concorrono alla formazione del reddito imponibile del lavoratore, determinando un vantaggio fiscale significativo per entrambe le parti.

Il *welfare* aziendale, in questo contesto, diventa uno strumento fondamentale non solo per accrescere la soddisfazione e il benessere dei dipendenti, ma anche per favorire politiche retributive più sostenibili, in grado di ridurre il cuneo fiscale e contributivo. Attraverso questa riforma, il legislatore ha delineato un modello di lavoro basato su una

²⁹² BERETTA LORIS, "Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica", in *I quaderni n. 68 della Commissione Lavoro*, 2016, p. 55.

maggior partecipazione del lavoratore alla vita aziendale e su un approccio sistemico al benessere organizzativo.

Un altro pilastro della Legge di Stabilità 2016 trova fondamento nella disciplina dei premi di produttività, rafforzando il legame tra agevolazioni fiscali, politiche retributive e incremento della produttività aziendale. Attraverso *i commi 182-189 dell'art. 1 della Legge n. 208/2015*, il legislatore ha reso strutturale la detassazione dei premi di risultato e introdotto nuove modalità di fruizione, tra cui la possibilità di convertirli in beni e servizi di *welfare* aziendale. Questi interventi non solo ampliano gli strumenti a disposizione delle imprese per incentivare la produttività, ma delineano un modello di retribuzione sempre più orientato al benessere del lavoratore e alla sostenibilità del sistema fiscale e previdenziale.

Innanzitutto, per accedere alle agevolazioni previste, è fondamentale che i premi di produttività rispettino una definizione normativa chiara e puntuale. Ai sensi del *comma 182 della Legge di Stabilità 2016*, il premio di risultato è definito come una somma di ammontare variabile, erogata in relazione a incrementi misurabili e verificabili di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione aziendale. Questi incrementi devono essere fissati secondo criteri specifici e verificabili, individuati dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

La normativa sottolinea l'importanza della condizione di "incrementalità" del risultato. Non è sufficiente, infatti, che l'obiettivo prefissato sia raggiunto; è necessario che il risultato conseguito rappresenti un miglioramento rispetto ai livelli antecedenti l'inizio del periodo di maturazione del premio. Questo requisito rafforza il legame tra la concessione del beneficio fiscale e l'effettivo miglioramento delle *performance* aziendali, garantendo che l'incentivo pubblico sia destinato a sostenere iniziative che producono valore aggiunto.

Un aspetto cruciale della disciplina dei premi di produttività riguarda la contrattazione collettiva, aziendale o territoriale, che diventa il perno del sistema. Ai sensi dell'*art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015*, solo i premi erogati in esecuzione di contratti collettivi possono beneficiare delle agevolazioni fiscali e contributive. La contrattazione collettiva assume così una duplice funzione: da un lato, consente alle aziende di adattare i premi di risultato alle proprie specificità organizzative e produttive; dall'altro, garantisce ai lavoratori una partecipazione attiva nella definizione delle modalità di erogazione del premio, con la

possibilità di scegliere, ad esempio, tra la percezione monetaria o la conversione in welfare.

La flessibilità concessa alle parti sociali nella strutturazione dei premi rappresenta un elemento di forza del sistema, poiché permette di modulare gli incentivi sulla base delle caratteristiche individuali e collettive dei dipendenti. Tuttavia, è necessario che la contrattazione si basi su criteri chiari e trasparenti, al fine di evitare disparità di trattamento o distorsioni nell'applicazione dei benefici.

La normativa del 2016 riprende l'impianto già introdotto in precedenza con la riforma Fornero (Legge n. 92/2012), mantenendo l'applicazione di un'imposta sostitutiva del 10% per i premi di produttività, ma apportando alcune modifiche alle soglie di applicabilità. In particolare, la legge eleva il limite di reddito per accedere al beneficio fiscale a 50.000 euro lordi annui (rispetto ai precedenti 40.000) e fissa il tetto massimo per i premi a 2.000 euro lordi, con la possibilità di incrementarlo a 2.500 euro nel caso di aziende che prevedano un coinvolgimento paritetico²⁹³ dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. La vera innovazione, tuttavia, risiede nella facoltà di convertire i premi di produttività in servizi di welfare aziendale, esenti non solo dall'imposta sostitutiva, ma anche da contributi previdenziali e assistenziali.

La possibilità di convertire il premio di risultato in servizi di *welfare* rappresenta uno strumento innovativo che offre vantaggi sia ai lavoratori che ai datori di lavoro. Mentre un premio monetario in denaro è soggetto a un'imposta del 10% e a contributi previdenziali (circa il 9% per il lavoratore e una quota più rilevante a carico del datore), la conversione in welfare consente un'esenzione totale da tasse e contributi. Tale configurazione rende il welfare aziendale una soluzione particolarmente conveniente per le imprese, che possono ridurre i costi contributivi, e per i lavoratori, che ottengono un beneficio netto maggiore.

Tuttavia, questa scelta presenta anche implicazioni critiche, in particolare per quanto riguarda il sistema previdenziale. Convertendo i premi in beni e servizi di *welfare*, i lavoratori rinunciano alla contribuzione pensionistica legata agli importi, con possibili ripercussioni sul montante contributivo e, di conseguenza, sull'importo della pensione

²⁹³ Per coinvolgimento paritetico s'intende il coinvolgimento diretto e attivo dei lavoratori nei processi di innovazione, di miglioramento delle prestazioni aziendali e nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro.

futura. Tale aspetto richiede un'attenta valutazione, soprattutto in un sistema previdenziale come quello italiano, fortemente legato al principio contributivo.

Inoltre, a partire dal 2016, il legislatore ha ulteriormente ampliato il campo di applicazione delle agevolazioni fiscali sui premi di produttività. Con la Legge di Bilancio 2017 (*art. 1, commi 160-162, Legge n. 232/2016*), i limiti di reddito per accedere al beneficio sono stati innalzati a 80.000 euro annui, mentre il tetto massimo per i premi è stato portato a 3.000 euro (o 4.000 euro in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori)²⁹⁴. Inoltre, l'*art. 55 del D.L. n. 50/2017* ha introdotto un'agevolazione contributiva per le imprese, prevedendo una riduzione del 20% dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per una quota del premio non superiore a 800 euro.

Le agevolazioni fiscali e contributive introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 e successivi interventi normativi hanno suscitato giudizi contrastanti nella dottrina. Da un lato, tali misure sono state accolte positivamente per la loro capacità di incentivare comportamenti virtuosi da parte delle imprese, promuovendo un legame più stretto tra retribuzione e produttività. La detassazione dei premi di risultato e la diffusione del *welfare* aziendale sono state interpretate come strumenti idonei a favorire la competitività delle imprese, migliorare il clima aziendale e sostenere il reddito reale dei lavoratori.

Dall'altro lato, sono emerse critiche riguardo all'impatto delle misure sul sistema previdenziale e al rischio di squilibri tra categorie di lavoratori. La conversione dei premi in *welfare*, pur essendo fiscalmente vantaggiosa, sottrae risorse al sistema contributivo, con effetti negativi sul lungo periodo. Inoltre, la necessità di incrementi misurabili e verificabili per accedere alle agevolazioni potrebbe escludere alcune tipologie di lavoratori, in particolare quelli impiegati in settori o ruoli in cui la produttività individuale è meno facilmente quantificabile.

In conclusione, la riforma introdotta con la Legge di Stabilità 2016 segna un punto di svolta nel panorama delle politiche retributive e fiscali in Italia. Pur con alcune criticità, l'approccio del legislatore si inserisce in una logica di modernizzazione del mercato del lavoro, promuovendo modelli retributivi flessibili e incentivanti. La sfida futura sarà quella di bilanciare gli obiettivi di sostenibilità fiscale, equità sociale e adeguatezza

²⁹⁴ BONATI G., *Welfare e detassazione, importanti novità della legge di bilancio*, in *Guida al lavoro*, n. 2, 2017, p. 10 e ss.

previdenziale, in un contesto sempre più orientato al benessere del lavoratore e alla competitività delle imprese.

3.3. La pianificazione di un piano di welfare aziendale

Gli studi condotti negli ultimi anni hanno evidenziato come l'adozione di politiche di *welfare* aziendale sia divenuta una pratica sempre più diffusa tra le imprese, sia a livello locale che nazionale, spesso guidata dalla volontà di favorire una moderazione salariale in cambio di una maggiore produttività. Questa scelta rappresenta una strategia che va oltre la semplice erogazione di *benefit*: è un riconoscimento dell'importanza del benessere dei dipendenti come fattore chiave per il successo aziendale. In quasi tutti i settori, le imprese che hanno implementato programmi di *welfare* hanno riscontrato risposte positive in termini di clima organizzativo e di benessere dei lavoratori, a testimonianza del fatto che il miglioramento delle condizioni lavorative non è solo un valore etico, ma anche uno strumento di crescita.

Per le aziende, l'introduzione di programmi di *welfare* rappresenta il primo passo verso una gestione più moderna e consapevole del capitale umano. Il benessere dei lavoratori, infatti, non è più visto come un costo aggiuntivo, ma come un investimento strategico in grado di generare benefici tangibili e misurabili. Tra questi vantaggi si annoverano la riduzione dell'assenteismo, il calo dei tassi di *turnover* e il miglioramento del clima aziendale, che favorisce un ambiente di lavoro più coeso ed empatico. Dal punto di vista organizzativo, un clima lavorativo positivo influisce direttamente sulla motivazione e sull'impegno dei dipendenti, incentivandoli a lavorare con maggiore dedizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'introduzione di politiche di *welfare* contribuisce anche a migliorare la reputazione dell'azienda, rendendola più attrattiva agli occhi di potenziali talenti. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, la capacità di trattenere e attirare i migliori professionisti è un vantaggio strategico che il *welfare* aziendale permette di ottenere senza necessariamente ricorrere a costosi aumenti salariali. Si tratta di un elemento che rafforza la posizione competitiva dell'impresa, valorizzando il capitale umano come risorsa centrale per il successo a lungo termine.

Un ulteriore beneficio del *welfare* aziendale è l'incremento della produttività. Questo aspetto è stato messo in evidenza da una ricerca condotta da SWG²⁹⁵ nel 2016 e presentata da Zurich, che ha intervistato un campione di 175 *manager* delle risorse umane (*HR manager*) di aziende italiane. Secondo i risultati dell'indagine, il 37,4% delle imprese dotate di un sistema di *welfare* interno ha riscontrato un aumento della produttività. Questo dato conferma come l'adozione di tali politiche non solo migliora il benessere dei dipendenti, ma si traduce anche in risultati concreti per l'organizzazione, rendendola più competitiva e sostenibile.

Dal punto di vista giuslavoristico, queste evidenze sollevano una riflessione sulla funzione strategica del *welfare* contrattuale. La normativa fiscale, incentivando l'adozione di misure di *welfare* attraverso agevolazioni per il datore di lavoro e il lavoratore, si configura come uno strumento fondamentale per promuovere la diffusione di queste pratiche. Tuttavia, per una piena realizzazione del potenziale del *welfare* aziendale, è necessario che le aziende integrino tali misure in una visione più ampia, che veda nel benessere del lavoratore un elemento centrale per il raggiungimento di un equilibrio sostenibile tra le esigenze produttive e i diritti del dipendente. Questo equilibrio, se raggiunto, si traduce in un ciclo virtuoso di reciproco beneficio, dove il miglioramento delle condizioni lavorative si riflette in una maggiore efficienza aziendale e viceversa.

In altre parole, il *welfare* aziendale emerge come un potente strumento di innovazione e crescita, capace di armonizzare gli interessi imprenditoriali con la tutela dei diritti dei lavoratori. Per il giurista, esso rappresenta un fenomeno di particolare interesse, in quanto ridefinisce i confini tra responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro, intrecciando concetti come produttività, benessere e partecipazione. Tuttavia, per tradurre in pratica questa visione, è fondamentale comprendere non solo le opportunità offerte da un piano di *welfare*, ma anche i possibili rischi che l'azienda potrebbe affrontare. La pianificazione di tali interventi richiede, quindi, un approccio sistematico e consapevole, capace di bilanciare le esigenze dei lavoratori con le risorse e gli obiettivi aziendali.

In particolare, un piano di *welfare* aziendale può essere realmente efficace solo quando riesce a cogliere e soddisfare i bisogni della collettività dei lavoratori. Questo obiettivo, però, richiede un'attenta analisi preliminare. Le politiche di *welfare*, infatti, non possono

²⁹⁵ SWG S.p.A. è una società di ricerche di mercato e sondaggi di opinione in Italia fondata nel 1981.

limitarsi a interventi standardizzati, ma devono evolvere verso una maggiore personalizzazione, in grado di rispondere alle specifiche esigenze di ogni categoria di dipendenti. La conoscenza dei bisogni reali dei lavoratori – che spaziano dalla conciliazione vita-lavoro al supporto per l’istruzione dei figli o all’assistenza familiare – diventa quindi una preconditione essenziale per il successo del piano. Solo attraverso un dialogo costante con i dipendenti e una mappatura accurata delle loro priorità è possibile costruire un paniere di interventi che favorisca un reale miglioramento della loro qualità di vita.

Accanto alla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori, è altrettanto cruciale per l’azienda ottimizzare i costi associati alla realizzazione del welfare aziendale. In questo senso, il legislatore offre strumenti preziosi attraverso agevolazioni fiscali e contributive, disciplinate principalmente dagli *articoli 51 e 100 del TUIR*. Queste norme consentono alle imprese di beneficiare di una deducibilità parziale o totale dei costi legati all’erogazione di beni e servizi di utilità sociale, senza che tali benefici vadano a concorrere alla formazione del reddito da lavoro dipendente. L’efficacia di un piano di *welfare*, dunque, non dipende soltanto dalla sua capacità di rispondere ai bisogni dei lavoratori, ma anche da una gestione oculata delle risorse economiche e fiscali messe a disposizione dall’ordinamento.

Un ulteriore elemento di attenzione è rappresentato dalla sostenibilità delle misure adottate nel medio-lungo periodo. Spesso, infatti, le aziende tendono a privilegiare interventi di breve respiro, volti a ottenere risultati immediati, ma che rischiano di rivelarsi inefficaci nel consolidare un sistema di *welfare* stabile e durevole. Per evitare tali criticità, è essenziale che le politiche di welfare siano concepite in una prospettiva strategica, in grado di offrire vantaggi concreti e continuativi sia ai lavoratori che all’impresa stessa. Misure come il supporto alla formazione continua, l’introduzione di programmi di assistenza sanitaria integrativa o l’offerta di servizi per il benessere personale e familiare, se pianificate con attenzione, possono rappresentare strumenti di grande valore per la crescita aziendale nel lungo periodo.

Pertanto, il *welfare* aziendale, per quanto ricco di opportunità, richiede una progettazione che sia al tempo stesso flessibile e rigorosa. È necessario adottare un approccio integrato che metta al centro i bisogni del lavoratore, valorizzando al contempo le potenzialità delle agevolazioni normative. Solo così si possono garantire risultati

tangibili sia in termini di benessere organizzativo che di crescita economica. Per il giurista, ciò apre un interessante campo di studio e di applicazione pratica, dove il diritto del lavoro si confronta con le trasformazioni in atto nelle dinamiche aziendali, offrendo strumenti per bilanciare al meglio le esigenze di produttività con il rispetto e la promozione della dignità del lavoratore.

Venendo ora all'analisi, la prassi ormai consolidata ha indicato che l'introduzione di un piano di *welfare* aziendale, per raggiungere gli obiettivi prefissati e garantire una concreta efficacia, richiede un processo articolato in quattro fasi fondamentali:

1. analisi
2. progettazione
3. implementazione
4. monitoraggio.

Questo processo non solo garantisce un'efficace risposta ai bisogni dei lavoratori, ma permette anche di ottimizzare le risorse aziendali, assicurando che il *welfare* rappresenti uno strumento funzionale sia al miglioramento del benessere individuale sia al raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali. Tuttavia, la normativa vigente non offre indicazioni specifiche su come articolare queste fasi, lasciando una notevole discrezionalità alle parti sociali e al datore di lavoro. Questo elemento, se da un lato consente flessibilità, dall'altro comporta il rischio di approcci frammentari e inefficaci, rendendo l'analisi giuridica particolarmente rilevante.

La fase iniziale di analisi è cruciale per la creazione di un piano di *welfare* aziendale. Essa rappresenta il momento in cui l'azienda deve raccogliere informazioni dettagliate e affidabili sui bisogni reali dei propri dipendenti, tenendo conto non solo delle loro caratteristiche individuali (età, genere, composizione familiare, situazione economica), ma anche delle specificità organizzative e delle priorità aziendali. La mancata comprensione delle esigenze dei lavoratori comporterebbe infatti l'adozione di misure inefficaci e uno spreco di risorse, minando sia il benessere dei dipendenti sia il ritorno sugli investimenti per l'azienda.

Tra gli strumenti più utili per questa fase vi è la somministrazione di questionari anonimi, facilmente distribuibili in formato cartaceo o digitale tramite il portale aziendale. Questi questionari consentono di raccogliere dati su preferenze e necessità dei lavoratori, mantenendo al contempo un livello di confidenzialità che favorisce risposte

sincere. In alternativa, è possibile condurre interviste individuali su un campione rappresentativo di dipendenti, che permettono un'analisi qualitativa più approfondita. Questi strumenti non solo evidenziano i bisogni specifici, ma consentono anche di identificare eventuali disagi o problematiche legate al clima aziendale, offrendo una visione più ampia delle dinamiche interne.

Un elemento chiave di questa fase è rappresentato dall'analisi demografica della popolazione aziendale, che permette di segmentare i lavoratori in base a caratteristiche socio-anagrafiche e professionali. Questo processo aiuta a definire meglio le priorità e a progettare servizi che siano realmente fruibili. Tra gli obiettivi principali vi sono:

- Identificare i dipendenti con minore propensione o possibilità di accesso alle misure di *welfare*.
- Evidenziare le aree di interesse maggiormente diffuse.
- Elaborare un *report* generale che offra una visione complessiva delle necessità.

Oltre all'analisi dei bisogni individuali, un aspetto fondamentale riguarda l'analisi del clima organizzativo, che consente di valutare l'atmosfera lavorativa generale. Questo passaggio è essenziale per individuare eventuali criticità (come insoddisfazione, stress o scarsa motivazione) e per definire interventi di *welfare* mirati non solo a soddisfare i bisogni personali, ma anche a migliorare il benessere collettivo e la coesione interna. Un clima aziendale positivo, infatti, rappresenta un elemento determinante per il successo delle politiche di *welfare* e per la produttività complessiva dell'impresa.

Un aspetto strettamente legato all'analisi dei bisogni è la determinazione del *budget* destinato al piano di *welfare*. La disponibilità economica dell'azienda deve essere valutata con attenzione, considerando sia i costi diretti dei servizi offerti sia le possibili agevolazioni fiscali previste dalla normativa. Questa fase richiede quindi una pianificazione strategica, che tenga conto delle risorse a disposizione e della sostenibilità delle misure adottate nel medio-lungo periodo.

Parallelamente, l'azienda deve individuare eventuali partner esterni per la gestione operativa del piano di *welfare*. Questi *partner*, che possono includere fornitori di servizi o piattaforme digitali specializzate, devono essere selezionati sulla base della loro affidabilità e della capacità di offrire soluzioni personalizzate in linea con le esigenze dei dipendenti e con il *budget* aziendale.

Dal punto di vista giuridico, la fase di analisi pone alcune questioni interessanti. In primo luogo, la discrezionalità normativa lascia al datore di lavoro la responsabilità di definire modalità e strumenti per raccogliere le informazioni necessarie, senza che vi siano obblighi specifici in termini di trasparenza o partecipazione dei lavoratori. Questo può creare un potenziale squilibrio, in quanto i dipendenti, pur essendo i principali beneficiari del *welfare*, non sempre hanno un ruolo attivo nella definizione delle priorità. Un maggiore coinvolgimento dei rappresentanti sindacali o di organismi paritetici potrebbe contribuire a rendere il processo più equo e inclusivo, rafforzando la legittimità delle decisioni prese.

Inoltre, la raccolta e l'analisi dei dati sui lavoratori devono rispettare le normative vigenti in materia di protezione dei dati personali, come il Regolamento UE 2016/679 (GDPR). È fondamentale che le aziende adottino misure adeguate per garantire la riservatezza delle informazioni raccolte, evitando abusi o discriminazioni che potrebbero derivare da un utilizzo improprio dei dati.

La fase progettuale di un piano di *welfare* aziendale rappresenta un momento cruciale per l'ottimizzazione del rapporto tra costi e benefici, mirando al miglior ritorno sull'investimento possibile. Essa richiede innanzitutto un'attenta definizione degli obiettivi che l'impresa intende perseguire attraverso l'introduzione di tale piano. Questi obiettivi possono essere di carattere generale, come ad esempio il miglioramento della produttività aziendale, oppure più specifici, volti a risolvere criticità già emerse nel contesto organizzativo, quali ad esempio l'elevato tasso di assenteismo o la difficoltà nel trattenere risorse qualificate.

La definizione degli obiettivi costituisce un passaggio fondamentale per delineare i contorni del piano di *welfare*, in quanto contribuisce a identificare e selezionare i beni o servizi che potrebbero essere inclusi. Un approccio mirato consente di configurare il piano non come un insieme generico di *benefit*, ma come uno strumento strategico capace di rispondere alle esigenze specifiche dell'impresa e dei suoi lavoratori. In questa prospettiva, l'efficacia del piano di *welfare* non si misura solo in termini di costi sostenuti dall'azienda, ma anche in termini di impatto sui risultati desiderati, quali un clima aziendale più favorevole o una maggiore fidelizzazione dei dipendenti.

Un aspetto controverso nella progettazione del piano riguarda la possibilità di strutturarlo in chiave premiante, subordinandone l'attuazione al raggiungimento di

determinati obiettivi da parte dell'impresa o dei dipendenti. Da un lato, l'impianto normativo introdotto con la legge del 2015, che ha riformato il *welfare* aziendale, sembra orientato a promuovere finalità produttivistiche, ovvero il miglioramento della *performance* aziendale complessiva. Dall'altro, il silenzio del legislatore su una specifica qualificazione giuridica del *welfare* non impedisce, né esclude, che il piano possa essere utilizzato in modo strategico, con finalità incentivanti. La critica secondo cui tale impostazione trasformerebbe la natura del *welfare* aziendale in una sorta di remunerazione indiretta appare poco convincente, soprattutto se si considera che l'obiettivo finale resta comunque il benessere del lavoratore e il miglioramento delle condizioni lavorative, con effetti positivi anche sull'impresa.

Un ulteriore aspetto preliminare nella fase progettuale riguarda l'analisi della struttura retributiva complessiva dei lavoratori. Tale valutazione è necessaria per evitare duplicazioni di benefici già previsti da altre disposizioni contrattuali o legali, come la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa o eventuali polizze assicurative obbligatorie. L'introduzione di un piano di *welfare* dovrebbe quindi inserirsi in modo armonico nel sistema retributivo aziendale, senza sovrapposizioni che potrebbero ridurne l'efficacia o generare confusioni interpretative in sede applicativa.

La progettazione di un piano di *welfare* aziendale, dunque, non si esaurisce nella mera selezione di *benefit*, ma implica un processo articolato che tiene conto delle finalità produttive, delle esigenze organizzative e della normativa vigente. L'approccio strategico suggerisce che l'impresa debba considerare il *welfare* non solo come uno strumento di *compliance* normativa, ma come un investimento in grado di generare valore condiviso. In quest'ottica, la personalizzazione del piano, la sua flessibilità e la capacità di adattarsi a diverse categorie di lavoratori rappresentano elementi chiave per il suo successo.

L'obiettivo finale resta quello di conciliare le esigenze aziendali con il benessere dei dipendenti, in un equilibrio che possa tradursi in un circolo virtuoso tra miglioramento della qualità della vita lavorativa e crescita della *performance* complessiva dell'organizzazione.

La terza fase della realizzazione del piano di *welfare* rappresenta il momento in cui le strategie e gli interventi delineati in fase progettuale vengono tradotti in iniziative concrete. Questo passaggio richiede che l'azienda metta a disposizione, in modo operativo, i servizi e i *benefit* previsti, assicurandosi che siano effettivamente accessibili

ai dipendenti. Tale implementazione non deve essere intesa come una mera formalità esecutiva, ma come un'attività che richiede pianificazione, comunicazione efficace e verifica costante.

Un aspetto fondamentale in questa fase è il coinvolgimento attivo dei dipendenti, sia per favorire una corretta fruizione dei *benefit* offerti sia per garantire che tali strumenti vengano percepiti come un reale miglioramento delle loro condizioni lavorative. A tal fine, è cruciale che l'azienda metta in atto strategie comunicative trasparenti e incisive, volte a informare i lavoratori sulle modalità di accesso ai *benefit*, sui vantaggi che possono trarre e sui canali attraverso cui segnalare eventuali difficoltà. Solo un'attuazione chiara e inclusiva consente di valorizzare pienamente il potenziale del piano di *welfare*.

La quarta e ultima fase del ciclo di vita del piano di *welfare* è quella del monitoraggio e della misurazione. Questo momento riveste un ruolo cruciale, in quanto consente di valutare l'efficacia, l'efficienza e l'utilità dell'intero sistema di *welfare* rispetto agli obiettivi prefissati in fase progettuale.

La valutazione dell'efficacia si concentra sull'analisi della capacità del piano di *welfare* di soddisfare le esigenze specifiche dei dipendenti. In questo senso, è necessario raccogliere dati significativi che riflettano il livello di gradimento e di utilizzo dei *benefit*, ad esempio attraverso sondaggi interni, *focus group* o questionari anonimi. Questi strumenti consentono di comprendere non solo quali servizi siano maggiormente apprezzati, ma anche se vi siano lacune o inefficienze nell'offerta.

Accanto all'efficacia, la misurazione dell'efficienza consente di valutare il rapporto tra i costi sostenuti dall'azienda e i risultati ottenuti. Questo aspetto è particolarmente rilevante alla luce della finalità produttivistica che caratterizza molte delle scelte di *welfare* aziendale. Per esempio, se l'obiettivo era quello di ridurre l'assenteismo, il monitoraggio dovrà verificare se i giorni di assenza sono effettivamente diminuiti in seguito all'introduzione di specifici *benefit*, come l'assistenza sanitaria o il sostegno alla genitorialità.

Infine, il monitoraggio deve tener conto dell'utilità complessiva del piano, misurando il suo impatto non solo sui singoli beneficiari, ma sull'intero ambiente lavorativo. Un *welfare* ben progettato e implementato può generare un miglioramento significativo del clima aziendale, aumentando la motivazione dei dipendenti, favorendo il senso di appartenenza all'organizzazione e riducendo il *turnover*. Tali effetti, sebbene difficili da

quantificare in modo immediato, rappresentano il cuore del successo di un piano di welfare.

Il monitoraggio non si esaurisce in una verifica *ex post*, ma deve essere concepito come un processo dinamico e continuo. L'acquisizione e l'analisi dei *feedback* dei dipendenti, infatti, permettono di apportare modifiche e miglioramenti al piano, adattandolo alle nuove esigenze che possono emergere nel tempo. Questo approccio consente di mantenere il piano di *welfare* sempre aggiornato e in linea con le aspettative dei lavoratori, evitando che si trasformi in uno strumento statico e poco incisivo.

In definitiva, l'intero ciclo di vita di un piano di *welfare* aziendale, dalla progettazione al monitoraggio, evidenzia la necessità di un approccio strategico e integrato. La realizzazione concreta e il monitoraggio continuo non sono semplici attività operative, ma rappresentano fasi che, se ben gestite, contribuiscono a rafforzare il legame tra l'impresa e i suoi lavoratori. Il successo di un piano di *welfare*, infatti, non dipende soltanto dall'ampiezza dei *benefit* offerti, ma dalla capacità di questi ultimi di rispondere in modo efficace e sostenibile alle esigenze dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso.

La scelta di implementare iniziative di *welfare* aziendale si sta affermando come una strategia sempre più rilevante per le imprese, confermando la centralità di questi strumenti nella gestione delle risorse umane e nella costruzione di un clima aziendale positivo. I dati del *Welfare Index PMI 2017* mettono in luce le finalità principali perseguite attraverso i programmi di *welfare* e forniscono indicazioni utili per comprenderne il valore strategico, le difficoltà operative e il potenziale impatto sul benessere dei lavoratori e sulla competitività aziendale.

Il *welfare* aziendale viene concepito principalmente come uno strumento per migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale, un elemento che viene indicato come cruciale dal 50,7% delle aziende. Accanto a questo scopo primario, altre finalità emergono con percentuali inferiori ma comunque significative. Tra queste figurano l'incremento della produttività e la fidelizzazione dei dipendenti (16%) e il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale (9,2%). È interessante notare che solo una minoranza di aziende, con percentuali inferiori al 5%, adotta politiche di welfare con finalità strettamente economiche, come la riduzione dei costi del lavoro

attraverso i vantaggi fiscali, l'integrazione delle carenze del sistema socio-sanitario territoriale o il contrasto all'assenteismo.

Un elemento che rivela la maturità delle iniziative di *welfare* aziendale è la loro durata nel tempo. La maggior parte delle imprese dichiara di aver attivato programmi di *welfare* da un periodo compreso tra 3 e 10 anni (41%), mentre solo il 10,2% può vantare una tradizione superiore ai 25 anni. Questo dato evidenzia come il *welfare* aziendale stia ancora consolidandosi come prassi gestionale, pur mostrando segnali di crescita costante.

Un fattore critico per la diffusione e il successo di queste iniziative è rappresentato dalla disponibilità economica delle aziende a sostenere i costi necessari per la loro attuazione. Questo aspetto risulta particolarmente problematico per le piccole imprese, spesso caratterizzate da risorse limitate. Infatti, solo il 4,4% delle PMI riesce a dedicare *budget* significativi ai programmi di *welfare*, evidenziando una disparità strutturale rispetto alle grandi aziende, che possono contare su maggiori economie di scala e capacità di investimento.

Un ulteriore elemento determinante per il successo di un piano di *welfare* è il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella sua progettazione e gestione. Per garantire l'efficacia delle iniziative, l'azienda deve avviare un dialogo con i dipendenti, raccogliendo informazioni sui loro bisogni e adattando in modo flessibile le soluzioni proposte. Questa partecipazione attiva consente di costruire un sistema di *welfare* realmente aderente alle esigenze del personale, favorendo al contempo un maggiore senso di appartenenza all'organizzazione.

Tuttavia, le piccole imprese mostrano maggiori difficoltà nel favorire tale dialogo: solo il 34% adotta modalità di partecipazione attiva dei lavoratori nella gestione delle iniziative. Tra i metodi più utilizzati per promuovere il confronto figurano gli incontri individuali e le riunioni collettive periodiche. Tali strumenti, sebbene efficaci, risultano spesso insufficienti per garantire una partecipazione capillare e continuativa, soprattutto in contesti organizzativi più complessi.

In conclusione, un piano di *welfare* ben progettato, che tenga conto sia delle esigenze dei lavoratori sia delle caratteristiche organizzative dell'impresa, può rappresentare uno strumento strategico per migliorare il benessere del personale e accrescere la competitività aziendale. Questo tipo di intervento, infatti, non si limita a offrire benefici individuali, ma contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda nel contesto sociale ed

economico in cui opera, migliorando la reputazione e la capacità di attrarre e trattenere talenti.

L'esperienza dimostra che il *welfare* aziendale non deve essere considerato solo come una risposta alle necessità dei lavoratori, ma anche come una componente integrata delle politiche aziendali. Investire nel benessere del personale significa adottare un approccio lungimirante, capace di generare valore sia per i dipendenti sia per l'organizzazione nel suo complesso. Tuttavia, per garantire il successo di tali iniziative, è essenziale che le imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni, superino le difficoltà strutturali e organizzative, puntando su una pianificazione attenta e su un dialogo costante con i lavoratori. Solo così il *welfare* aziendale potrà trasformarsi da obbligo normativo a leva strategica per la sostenibilità e l'innovazione nel sistema produttivo italiano.

3.4. Il *Well-Being*: una nuova strategia del welfare aziendale

Il concetto di *Well-being* o benessere rappresenta oggi una delle tematiche centrali nel dibattito giuridico, sociale ed economico. Non più circoscritto alla semplice assenza di malattia o malessere, il benessere viene inteso come un'esperienza globale e dinamica, che coinvolge diversi aspetti della vita individuale e collettiva. Esso richiede un equilibrio armonico tra fattori fisici, mentali, sociali, ambientali e professionali, in un'interazione costante con il contesto storico, culturale e normativo. Questa visione olistica del benessere sollecita il diritto a svolgere un ruolo strategico nella sua tutela e promozione, garantendo che i principi fondamentali dell'ordinamento siano applicati in modo trasversale per migliorare la qualità della vita degli individui.

Nel contesto giuridico italiano, il concetto di benessere trova solide basi nella Costituzione, che si pone come il principale punto di riferimento per la tutela della salute, della dignità umana e dell'autorealizzazione. L'*articolo 32* sancisce che la salute è un "fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività", evidenziando l'importanza di garantire a ogni persona non solo l'assenza di malattie, ma uno stato di benessere fisico, mentale e sociale, in linea con la definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS).

A ciò si aggiunge l'*articolo 2*, che tutela i diritti inviolabili dell'uomo, riconoscendo a ogni individuo il diritto a un'esistenza libera e dignitosa. Questo principio pone al centro dell'ordinamento giuridico la persona nella sua interezza, promuovendo un equilibrio tra

esigenze individuali e collettive. La Corte Costituzionale ha contribuito a rafforzare questa visione integrata, sottolineando che la tutela del benessere non si limita agli aspetti sanitari, ma comprende anche dimensioni meno tangibili, come le condizioni ambientali, le relazioni sociali e l'equilibrio psicofisico. Un esempio significativo è rappresentato dalla sentenza n. 309 del 1999, in cui la Corte ha affermato che il diritto alla salute deve essere garantito anche attraverso ambienti di vita e di lavoro che favoriscano uno stato di benessere complessivo.

La complessità del benessere risiede nella sua natura multidimensionale, influenzata da molteplici fattori interconnessi. Questa caratteristica impone un approccio giuridico e politico integrato, capace di intervenire su più livelli per garantire condizioni di vita dignitose e soddisfacenti.

1. Salute fisica e mentale

La salute è il pilastro fondamentale del benessere. Tuttavia, negli ultimi anni, l'attenzione si è spostata progressivamente dalla salute fisica a quella mentale, riconoscendo l'impatto crescente dei disturbi psicologici sulla qualità della vita. Secondo l'OMS, i disturbi mentali, come la depressione e l'ansia, sono tra le principali cause di disabilità a livello globale. L'aumento di tali problematiche è attribuibile a vari fattori, tra cui lo stress derivante da stili di vita frenetici, l'incertezza economica e le condizioni lavorative precarie.

Sul piano giuridico, la tutela della salute mentale implica il dovere delle istituzioni di promuovere politiche pubbliche orientate alla prevenzione, all'accesso ai servizi di supporto psicologico e alla sensibilizzazione sociale sul tema dello stigma legato ai disturbi mentali. Ad esempio, il Decreto Legislativo 81/2008, che disciplina la sicurezza nei luoghi di lavoro, prevede l'obbligo per i datori di lavoro di valutare e gestire i rischi psicosociali, riconoscendo l'importanza del benessere psicofisico dei dipendenti.

2. Relazioni sociali

Le relazioni interpersonali sono un elemento essenziale per il benessere individuale e collettivo. La Costituzione italiana dedica particolare attenzione a questo aspetto, riconoscendo nell'*articolo 29* la famiglia come nucleo centrale della società e tutelando, negli *articoli 18 e 19*, il diritto all'associazionismo e alla partecipazione comunitaria. Questi principi trovano un'applicazione concreta nelle politiche volte a contrastare

l'isolamento sociale, a promuovere la coesione comunitaria e a sostenere le famiglie e i legami affettivi, anche attraverso strumenti di welfare e incentivi fiscali.

3. Lavoro e benessere organizzativo

Il lavoro, sancito dall'*articolo 4 della Costituzione* come diritto e dovere di ogni cittadino, rappresenta una dimensione centrale del benessere. Tuttavia, la realtà contemporanea mostra come spesso il lavoro si trasformi in una fonte di stress e insoddisfazione, a causa di condizioni lavorative alienanti, orari eccessivi e ambienti competitivi. L'*articolo 36*, che garantisce al lavoratore una retribuzione proporzionata e condizioni dignitose, costituisce un parametro fondamentale per valutare il rispetto dei diritti lavorativi.

Negli ultimi anni, il concetto di *welfare* aziendale ha assunto un ruolo crescente nell'ambito del benessere lavorativo. Le imprese sono chiamate a implementare politiche organizzative che valorizzino la qualità della vita dei dipendenti, favorendo un equilibrio tra vita privata e professionale, supportando la crescita personale e promuovendo un clima aziendale positivo.

4. Ambiente e sostenibilità

L'*articolo 9 della Costituzione* italiana, recentemente modificato per includere la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, evidenzia il ruolo cruciale dell'ambiente nel garantire il benessere. L'accesso a un ambiente salubre è una condizione imprescindibile per la salute e la qualità della vita, mentre il contrasto ai cambiamenti climatici rappresenta una sfida globale che richiede un impegno condiviso. Politiche urbanistiche sostenibili, la promozione di energie rinnovabili e il controllo delle emissioni inquinanti sono solo alcuni degli strumenti per garantire un futuro sostenibile.

5. Soddisfazione personale e autorealizzazione

Infine, il benessere si fonda su dimensioni soggettive, come il senso di autonomia, la libertà di scelta e la percezione di giustizia sociale. Il diritto deve promuovere condizioni che permettano agli individui di realizzare il proprio potenziale, valorizzando la diversità e tutelando le aspirazioni personali. Questo approccio richiede politiche inclusive e partecipative, che incentivino la creatività, l'istruzione e l'accesso alle opportunità.

Il benessere, inteso come un concetto multidimensionale e dinamico, rappresenta una sfida complessa per il diritto e le istituzioni. La sua promozione richiede un approccio integrato, che combini interventi normativi, politiche pubbliche e iniziative sociali in

grado di rispondere alle molteplici esigenze degli individui e delle comunità. Tuttavia, la modernità, con il suo carico di innovazioni tecnologiche e accelerazioni nei ritmi di vita, ha trasformato profondamente le dinamiche sociali ed economiche, introducendo nuove opportunità ma anche sfide senza precedenti.

Tra queste, la salute mentale emerge come una delle questioni più critiche e complesse del nostro tempo. Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), nel 2017 oltre 300 milioni di persone in tutto il mondo soffrivano di disturbi mentali, come depressione e ansia, registrando un aumento del 18% rispetto al 2005. Questo dato allarmante testimonia l'impatto globale di una crisi che non riguarda solo la sfera personale, ma si estende a molteplici ambiti della vita collettiva, compreso il lavoro.

I ritmi frenetici imposti dalla modernità rappresentano una delle principali cause di questa crisi. Le persone si trovano spesso sopraffatte dalla necessità di conciliare molteplici responsabilità, in un contesto caratterizzato da precarietà economica e sociale. L'incertezza riguardo al futuro, unita a cattive abitudini legate alla gestione del tempo e alla cura di sé, contribuisce al deterioramento della salute mentale. L'individuo moderno, immerso in un sistema che spesso misura il valore personale in base alla produttività e al successo economico, rischia di sviluppare una percezione alienante della propria esistenza.

Il lavoro, che dovrebbe costituire una fonte di realizzazione personale e sociale, si trasforma spesso in una delle principali cause di stress e insoddisfazione. Questo fenomeno è legato a diversi fattori. In primo luogo, molte persone non percepiscono il proprio lavoro come una vocazione, ma come un obbligo alienante. Le mansioni svolte raramente rispecchiano gli interessi e i valori personali, né permettono di valorizzare talenti e punti di forza. In secondo luogo, le aziende, concentrandosi prevalentemente su incentivi economici come *bonus* o promozioni, trascurano il benessere complessivo dei dipendenti, contribuendo a un ambiente lavorativo che spesso genera più ansia che soddisfazione.

L'approccio tradizionale al lavoro, basato su logiche puramente economiche, risulta insufficiente a garantire il benessere generale. Anche se la stabilità economica rappresenta una condizione necessaria per una vita dignitosa, essa non è sufficiente a promuovere la salute mentale. Un lavoratore insoddisfatto tende a essere meno motivato, meno produttivo e più incline all'assenteismo, con conseguenze negative non solo per sé stesso,

ma anche per l'azienda. Questo crea un circolo vizioso in cui la produttività diminuisce, la frustrazione aumenta e il clima aziendale si deteriora.

In risposta a queste sfide, molte aziende stanno iniziando a riconoscere la necessità di adottare un approccio innovativo nella gestione delle risorse umane: il metodo del *Well-being*. Questo sistema non si limita a garantire condizioni lavorative adeguate, ma mira a migliorare il benessere complessivo dei dipendenti, considerando le loro esigenze sia sul piano professionale che personale. Attraverso un approccio olistico, il *Well-being* pone l'individuo al centro, riconoscendolo non solo come una forza produttiva, ma come una persona con bisogni, aspirazioni e diritti che trascendono la sfera lavorativa.

Numerosi studi dimostrano una stretta correlazione tra il benessere dei lavoratori e la produttività aziendale. Un dipendente insoddisfatto o infelice tende a essere meno motivato, meno creativo e meno incline a contribuire positivamente agli obiettivi organizzativi. Al contrario, lavoratori che percepiscono di essere valorizzati e supportati non solo migliorano le proprie *performance*, ma contribuiscono anche a creare un ambiente lavorativo più armonioso e collaborativo.

Questa dinamica non riguarda solo la produttività individuale, ma ha implicazioni più ampie per l'intera organizzazione. Aziende che investono nel benessere dei propri dipendenti sperimentano minori tassi di assenteismo, riduzione del *turnover* e una maggiore fidelizzazione delle risorse umane. Tuttavia, nonostante l'evidenza di questi benefici, in Italia solo una minoranza delle imprese ha adottato un approccio strutturato al *Well-being*. Secondo recenti dati, appena il 17% delle aziende italiane implementa programmi mirati a migliorare la salute e il benessere dei propri dipendenti, un dato che evidenzia un significativo margine di miglioramento.

Il *Well-being*, per essere efficace, deve basarsi su un approccio multidimensionale che affronti diversi aspetti della vita lavorativa e personale. Questo metodo si articola attraverso politiche e iniziative specifiche, che includono:

1. Salute fisica e mentale

La salute è il primo pilastro del *Well-being*. Le aziende devono garantire ai dipendenti l'accesso a programmi di prevenzione e supporto, come screening medici, consulenze psicologiche e piani di fitness aziendali. La promozione della salute mentale, in particolare, è cruciale in un contesto in cui disturbi come lo stress e l'ansia sono in

costante aumento. Politiche di prevenzione del *burnout*, unitamente a strumenti di ascolto e supporto, possono fare la differenza nel migliorare il clima aziendale.

2. Equilibrio tra vita lavorativa e personale

Il *work-life balance* è un altro elemento fondamentale del *Well-being*. In un mondo sempre più connesso, l'equilibrio tra sfera professionale e privata risulta spesso compromesso. Strumenti come il lavoro flessibile, il *remote working* e la riduzione degli straordinari consentono ai dipendenti di gestire meglio i propri impegni, riducendo lo stress e migliorando la qualità della vita.

3. Crescita professionale e riconoscimento

Il benessere passa anche attraverso la valorizzazione delle competenze e delle aspirazioni individuali. Le aziende devono favorire la formazione continua, lo sviluppo delle capacità personali e il riconoscimento dei meriti. L'assenza di opportunità di crescita è spesso una delle principali cause di insoddisfazione lavorativa e abbandono del posto di lavoro.

4. Clima aziendale positivo

Un ambiente lavorativo collaborativo e inclusivo è essenziale per il benessere. Le aziende devono impegnarsi a promuovere la coesione tra i dipendenti, contrastando fenomeni come il *mobbing* e le discriminazioni. Programmi di *team building*, ascolto attivo e promozione della diversità sono strumenti efficaci per creare un clima aziendale positivo.

5. Supporto economico e welfare aziendale

Sebbene il benessere non si limiti a una questione economica, la stabilità finanziaria è un presupposto fondamentale. Oltre a garantire una retribuzione adeguata, molte aziende stanno introducendo strumenti di *welfare* aziendale, come piani pensionistici integrativi, buoni per l'infanzia e servizi di assistenza sanitaria. Queste iniziative rappresentano un valore aggiunto per i dipendenti, migliorando la loro qualità della vita.

Come abbiamo visto poc'anzi, dal punto di vista normativo, la legislazione italiana offre un quadro favorevole alla promozione del *Well-being*. Tuttavia, la normativa da sola non basta. Il sistema imprenditoriale italiano deve cogliere il valore strategico del *Well-being*, non solo come strumento di conformità normativa, ma come opportunità per costruire un vantaggio competitivo. Le aziende che investono nel benessere non solo

rispondono alle aspettative dei dipendenti, ma migliorano anche la propria reputazione, attraggono talenti e si posizionano come realtà innovative e sostenibili.

Il panorama aziendale italiano offre esempi di eccellenza nell'applicazione del concetto di *Well-being* attraverso iniziative innovative e integrate, come dimostrano i casi di Generali ed Enel. Queste due realtà hanno saputo sviluppare strategie di *welfare* aziendale che vanno ben oltre la mera conformità normativa, trasformando il benessere dei dipendenti in un pilastro della loro cultura organizzativa e un elemento chiave per migliorare la produttività e la competitività.

Generali si distingue per il suo approccio strutturato e olistico al benessere, attraverso un sistema articolato in oltre 70 *benefit*, suddivisi in diverse aree di intervento. Tra questi spiccano la previdenza integrativa, che offre contributi superiori alla media di mercato, e la sanità integrativa, con coperture per prestazioni mediche, interventi chirurgici e terapie oncologiche. Inoltre, l'azienda promuove un equilibrio tra vita lavorativa e personale attraverso strumenti come lo *smart working*, l'accesso ad asili nido aziendali e formule di lavoro flessibile. Questi interventi non solo mirano a soddisfare le necessità pratiche dei dipendenti, ma incentivano anche uno stile di vita sano e sostenibile, dimostrando un'attenzione globale alla qualità della vita delle persone.

Anche Enel rappresenta un modello di riferimento nel panorama del *welfare* aziendale italiano. L'azienda ha sviluppato un sistema inclusivo che pone al centro l'ascolto dei bisogni dei dipendenti e la valorizzazione delle differenze individuali. Tra le iniziative principali spicca lo *smart working* flessibile, che consente ai lavoratori di gestire meglio il proprio tempo, integrando le esigenze personali con quelle professionali. Particolare attenzione è dedicata al supporto alla genitorialità, con congedi parentali estesi, contributi per asili nido e scuole, e programmi dedicati ai genitori caregiver. Inoltre, l'azienda promuove politiche attive per la parità di genere e l'inclusione, attraverso progetti di *Diversity & Inclusion* che coinvolgono migliaia di dipendenti, favorendo una cultura aziendale inclusiva e rispettosa delle diversità.

Dal punto di vista giuridico, le iniziative di Generali ed Enel riflettono un'applicazione concreta dei principi sanciti dalla Costituzione italiana, in particolare l'*articolo 36*, che garantisce il diritto dei lavoratori a condizioni di lavoro dignitose e retribuzioni proporzionate. Tuttavia, questi esempi vanno oltre il rispetto delle normative di base, configurandosi come un passo avanti nell'interpretazione evolutiva del diritto al lavoro e

al benessere. Le loro politiche di *welfare* si allineano anche alle direttive europee in materia di responsabilità sociale d'impresa, che incoraggiano le aziende a integrare nei propri modelli di business considerazioni relative al benessere sociale e ambientale.

Questi esempi virtuosi dimostrano che il concetto di *Well-being*, se integrato nella cultura aziendale, può rappresentare un potente strumento di cambiamento. Attraverso politiche di *welfare* che combinano flessibilità lavorativa, sostegno personale e inclusione, le aziende possono contribuire alla realizzazione dei diritti fondamentali dei lavoratori, rafforzando al contempo la propria reputazione, attrattività e sostenibilità a lungo termine. In definitiva, il *Well-being* si configura non solo come un obiettivo sociale, ma come un elemento cardine di un nuovo modello economico e giuridico, capace di coniugare profitto e responsabilità.

In conclusione, il concetto di *Well-being* rappresenta una svolta culturale e giuridica, ponendo l'individuo al centro delle dinamiche lavorative, sociali ed economiche. Non si tratta semplicemente di garantire condizioni di lavoro accettabili o di rispettare gli standard normativi, ma di promuovere un approccio integrato che valorizzi la persona nella sua interezza, considerando le sue esigenze fisiche, mentali, emotive e relazionali. Questo paradigma innovativo mira a superare una visione tradizionale del lavoro come mera fonte di sostentamento economico, trasformandolo in un mezzo di realizzazione personale e collettiva.

Il *Well-being* si configura dunque non solo come un obiettivo etico, ma come una strategia sostenibile e lungimirante per costruire aziende resilienti e, più in generale, una società inclusiva e prospera. In tal senso, le esperienze di aziende come Generali ed Enel rappresentano modelli esemplari di come il benessere possa essere integrato con successo nelle politiche aziendali. Questi casi dimostrano che l'adozione di iniziative mirate, come la flessibilità lavorativa, il supporto alla genitorialità, l'attenzione alla salute mentale e fisica e la valorizzazione delle diversità, non solo migliora significativamente la qualità della vita dei dipendenti, ma si traduce in vantaggi tangibili per le imprese. Tra questi vantaggi figurano una maggiore produttività, una migliore capacità di attrarre e trattenere talenti, una riduzione dell'assenteismo e un rafforzamento dell'immagine aziendale.

Dal punto di vista giuridico, il *Well-being* costituisce una nuova frontiera per il diritto del lavoro, sfidando il legislatore e le istituzioni a ripensare il concetto stesso di lavoro e a promuovere politiche più avanzate e inclusive. La Costituzione italiana, con i suoi

articoli 2, 32 e 36, fornisce una base solida per considerare il benessere non solo come un diritto individuale, ma come un obiettivo collettivo, da perseguire attraverso un equilibrio tra diritti e doveri, tra efficienza economica e tutela della dignità umana. Tuttavia, per rendere il *Well-being* una realtà diffusa, è necessario superare le resistenze culturali e strutturali che ancora permeano il sistema imprenditoriale e sociale italiano.

L'esperienza dimostra che il benessere non deve essere visto come un costo per le aziende, ma come un investimento strategico. Un lavoratore sereno e motivato è più incline a essere produttivo, innovativo e coinvolto, contribuendo così al successo dell'organizzazione. Al contempo, l'impatto positivo si estende oltre l'ambito aziendale, favorendo il benessere delle famiglie, delle comunità e, in ultima analisi, della società nel suo complesso. In un'epoca caratterizzata da profonde incertezze economiche, trasformazioni digitali e pressioni sociali, il *Well-being* rappresenta non solo una necessità, ma una grande opportunità per ridefinire i rapporti tra lavoro e vita privata, tra progresso economico e qualità della vita.

Perché questo cambiamento si concretizzi, è fondamentale che il legislatore intervenga con normative mirate, che incentivino le aziende ad adottare pratiche innovative e inclusive. Parallelamente, occorre promuovere una trasformazione culturale che riconosca il valore del benessere non solo come obiettivo aziendale, ma come priorità collettiva. Il *Well-being* può diventare il fulcro di una nuova idea di progresso, in cui la produttività e la qualità della vita si integrano armoniosamente, segnando una svolta storica per il diritto del lavoro e per la società contemporanea.

3.5. Il *Total Reward System*: Verso un Modello Integrato e Dinamico di Politiche Retributive

Come emerso dall'analisi svolta, nell'ambito delle relazioni lavorative la retribuzione ha tradizionalmente rappresentato il principale strumento di compensazione e incentivazione per i lavoratori. Questo approccio, fondato su una concezione essenzialmente monetaria, si basava sull'idea che il denaro fosse sufficiente a garantire la motivazione e la produttività del personale. Tuttavia, a partire dalla fine del XX secolo, tale visione è stata progressivamente messa in discussione. Si è infatti riconosciuto che, pur restando essenziale per soddisfare i bisogni primari, la componente economica non

risulta sempre adeguata a rispondere alle esigenze più articolate e complesse dei lavoratori, che includono dimensioni personali e professionali di diversa natura.

Queste esigenze, che spaziano dall'autorealizzazione al senso di appartenenza e alla sicurezza a lungo termine, riflettono dimensioni che vanno ben oltre il mero riconoscimento economico. Tale mutamento di prospettiva ha portato allo sviluppo di approcci più completi alla gestione delle risorse umane, tra cui il *Total Reward System* (TRS), un modello che ha trovato piena sistematizzazione nei primi anni del XXI secolo.

Il TRS ha le sue radici teoriche negli studi degli anni '80, con un'applicazione più ampia nelle aziende americane e britanniche già dagli anni '90. Beer et al. furono tra i primi a sostenere «*la necessità di creare una filosofia di ricompensa aziendale che ricomprenda altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria*»²⁹⁶. Questo approccio si basa sull'eterogeneità delle risorse umane: ogni lavoratore ha bisogni e aspettative individuali, che devono essere affrontati con strumenti diversificati e personalizzati. Mahoney (1999) sottolineava, in tal senso, la rilevanza della creazione di una «*linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa, orientata verso una struttura composita, in grado di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore*».

Le politiche di *Total Reward* rappresentano un'evoluzione significativa rispetto ai tradizionali sistemi incentivanti, superando la visione bidimensionale che lega esclusivamente lo sforzo lavorativo al profitto generato. Si afferma, invece, una configurazione più articolata, capace di integrare molteplici dimensioni e di adattarsi alla varietà delle risorse umane. Questo approccio si fonda su quattro caratteristiche principali che ne definiscono l'essenza:

1. Superamento del criterio di anzianità: Il *Total Reward* sostituisce la logica tradizionale di incentivazione basata sull'anzianità di servizio con una prospettiva meritocratica, concentrata sul contributo effettivo del lavoratore alle performance aziendali.
2. Connotazione pluridimensionale: Il sistema risponde alla pluralità di aspettative e necessità che emergono nella relazione di lavoro, integrando elementi che vanno oltre la remunerazione economica.

²⁹⁶ BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P. R., MILLS D. Q., WALTON, R. E., *Human Resource Management: A General Manager's Perspective. Text and Cases*, in *Free Press*, New York, 1985, p. 786.

3. Personalizzazione e differenziazione: La struttura del *Total Reward* non è rigida né standardizzata. Al contrario, si adatta alle specifiche esigenze dei lavoratori, riflettendo la diversità delle esperienze individuali e delle dinamiche organizzative.
4. Coordinamento strategico: Il *Total Reward* opera in sinergia con i sistemi operativi aziendali, contribuendo alla coerenza tra strategia di *business*, struttura organizzativa e politiche retributive.

Nella logica del *Total Reward*, la retribuzione fissa continua a rappresentare un elemento essenziale, ma non esclusivo. Come sottolinea Quaratino (2014), «*lo stipendio (o il salario) rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è affatto l'unica componente*». Questo spostamento di prospettiva riflette l'esigenza di arricchire il sistema premiante con ulteriori strumenti e benefici, capaci di rispondere in modo più completo alle aspettative dei lavoratori e di favorire una relazione più soddisfacente tra dipendente e organizzazione.

Chen e Hsieh (2006) evidenziano, inoltre, che il *Total Reward* si colloca nel cuore della strategia aziendale. Secondo questi autori, «*affinché un'organizzazione riesca a essere di successo, è necessario che la business strategy, la struttura organizzativa e il sistema premiante si allineino tra di loro*»²⁹⁷. Questa prospettiva riconosce la centralità del coordinamento strategico e sottolinea come il *Total Reward* possa fungere da ponte tra la dimensione individuale del lavoratore e gli obiettivi generali dell'impresa.

Il *Total Reward* si caratterizza per un contenuto qualitativo e valoriale che arricchisce tanto il dipendente quanto l'organizzazione. Non si tratta di una semplice compensazione economica, ma di un insieme di benefici che promuovono il benessere, la motivazione e il senso di appartenenza del lavoratore. Questa prospettiva genera un effetto virtuoso: da un lato, stimola il miglioramento delle *performance* individuali; dall'altro, contribuisce al successo e alla sostenibilità dell'impresa.

Al contempo, il *Total Reward* si presta a una caratterizzazione più generica, in quanto i modi per stimolare la produttività attraverso sistemi premianti sono potenzialmente illimitati. Nell'ottica futura, si può immaginare un sistema integrato di attività, servizi e

²⁹⁷ CHEN C. C., HSIEH, C. W., *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century*, in *Compensation and Benefits Review*, vol. 38, n. 6, 2006, p. 64-71.

benefici, dinamico e flessibile, capace di evolversi con le richieste della popolazione aziendale e della cultura organizzativa. Come osserva Torre (2013), questa integrazione deve tenere conto dei cambiamenti storici ed economici, adattandosi alle nuove conformazioni del mondo del lavoro.

I principali elementi costitutivi del *Total Reward* comprendono:

1. *Compensation*: La remunerazione tradizionale, oggettivamente misurabile, rappresenta il pilastro su cui si innestano ulteriori dimensioni.
2. *Work Environment*: L'ambiente di lavoro, inteso non solo come spazio fisico, ma anche come contesto professionale. Interventi mirati possono migliorare la qualità degli spazi e includere percorsi formativi come *coaching* e *mentoring*, che favoriscono la crescita personale e professionale del lavoratore.
3. *Company Environment*: Questo elemento riguarda i valori e i comportamenti che caratterizzano l'azienda nel suo rapporto con l'esterno, compresa la *Corporate Social Responsibility* (CSR). L'etica e la cultura aziendale diventano strumenti per costruire un senso di appartenenza e fiducia tra i lavoratori.
4. *Work-Life Balance*: Uno dei cardini del *Total Reward* è l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Attraverso soluzioni come flessibilità oraria, *smart working* e servizi per i dipendenti, il sistema risponde alle crescenti richieste di personalizzazione e benessere.

Questi elementi, pur distinti, non operano in isolamento. Al contrario, sono strettamente interrelati e si inseriscono in un sistema organico e strategico. Come evidenzia Torre (2013), il *Total Reward* mira a offrire pacchetti personalizzati di compensi, adattati alle specifiche esigenze dei lavoratori e funzionali al rendimento aziendale. Questo approccio consente di superare la tradizionale matrice economico-monetaria, valorizzando le dimensioni qualitative e relazionali della retribuzione.

Il *Total Reward System* (TRS) si configura come un modello innovativo e complesso di gestione della retribuzione, che punta a integrare le tradizionali componenti monetarie con un ampio ventaglio di benefici e condizioni lavorative, rispondendo alle esigenze sempre più articolate di lavoratori e aziende. Questo approccio si inserisce nel quadro delle trasformazioni del mercato del lavoro contemporaneo, caratterizzato da una crescente attenzione al benessere complessivo del lavoratore e all'equilibrio tra vita professionale e personale. Nel contesto del diritto del lavoro, il TRS rappresenta una sfida

e un'opportunità, richiedendo un'attenta analisi delle implicazioni giuridiche, fiscali e organizzative connesse alla sua implementazione.

Tradizionalmente, la retribuzione è stata concepita principalmente come una controprestazione di natura economica corrisposta dal datore di lavoro al dipendente per l'attività lavorativa svolta. Tuttavia, il TRS amplia questa definizione, includendo tutto ciò che ha valore per il lavoratore all'interno del rapporto di lavoro. In questa prospettiva, la retribuzione non si esaurisce nella componente pecuniaria, ma comprende un insieme di elementi tangibili e intangibili che migliorano la qualità della vita professionale e personale del dipendente.

Il TRS si articola su due direttrici principali:

1. Valore per il lavoratore: Gli strumenti adottati devono rispondere ai bisogni e alle aspettative individuali, contribuendo a migliorare il livello di soddisfazione e motivazione.
2. Effetti organizzativi: Il sistema deve essere progettato per favorire obiettivi strategici aziendali, come l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, la riduzione del turnover e l'aumento della produttività.

L'idea di fondo è che il denaro, pur essendo un elemento centrale della retribuzione, non sia sempre lo strumento più efficace per soddisfare i bisogni complessi dei lavoratori, soprattutto quelli legati al benessere psicologico, alla crescita personale e alla realizzazione professionale. Questa concezione richiama la scala dei bisogni di Maslow, secondo cui i bisogni umani si distribuiscono lungo una gerarchia che va dalle necessità fisiologiche e di sicurezza (soddisfatte in gran parte dalla retribuzione monetaria) a quelle di appartenenza, stima e autorealizzazione, che richiedono interventi più articolati e personalizzati.

Il *Total Reward System* (TRS) rappresenta un modello articolato di gestione delle risorse umane, che integra la tradizionale retribuzione monetaria con una vasta gamma di strumenti non pecuniari, volti a soddisfare le necessità dei lavoratori in maniera più completa e personalizzata. Questo approccio si inserisce in un contesto economico e sociale in evoluzione, in cui il benessere dei dipendenti e la loro realizzazione personale e professionale sono riconosciuti come fattori strategici per il successo organizzativo.

Tra le componenti chiave del TRS si evidenziano diverse categorie di strumenti non monetari, ciascuna con specifiche implicazioni dal punto di vista giuridico e

organizzativo. Questi strumenti consentono di affrontare le esigenze complesse dei lavoratori e, al contempo, di promuovere un ambiente lavorativo inclusivo e produttivo. Di seguito, si approfondiscono le principali categorie di benefici non monetari previsti dal TRS.

Il *welfare aziendale* comprende un insieme di misure pensate per migliorare il benessere complessivo del lavoratore, estendendo il concetto di retribuzione al di là della componente salariale diretta. Tra gli strumenti più diffusi rientrano:

- Assistenza sanitaria integrativa, che include polizze assicurative e pacchetti di cure mediche accessibili tramite convenzioni aziendali.
- Buoni pasto, erogati in forma cartacea o elettronica, che rientrano tra i *fringe benefit* esenti da imposte entro determinati limiti normativi.
- Contributi per l'istruzione dei figli o per altre spese familiari, che supportano la gestione economica della vita privata del dipendente.
- Sostegno alla mobilità, come l'erogazione di abbonamenti per i trasporti pubblici o incentivi per soluzioni ecologiche di spostamento, in linea con le politiche di sostenibilità aziendale.

Dal punto di vista giuridico, il *welfare aziendale* si colloca in un'area normativa ben definita, con disposizioni specifiche che prevedono vantaggi fiscali sia per il datore di lavoro sia per il lavoratore. In particolare, l'*art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR)* disciplina l'esenzione fiscale di tali benefici, a condizione che siano erogati nell'interesse collettivo e non individuale. Tuttavia, l'implementazione del *welfare aziendale* richiede attenzione per evitare discriminazioni tra lavoratori e garantire la trasparenza delle misure adottate.

La *formazione continua e lo sviluppo professionale* rappresentano una delle leve strategiche del TRS per promuovere la crescita personale e il senso di appartenenza dei lavoratori. Le aziende possono investire in:

- Programmi di formazione continua, che aggiornano le competenze tecniche e trasversali dei dipendenti in linea con le esigenze di mercato.
- Percorsi di carriera personalizzati, che valorizzano il talento individuale e favoriscono la motivazione intrinseca.
- *Coaching e mentoring*, strumenti sempre più utilizzati per supportare i lavoratori nel raggiungimento dei propri obiettivi professionali.

Dal punto di vista giuridico, le iniziative di formazione possono essere disciplinate da accordi collettivi o regolamenti aziendali, in modo da definire chiaramente le modalità di accesso e i criteri di partecipazione. La formazione finanziata tramite fondi interprofessionali o programmi statali può rappresentare un ulteriore vantaggio, permettendo alle imprese di contenere i costi e ai lavoratori di acquisire competenze spendibili anche al di fuori del contesto aziendale.

Le politiche di *flessibilità lavorativa* costituiscono un pilastro fondamentale del TRS, in risposta alla crescente domanda di conciliazione tra vita privata e vita professionale. Tra le misure più diffuse si segnalano:

- *Smart working*, che consente ai lavoratori di svolgere la propria attività al di fuori degli spazi aziendali, spesso con un maggiore grado di autonomia nella gestione del tempo.
- Orari flessibili, che permettono di modulare l'inizio e la fine della giornata lavorativa in base alle esigenze personali, senza compromettere gli obiettivi aziendali.
- Congedi straordinari, concessi per motivi personali o familiari, come la nascita di un figlio o l'assistenza a familiari non autosufficienti.

Queste misure pongono diverse questioni giuridiche. Ad esempio, lo *smart working* è disciplinato dalla Legge 81/2017, che ne regola gli aspetti contrattuali e le tutele in termini di sicurezza sul lavoro. La flessibilità oraria, invece, deve rispettare i limiti imposti dalla normativa in materia di orario di lavoro, come il rispetto delle pause e dei periodi di riposo giornaliero e settimanale.

Un aspetto meno tangibile ma altrettanto significativo del TRS riguarda i *riconoscimenti simbolici e i premi esperienziali*, che rafforzano il senso di appartenenza e gratificazione dei lavoratori. Tra gli strumenti utilizzati rientrano:

- Premiazioni per il raggiungimento di obiettivi, che riconoscono il merito e incentivano l'impegno individuale o di squadra.
- Eventi aziendali, come cene di gala, *team building* o giornate dedicate al benessere, che promuovono lo spirito di gruppo.
- Premi esperienziali, come viaggi o accesso a eventi culturali, che offrono un valore emozionale e spesso memorabile.

Dal punto di vista giuridico, è importante chiarire che tali benefici, laddove costituiscano un elemento aggiuntivo rispetto alla retribuzione, devono essere regolati in

modo trasparente e inclusivo. In alcuni casi, potrebbero essere soggetti a tassazione, a seconda della loro qualificazione come *fringe benefit*.

Il *Total Reward System* (TRS) non si limita a una mera riorganizzazione degli strumenti retributivi, ma si configura come un elemento strategico nella gestione delle risorse umane, capace di incidere profondamente sulle dinamiche organizzative e sulle performance aziendali. Questo approccio integrato mira al conseguimento di tre obiettivi fondamentali: attrazione dei talenti, fidelizzazione dei dipendenti e incremento della produttività. A ciò si aggiunge una dimensione culturale e valoriale, volta a promuovere un ambiente di lavoro che rispetti il contributo individuale e le esigenze personali di ogni lavoratore. Questi elementi, seppur legati a strategie aziendali, sollevano importanti questioni giuridiche, in quanto impattano sul rapporto di lavoro e sulla regolamentazione dei diritti e delle tutele dei lavoratori.

In un contesto caratterizzato da una crescente competitività nel mercato del lavoro, la capacità di attrarre professionisti qualificati rappresenta un obiettivo cruciale per le organizzazioni. Il TRS risponde a questa esigenza offrendo una combinazione di strumenti retributivi monetari e non monetari che vanno oltre il semplice stipendio, presentandosi come un sistema personalizzato e flessibile. Tra i fattori attrattivi figurano benefit quali:

- Pacchetti di *welfare* aziendale, che comprendono assistenza sanitaria, buoni pasto e supporto per l'istruzione dei figli.
- Opportunità di crescita professionale, attraverso percorsi di formazione continua e *coaching* personalizzati.
- Politiche di conciliazione vita-lavoro, come lo *smart working* e gli orari flessibili.

Dal punto di vista giuridico, l'introduzione di tali strumenti deve rispettare i principi fondamentali del diritto del lavoro, come il divieto di discriminazione sancito dall'*art. 15 dello Statuto dei Lavoratori*. Le opportunità offerte devono essere accessibili a tutti i lavoratori in condizioni analoghe, evitando disparità ingiustificate che possano sfociare in pratiche discriminatorie. Inoltre, è necessario garantire che i termini e le condizioni di tali benefici siano chiaramente definiti e trasparenti nei contratti di lavoro, nel rispetto delle normative sulla chiarezza e sulla determinazione della retribuzione.

La capacità di trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione rappresenta un altro obiettivo strategico del TRS. Il *turnover* dei dipendenti non solo comporta costi elevati

legati alla selezione e alla formazione di nuove risorse, ma rischia anche di compromettere la continuità e l'efficienza operativa, soprattutto in settori ad alta specializzazione. Il TRS contribuisce alla fidelizzazione dei lavoratori offrendo benefici personalizzati che rispondono alle loro esigenze specifiche, come ad esempio:

- Piani di *welfare* su misura, che tengano conto delle diverse fasi della vita dei lavoratori, ad esempio offrendo supporto per le giovani famiglie o soluzioni per l'assistenza agli anziani.
- Premi di fedeltà o incentivi a lungo termine, che valorizzino l'impegno continuativo del lavoratore all'interno dell'azienda.
- Politiche di valorizzazione del contributo individuale, attraverso sistemi di riconoscimento dei risultati e iniziative che promuovano il senso di appartenenza.

Dal punto di vista giuslavoristico, queste misure devono essere inquadrate all'interno di un sistema che garantisca equità e trasparenza. In particolare, la giurisprudenza ha sottolineato l'importanza di evitare che la personalizzazione dei benefici possa tradursi in un trattamento arbitrario o discriminatorio tra lavoratori con pari mansioni e responsabilità. La contrattazione collettiva può svolgere un ruolo chiave nella regolamentazione di tali strumenti, assicurando un equilibrio tra flessibilità organizzativa e tutela dei diritti dei lavoratori.

Un terzo obiettivo fondamentale del TRS è il miglioramento delle *performance* lavorative e, di conseguenza, della produttività aziendale. La motivazione dei lavoratori è strettamente correlata al livello di soddisfazione percepito nel contesto lavorativo. Attraverso una combinazione di strumenti monetari e non monetari, il TRS è in grado di incrementare la motivazione intrinseca, favorendo un clima aziendale positivo e collaborativo. Tra gli strumenti che più direttamente impattano sulla produttività vi sono:

- Programmi di riconoscimento dei meriti, che premiano i risultati ottenuti attraverso bonus economici o premi esperienziali.
- Iniziative di *team building*, che migliorano la coesione e la collaborazione tra colleghi.
- Interventi volti al benessere psicofisico, come l'accesso a palestre aziendali, corsi di mindfulness o giornate dedicate alla salute.

Dal punto di vista normativo, è necessario valutare se tali strumenti possano essere qualificati come parte della retribuzione, con conseguenze in termini fiscali e

previdenziali. In particolare, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) prevede specifiche soglie di esenzione per i *fringe benefit*, ma impone che tali benefici siano erogati in maniera trasparente e conforme alle disposizioni di legge. Inoltre, la giurisprudenza ha evidenziato che l'introduzione di strumenti motivazionali non può avvenire in violazione dei diritti contrattuali preesistenti, come la retribuzione minima garantita.

Oltre agli obiettivi specifici di attrazione, fidelizzazione e produttività, il TRS contribuisce alla costruzione di una cultura aziendale basata sul rispetto del valore individuale e sulla promozione della collaborazione. Offrire benefici che tengano conto delle esigenze personali dei lavoratori non solo migliora il clima aziendale, ma promuove un senso di appartenenza e un impegno condiviso verso gli obiettivi organizzativi.

Dal punto di vista giuridico, questo implica una responsabilità da parte del datore di lavoro nel garantire che le politiche del TRS siano attuate nel rispetto dei principi fondamentali del diritto del lavoro, come la parità di trattamento, la libertà contrattuale e la tutela della dignità dei lavoratori. La trasparenza delle politiche retributive e la loro chiara comunicazione rappresentano elementi essenziali per evitare conflitti e controversie legali.

L'adozione del *Total Reward System* (TRS) rappresenta una trasformazione significativa nella gestione delle risorse umane, con implicazioni che vanno oltre la dimensione organizzativa, per entrare nel campo del diritto del lavoro e della contrattazione collettiva. L'innovatività di questo sistema risiede nella capacità di combinare strumenti retributivi monetari e non monetari, al fine di rispondere alle esigenze sia dei lavoratori sia dell'organizzazione. Tuttavia, la sua implementazione pone una serie di questioni giuridiche che devono essere analizzate con attenzione per garantire il rispetto dei principi fondamentali del diritto del lavoro, nonché delle normative fiscali e previdenziali applicabili.

Uno degli aspetti centrali nella progettazione di un *Total Reward System* riguarda la qualificazione giuridica dei benefici offerti ai lavoratori. È essenziale distinguere tra:

- *Benefit* di natura retributiva, che costituiscono parte del salario e sono quindi soggetti alla piena contribuzione previdenziale e fiscale.
- Misure di *welfare* aziendale, che godono di regimi fiscali e previdenziali agevolati. Ad esempio, i buoni pasto, i servizi di assistenza sanitaria integrativa e i

contributi per l'istruzione dei figli possono essere esclusi dal reddito imponibile del lavoratore, a condizione che rispettino le norme stabilite dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) e da altre disposizioni normative.

Tuttavia, la linea di demarcazione tra retribuzione e *welfare* può risultare sottile. La giurisprudenza italiana e le circolari dell'Agenzia delle Entrate hanno chiarito che per beneficiare di agevolazioni, i beni e i servizi erogati devono perseguire finalità di carattere sociale, non essere monetizzabili e rispettare i limiti quantitativi stabiliti dalla legge. Un'errata qualificazione potrebbe esporre l'azienda a sanzioni fiscali o contributive, oltre a potenziali conflitti con i lavoratori.

Un principio cardine del diritto del lavoro, sancito dall'*art. 15 dello Statuto dei Lavoratori*, è il divieto di discriminazione tra i dipendenti. Questo principio assume una particolare rilevanza nell'ambito del TRS, poiché la personalizzazione dei benefici potrebbe generare disparità tra lavoratori con pari mansioni e responsabilità.

Ad esempio, concedere a un lavoratore uno specifico piano di *welfare* per esigenze personali senza offrire alternative equivalenti agli altri dipendenti potrebbe essere interpretato come una violazione del principio di uguaglianza. Pertanto, è fondamentale che il datore di lavoro adotti criteri oggettivi e trasparenti nella distribuzione dei benefici, garantendo che tutti i dipendenti abbiano accesso a vantaggi comparabili, pur nel rispetto delle specificità individuali.

Dal punto di vista contrattuale, la contrattazione collettiva può svolgere un ruolo cruciale nel definire le modalità di accesso e le categorie di beneficiari, contribuendo a ridurre il rischio di contenzioso.

La trasparenza delle condizioni contrattuali rappresenta un ulteriore aspetto giuridico rilevante nella progettazione del TRS. I benefici non monetari, così come i criteri per la loro erogazione, devono essere chiaramente indicati nei contratti individuali di lavoro, nei regolamenti aziendali o negli accordi collettivi.

Questa chiarezza ha un duplice scopo:

1. Tutela dei diritti del lavoratore, evitando ambiguità interpretative che potrebbero generare conflitti.
2. Protezione dell'azienda, che può così dimostrare la legittimità e la trasparenza delle proprie politiche retributive in caso di contestazioni.

Inoltre, la normativa europea, in particolare la Direttiva (UE) 2019/1152 sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili, impone agli Stati membri di garantire che i lavoratori ricevano informazioni chiare e dettagliate sui termini e sulle condizioni di lavoro, compresi i benefici non monetari. In Italia, questa direttiva è stata recepita dal Decreto Legislativo n. 104/2022, che rafforza gli obblighi di comunicazione del datore di lavoro.

Per garantire il successo del TRS, è necessario adottare un approccio integrato che tenga conto delle normative vigenti in materia fiscale, previdenziale e di diritto del lavoro.

Questo comporta:

- Un'attenta analisi della normativa applicabile, per evitare errori nella qualificazione dei benefit.
- La definizione di criteri oggettivi per l'accesso ai benefici, nel rispetto del principio di parità di trattamento.
- La redazione di documenti contrattuali e regolamenti aziendali chiari e dettagliati, per garantire trasparenza e prevenire conflitti.

Infine, è fondamentale coinvolgere le parti sociali nella progettazione e implementazione del TRS, attraverso la contrattazione collettiva o il dialogo sociale, al fine di garantire un equilibrio tra flessibilità gestionale e tutela dei diritti dei lavoratori.

Il *Total Reward System* rappresenta un'evoluzione della gestione delle risorse umane, in grado di coniugare le esigenze delle imprese con quelle dei lavoratori. Tuttavia, la sua implementazione pone una serie di sfide giuridiche che richiedono una pianificazione attenta e una conoscenza approfondita delle normative applicabili. Solo attraverso un approccio equilibrato e rispettoso dei principi fondamentali del diritto del lavoro, il TRS può realizzare il suo potenziale di innovazione e trasformazione, contribuendo a costruire un rapporto di lavoro più equo, soddisfacente e in linea con le trasformazioni sociali ed economiche in atto.

Dal punto di vista giuridico, l'adozione del *Total Reward System* solleva alcune questioni, che devono essere attentamente valutate per garantire conformità normativa:

1. Qualificazione giuridica dei *benefit*: È essenziale distinguere tra i benefici erogati a titolo retributivo e quelli che costituiscono misure di *welfare*, soggette a regimi fiscali e previdenziali diversi. Ad esempio, i buoni pasto e le polizze

sanitarie possono beneficiare di esenzioni fiscali o contributive, a condizione che rispettino le normative vigenti.

2. Parità di trattamento: La personalizzazione dei benefici deve essere gestita con attenzione per evitare discriminazioni o disparità di trattamento tra lavoratori con pari mansioni e responsabilità.

3. Trasparenza contrattuale: I benefici non monetari devono essere chiaramente indicati nei contratti di lavoro o nei regolamenti aziendali, per evitare conflitti interpretativi e garantire la tutela dei diritti del lavoratore.

Il *Total Reward System* rappresenta una risposta innovativa alle sfide del mercato del lavoro contemporaneo, ponendo al centro della strategia retributiva il valore percepito dal lavoratore e i bisogni organizzativi dell'impresa. Sebbene la componente monetaria rimanga un elemento fondamentale, l'integrazione di strumenti non pecuniari consente di costruire un rapporto di lavoro più equilibrato e soddisfacente, in linea con le trasformazioni sociali ed economiche in atto. Dal punto di vista giuridico, la sua implementazione richiede una progettazione attenta e una rigorosa osservanza delle normative vigenti, per garantire un equilibrio tra flessibilità gestionale e tutela dei diritti dei lavoratori.

3.6. Un'azienda più è umana, più è competitiva

L'evoluzione delle strategie di remunerazione aziendale segna una trasformazione profonda nella gestione del rapporto di lavoro, evidenziando il passaggio da una visione tradizionale, focalizzata esclusivamente sull'aspetto economico, a un approccio integrato e multidimensionale. Questa transizione riflette due tendenze fondamentali: da un lato, la crescente complessità del mercato del lavoro, influenzato dall'innovazione tecnologica, dalla globalizzazione e dalle nuove aspettative dei lavoratori; dall'altro, la consapevolezza del valore strategico del capitale umano come pilastro del successo aziendale. Le imprese più avanzate, infatti, hanno riconosciuto che il dipendente non può essere considerato un semplice prestatore d'opera, ma va valorizzato come individuo dotato di competenze, aspirazioni e potenzialità uniche.

In questo contesto, il concetto di retribuzione ha subito un'evoluzione significativa, passando da un'impostazione tradizionale, rigida e standardizzata, a modelli più articolati e complessi come il *total reward system*. Se in passato la retribuzione era intesa come un

semplice corrispettivo economico proporzionato alla quantità e alla qualità del lavoro svolto, oggi si è trasformata in un sistema integrato che mira a soddisfare le esigenze del lavoratore non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello personale, sociale e professionale. Questo cambiamento riflette un nuovo approccio nella gestione delle risorse umane, incentrato sulla valorizzazione dell'individuo e del suo benessere complessivo, riconoscendo che un lavoratore soddisfatto e realizzato è più produttivo, creativo e incline a contribuire attivamente al successo dell'organizzazione.

Il *total reward system* non si limita, infatti, a riconoscere il valore economico della prestazione lavorativa, ma integra una serie di *benefit* materiali e immateriali. Questi ultimi sono progettati per rispondere in modo olistico ai bisogni dei lavoratori, tenendo conto della complessità delle loro vite e delle loro aspettative. Tra gli elementi chiave che caratterizzano questo modello si possono includere: la flessibilità lavorativa, che consente ai dipendenti di adattare il proprio orario e luogo di lavoro alle esigenze personali; i programmi di formazione continua, che permettono di aggiornare e potenziare le competenze professionali; il sostegno al benessere psicofisico, attraverso iniziative di *welfare* aziendale come consulenze nutrizionali, corsi di yoga e programmi di prevenzione sanitaria; e, infine, la partecipazione attiva alla vita aziendale, che rafforza il senso di appartenenza e coinvolgimento dei lavoratori.

Oltre alla componente economica e ai *benefit* tangibili, il *total reward system* punta a creare una cultura aziendale inclusiva e partecipativa, capace di promuovere il benessere globale del dipendente. Una cultura aziendale positiva si costruisce attraverso l'ascolto attivo delle esigenze dei lavoratori, il supporto alla diversità e l'adozione di politiche che valorizzino le specificità individuali. La creazione di un clima lavorativo motivante e collaborativo non solo migliora la qualità della vita dei dipendenti, ma rappresenta anche un terreno fertile per l'innovazione e la produttività.

Questo modello si propone di mettere al centro l'individuo, riconoscendo che la realizzazione personale e professionale dei lavoratori è strettamente correlata alla loro produttività e creatività. Investire nel benessere e nella soddisfazione dei dipendenti, infatti, si traduce in un miglioramento complessivo delle *performance* aziendali, creando un circolo virtuoso tra le esigenze dei lavoratori e gli obiettivi organizzativi. L'esempio di grandi aziende come Enel e Generali, che hanno implementato programmi innovativi

di *welfare* aziendale, dimostra che investire nelle persone genera un ritorno significativo in termini di produttività, innovazione e reputazione.

A supporto di questa evoluzione intervengono numerosi studi che dimostrano come il benessere e l'*engagement* dei dipendenti abbiano un impatto diretto e significativo sulle *performance* aziendali. Un'indagine condotta da Gallup, ad esempio, rivela che le aziende con un elevato livello di coinvolgimento dei lavoratori registrano una redditività superiore del 21% rispetto alla media. Questo risultato non si limita a una maggiore produttività, ma si accompagna anche a una drastica riduzione dei tassi di *turnover* e di assenteismo, che rappresentano spesso costi nascosti ma rilevanti per le organizzazioni. Il motivo di questi risultati è da ricercarsi nella capacità delle imprese di creare un ambiente lavorativo motivante e inclusivo, in cui i dipendenti si sentono non solo valorizzati, ma anche parte integrante della visione aziendale.

Parallelamente, una ricerca condotta da McKinsey sottolinea come le aziende che pongono il benessere del personale al centro delle loro strategie siano più resilienti e rapide nell'adattarsi a contesti di crisi, siano essi economici o sociali. Durante periodi di incertezza, infatti, un'organizzazione che ha investito nella creazione di un clima di fiducia e appartenenza riesce a mobilitare più efficacemente le proprie risorse umane per affrontare sfide complesse. Il senso di appartenenza e di coinvolgimento che si sviluppa in un contesto lavorativo attento alle persone aumenta la disponibilità dei lavoratori a impegnarsi attivamente e a contribuire con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo nuovo paradigma di gestione del lavoro non rappresenta soltanto una risposta alle esigenze dei lavoratori, ma anche una strategia vincente per le aziende che vogliono rimanere competitive in un mercato globale sempre più dinamico.

In un mercato del lavoro profondamente trasformato dalla digitalizzazione e dall'automazione, un ulteriore elemento cruciale di questo approccio moderno alle strategie aziendali è rappresentato dall'integrazione tra competenze umane e progresso tecnologico. Questi fenomeni hanno ridotto il peso delle mansioni ripetitive e standardizzate, tradizionalmente assegnate alla manodopera, aprendo la strada a ruoli e funzioni che richiedono competenze di livello più elevato, come la creatività, la capacità di *problem-solving* e le competenze relazionali. In tale scenario, il capitale umano acquisisce un ruolo ancora più centrale, configurandosi come una risorsa strategica

attorno alla quale vengono costruite e ridefinite le strategie di crescita e innovazione aziendale.

L'avanzamento delle tecnologie emergenti, in particolare dell'intelligenza artificiale (IA), sta delineando un nuovo paradigma lavorativo noto come "collaborazione aumentata", in cui l'interazione tra macchine e persone non si limita a una semplice sostituzione di mansioni, ma mira a creare una sinergia in grado di valorizzare i punti di forza di entrambe le parti. Le tecnologie digitali e l'IA si dimostrano estremamente efficaci nel gestire compiti analitici, ripetitivi e basati sull'elaborazione di grandi quantità di dati, mentre le abilità umane, come l'empatia, l'intuito, l'adattabilità e il pensiero critico, rimangono essenziali per rispondere alle esigenze più complesse e alle sfide in costante evoluzione del contesto aziendale.

Questo modello richiede un ripensamento profondo del rapporto tra lavoro e innovazione tecnologica, ponendo l'accento sulla complementarità tra competenze umane e strumenti tecnologici. Le aziende devono pertanto configurarsi come ambienti in cui l'adozione della tecnologia non si traduca in una marginalizzazione del contributo umano, ma piuttosto in una sua amplificazione. L'obiettivo diventa quello di sfruttare il meglio delle tecnologie emergenti senza trascurare il contributo essenziale offerto dalle capacità cognitive, emotive e relazionali delle persone.

Per garantire il successo della collaborazione aumentata e sostenere i lavoratori nella transizione verso un mercato del lavoro sempre più dinamico e competitivo, è imprescindibile investire in formazione continua e *upskilling*. Questi processi formativi si concentrano sull'aggiornamento e il miglioramento delle competenze tecniche e trasversali dei dipendenti, preparandoli ad affrontare le sfide poste dall'innovazione tecnologica e dalle mutevoli esigenze del contesto economico.

La formazione continua non si limita a trasmettere competenze tecniche, come quelle legate all'utilizzo di nuove tecnologie o alla gestione di strumenti digitali avanzati, ma comprende anche lo sviluppo di *soft skills* fondamentali, quali la *leadership*, la gestione del tempo e la capacità di lavorare in *team*. Queste competenze trasversali diventano particolarmente rilevanti in un contesto in cui il lavoro si caratterizza sempre più per la fluidità dei ruoli e l'interdisciplinarietà dei progetti.

L'investimento in formazione e sviluppo professionale non è solo una necessità per le imprese, che devono mantenersi competitive in un mercato globale in rapida

trasformazione, ma rappresenta anche uno strumento fondamentale per rafforzare il rapporto di fiducia tra lavoratore e datore di lavoro. Un ambiente che favorisce la crescita professionale dei propri dipendenti, infatti, contribuisce a creare un clima aziendale positivo e stimolante, migliorando l'*engagement* e riducendo il *turnover*.

In altre parole, l'integrazione tra competenze umane e progresso tecnologico non è solo una necessità per le imprese moderne, ma rappresenta anche un'opportunità per promuovere una gestione del lavoro più equa, sostenibile e orientata al benessere globale dei lavoratori. In questo contesto, il *total reward system*, la formazione continua e il rispetto dei principi costituzionali rappresentano i pilastri di un nuovo modello lavorativo che valorizza la persona, garantisce la competitività aziendale e contribuisce al progresso della società nel suo complesso.

Dal punto di vista giuridico, queste pratiche si inseriscono pienamente nel quadro normativo delineato dalla Costituzione italiana. L'*art. 32* tutela la salute come un diritto fondamentale dell'individuo e un interesse collettivo, interpretato dalla giurisprudenza non solo come assenza di malattia, ma come benessere psicofisico. L'*art. 36*, che garantisce al lavoratore una retribuzione proporzionata e condizioni di vita dignitose, trova nel *total reward system* una declinazione moderna e dinamica, capace di rispondere alle nuove sfide del mondo del lavoro. Questo modello rappresenta anche una concreta applicazione dei principi sanciti dall'*art. 2 della Costituzione*, che riconosce i diritti inviolabili della persona, e dell'*art. 41*, che orienta l'iniziativa economica privata verso finalità sociali. Inoltre, si allinea con le direttive europee che promuovono politiche di *welfare* aziendale volte a migliorare le condizioni di lavoro e a favorire l'inclusione sociale.

In sintesi, l'adozione di strategie aziendali orientate all'umanizzazione del lavoro si rivela non solo un imperativo etico, ma anche una scelta strategica che accresce la competitività delle imprese. Un approccio che pone al centro il benessere dei lavoratori consente di attrarre e trattenere i migliori talenti, migliorare l'efficienza operativa e consolidare il legame con clienti e *stakeholder*, che sempre più valorizzano la responsabilità sociale delle imprese. La sinergia tra la cura del capitale umano e gli obiettivi aziendali, in un mondo del lavoro sempre più dinamico e interconnesso, non è dunque una mera opportunità, ma una necessità che risponde alle sfide globali legate alla sostenibilità, all'inclusione e all'innovazione.

In questo contesto, l'adozione di sistemi di remunerazione olistici, come il *total reward system*, rappresenta un'opportunità concreta per le imprese di coniugare il rispetto dei principi giuridici con il perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Non si tratta solo di migliorare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, ma di costruire una solida base per un successo duraturo, che si nutre dell'armonia tra crescita personale e obiettivi aziendali. Questo modello riflette una trasformazione culturale che riconosce il valore intrinseco delle persone, non solo come risorse da sfruttare, ma come individui che, attraverso il loro benessere e il loro impegno, contribuiscono attivamente al progresso collettivo e al rafforzamento della competitività aziendale.

In conclusione, l'integrazione di politiche di remunerazione personalizzate, l'investimento nel benessere dei lavoratori e la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo e motivante non solo rispondono alle esigenze del mercato e alle sfide giuridiche, ma favoriscono anche la costruzione di una relazione proficua e reciproca tra l'individuo e l'organizzazione. In un contesto globale sempre più complesso e interconnesso, dove le imprese sono chiamate a rispondere a sfide globali, la valorizzazione del capitale umano si configura come la chiave per navigare il cambiamento e promuovere un progresso sostenibile. Tale approccio, nel rispetto dei diritti fondamentali, non solo contribuisce al successo collettivo, ma rende possibile una competitività duratura nel tempo. L'essere umano, dunque, non è solo il cuore pulsante dell'organizzazione, ma anche il fattore determinante per garantire una crescita solida e sostenibile.

Come afferma Amit Kalantri, «*Un'azienda che non investe nei suoi dipendenti è come un fiume senz'acqua*». Questo sottolinea quanto l'investimento nel capitale umano sia essenziale per il fiorire e il successo di ogni impresa.

CAPITOLO IV

BENESSERE ORGANIZZATIVO COME CHIAVE PER IL SUCCESSO: PICCOLE E GRANDI REALTÀ A CONFRONTO

Sommario: 4.1. Esperienza *Luxottica Group* – 4.2. PMI: definizione UE e requisiti per ricevere aiuti dedicati – 4.3. *Human Resource Management* nelle PMI – 4.4. Il welfare aziendale nelle PMI – 4.4.1. Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI – 4.5. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale – 4.6. Il caso *E-Labora*. Il caso *Eicon*

4.1. Esperienza *Luxottica Group*

Nel 1961, Leonardo Del Vecchio fonda *Luxottica Group S.p.a.* ad Agordo, alle pendici delle Dolomiti Bellunesi, nel cuore del c.d. distretto di eccellenza dell'ottica italiana.

Da allora, *Luxottica* ha consolidato la sua posizione di *leadership* nel *design*, produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi, vantando un portafoglio di trent'otto marchi forti e ben bilanciato, inclusi quelli concessi in licenza come Tiffany&Co, Versace, Prada, Chanel, Armani e Valentino.

Attualmente, *Luxottica* è una realtà verticalmente integrata che, alla produzione di montature da vista e occhiali da sole, affianca un'estesa rete *wholesale* globale che opera in più di 150 paesi e una presenza *retail*, di circa 9.200 negozi, concentrata per lo più in Nord America, America Latina, Asia-Pacifico ed Europa, con un organico di 77000 dipendenti.

Grazie a una politica incentrata su tre pilastri fondamentali quali il *design*, l'investimento continuo nella ricerca di linee e materiali innovativi e l'efficienza nella progettazione e produzione, *Luxottica* ha registrato una crescita costante del fatturato, raggiungendo 9 miliardi nel 2015, confermandosi *leader* nel suo settore.

In particolare, il vantaggio competitivo del gruppo risiede nel suo modello di *business* verticalmente integrato, nell'eccellenza produttiva e nell'attenzione al servizio, che «*si traducono in maggiore efficienza, elevata qualità, flessibilità e velocità lungo l'intera*

catena del valore, dal design alla progettazione, dalla pianificazione alla produzione, fino alla logistica»²⁹⁸.

Negli ultimi anni, *Luxottica* ha adottato uno slogan unico: «*Non c'è sviluppo sostenibile se la crescita del Group non si coniuga con il miglioramento delle condizioni di vita di chi vi lavora e della sua famiglia e con la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro*», a dimostrazione che l'azienda è da sempre impegnata nei confronti dei propri dipendenti.

Lo stesso direttore HR di *Luxottica*, Nicola Pelà, ha dichiarato in un'intervista che «*il rapporto tra costo di lavoro e remunerazione è penalizzante per il dipendente (...) e non è compensabile solo attraverso una retribuzione fissa o variabile. Sulla base di questo l'idea dell'iniziativa è la possibilità di far leva su strumenti alternativi di sostegno del reddito così che i benefit diventino la terza gamba della retribuzione, complementare allo stipendio e ai tradizionali sistemi di incentivazione monetaria*».

A fronte di ciò, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati, che si è concluso con la stipulazione dell'accordo sindacale nel dicembre 2009, *Luxottica* ha implementato un innovativo sistema di *welfare* aziendale, distinguendosi dalle altre imprese. Questo programma mira a migliorare le condizioni economiche dei lavoratori a basso reddito, offrendo sia incentivi monetari che non monetari, con l'obiettivo di motivare i dipendenti e migliorare le *performance* aziendali.

Durante questo processo, *Luxottica* e le organizzazioni sindacali degli stabilimenti produttivi hanno condotto uno studio approfondito sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e delle loro famiglie, identificando i bisogni e gli ambiti di intervento prioritari. Questo ha portato alla creazione del Comitato di *Governance*, un organo bilaterale di rappresentanza aziendale e sindacale che, con l'ausilio di un Comitato tecnico-scientifico di esperti, è incaricato di sviluppare e proporre progetti di *welfare* aziendale per il miglioramento delle politiche retributive. Oltre a definire l'allocazione delle risorse finanziarie per le iniziative dedicate ai dipendenti, tale Comitato si è impegnato ad analizzare e sostenere gli interventi gestionali volti a migliorare costantemente gli *standard* qualitativi aziendali.

Il *welfare* aziendale in *Luxottica* si basa sulla “cultura della qualità”, condivisa da *management* e lavoratori, che mira a ridurre gli sprechi e rispettare le regole della

²⁹⁸ *Luxottica*, <http://www.luxottica.com>, Relazione finanziaria annuale, 2018.

produzione. Questo approccio crea un circolo virtuoso in cui il *surplus* generato viene reinvestito nel *welfare* aziendale anziché essere distribuito come dono paternalistico. Questo stimola i dipendenti a essere più coinvolti nel miglioramento degli *standard* qualitativi ed organizzativi, generando risorse destinate al *welfare* aziendale attraverso la riduzione dei costi di produzione.

Oltre al programma *Welfare* gestito dal Comitato di *Governance*, *Luxottica* offre una serie di *benefits* e interventi di conciliazione vita-lavoro direttamente gestiti dal *management*, senza coinvolgere le 121 rappresentanze sindacali. Destinate ai circa 8.000 dipendenti dei sette stabilimenti produttivi italiani e dell'ufficio di Milano²⁹⁹, queste iniziative abbracciano diverse aree di intervento quali salute, istruzione, assistenza sociale, benessere alimentare e mobilità sociale. Tra le principali iniziative:

- Il carrello della spesa, iniziativa simbolo del *Welfare Luxottica*, che prevede un paniere di beni di prima necessità del valore commerciale di 110 euro, distribuito mensilmente attraverso accordi con cooperative locali. Tale è stanziato a favore di tutti gli operai e impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e *stage* degli stabilimenti produttivi.
- La cassa di assistenza sanitaria, offerta tramite una *partnership* con *Unisalute*, che offre prestazioni sanitarie a costi ridotti o nulli attraverso una rete di strutture convenzionate e, ove previsto, tramite rimborsi. Tra le prestazioni offerte, si includono visite odontoiatriche e, in particolare, data la significativa presenza di personale femminile (65%), un “pacchetto maternità” specificamente progettato per le gestanti.
- Il rimborso totale dei libri di testo, per i figli e per i dipendenti che studiano, che copre l'intero ammontare del costo dei libri obbligatori previsti dalle scuole inferiori fino all'università. Il servizio, nato come sostegno al reddito, è stato esteso a tutti i lavoratori a tempo determinato, indeterminato e somministrati.

Nel 2010, *Luxottica* ha stanziato un *budget* di due milioni di euro per queste tre iniziative, rispetto ai 900.000 previsti l'anno precedente³⁰⁰.

²⁹⁹ MALLONE G., *La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede*, in <http://www.secondowelfare.it/>, 2011.

³⁰⁰ BIAGI M., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2010.

Il 17 Ottobre 2011, la firma del Contratto integrativo ha consolidato le misure di *welfare* attuate negli anni passati e ha introdotto una “seconda generazione” di intese sul *welfare*. La novità più significativa riguarda le misure a sostegno della *worklife-balance* dei dipendenti, che prevedono un insieme di iniziative mirate a concedere loro “tempo”, al fine di facilitare la redistribuzione dei ruoli all’interno della famiglia. Tra le misure più rilevanti, spicca l’istituzione della c.d. “banca ore”, a sostegno della paternità e della maternità, che consente ai genitori di accumulare permessi, ore straordinarie o ferie a un monte ore da usufruire liberamente alla nascita del bambino. Altre novità includono il pagamento del permesso di paternità fino a cinque giorni dalla nascita del bambino, una maggiore flessibilità nella gestione dell’orario di lavoro e la possibilità di convertire le ore annue previste per la formazione continua in borse di studio per corsi di formazione legati all’attività aziendale.

Inoltre, è stata introdotta l’iniziativa del *job sharing familiare*, che mira a sostenere le famiglie dei dipendenti nelle zone che risentono maggiormente della crisi economica e dell’alto tasso di disoccupazione. Questo programma consente al coniuge e ai figli del dipendente di sostituirlo, in caso di bisogno, per un periodo limitato, preservando così la capacità reddituale del nucleo familiare e permettendo ai figli di apprendere il mestiere.

Nell’ambito di queste iniziative, a tutela delle pari opportunità e al fine di supportare i dipendenti con figli in età prescolare, *Luxottica* si è impegnata nella costruzione di strutture a beneficio dei dipendenti degli stabilimenti produttivi e, in alcuni casi, dell’intera popolazione locale. In particolare, a Sedico, comune della provincia di Belluno che ospita due stabilimenti, l’azienda ha investito 500.000 euro per la costruzione dell’asilo nido. Grazie a un accordo con il Comune di Sedico, questo asilo può accogliere fino a 72 bambini, riservando il 30% dei posti ai figli di dipendenti *Luxottica*³⁰¹. Questo progetto rappresenta un eccellente esempio di collaborazione tra settore pubblico e privato, finalizzato a fornire servizi essenziali per la cura e l’educazione dei bambini.

Un momento significativo che evidenzia l’impegno di *Luxottica* nell’integrare appieno i dipendenti è stato raggiunto il 10 Ottobre 2011, con l’assegnazione gratuita di azioni proprie *Luxottica Group* a favore dei dipendenti delle Operations italiane del Gruppo. Questa iniziativa ha coinvolto 7.283 persone e ha rappresentato un segno tangibile di apprezzamento e partecipazione dei dipendenti al successo dell’azienda. Tale

³⁰¹ https://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/convenzione_coop_e_welfare_2.pdf.

gesto è stato replicato il 19 Maggio 2015 quando, in occasione del suo 80° compleanno, Leonardo del Vecchio, presidente e fondatore del gruppo *Luxottica*, ha distribuito un pacchetto di 140.000 azioni proprie tra i dipendenti, del valore complessivo di 9milioni di euro, e ripartite in base all'anzianità di servizio.

Nel 2013, *Luxottica* ha notevolmente potenziato le iniziative di *welfare* nel settore dell'istruzione, dimostrando un impegno costante verso i dipendenti e le loro famiglie. Le nuove aggiunte includono eventi e programmi di orientamento scolastico e professionale per i figli dei dipendenti, corsi di recupero per gli studenti delle scuole locali, il raddoppio delle borse di studio – dalle attuali 185 a 370 – e un aumento del loro valore del 60%. Inoltre, l'azienda ha introdotto il rimborso integrale delle tasse universitarie per dipendenti e figli con media dei voti pari o superiore a 29 e soggiorni all'estero.

Anche nel settore sanitario, *Luxottica* ha introdotto dei cambiamenti, integrando i *benefit* esistenti con una maggiore copertura assicurativa e l'istituzione di un servizio di ascolto e *counselling*, confermando il suo impegno verso il benessere globale dei dipendenti.

Nel dicembre 2014 è stato avviato anche il microcredito aziendale. Questo servizio consente ai dipendenti di accedere a prestiti fino ad un massimo di 5.000€ per spese urgenti legate alla prima casa, all'assistenza agli anziani, all'istruzione dei figli o alle spese sanitarie, nel caso in cui non abbiano accesso ai normali canali di credito. In questo contesto, *Luxottica* agisce da garante per il prestito, consentendo ai dipendenti di beneficiare di tassi agevolati. Il dipendente inizia il processo contattando un numero verde, a cui risponde un professionista di Microcredito per l'Italia, istituto specializzato nella valutazione del credito. Successivamente, viene fissato un incontro presso uno sportello locale, esterno all'azienda, dove vengono valutati i criteri di accesso al credito. Infine, Microcredito per l'Italia valuta la richiesta e, se accetta, ha il compito di far firmare a *Luxottica* una lettera di garanzia, con la quale il dipendente si reca presso la banca per ottenere il prestito. È importante sottolineare che *Luxottica* rimane estranea al processo di valutazione, che è gestito da professionisti esterni per garantire imparzialità nei confronti dei propri dipendenti.

Il recente contratto integrativo aziendale firmato da *Luxottica*, datato 30 ottobre 2015, segna un ulteriore passo avanti nel consolidamento e nell'ampliamento delle politiche di *welfare* aziendale. Questo nuovo accordo non solo conferma gli sforzi precedenti, ma

introduce anche una serie di innovazioni mirate a migliorare ulteriormente la vita dei dipendenti e delle loro famiglie.

Uno degli elementi chiave di questo nuovo contratto è il patto generazionale, un'iniziativa progettata per favorire sia l'ingresso di giovani talenti nell'azienda che il passaggio graduale verso la pensione per i dipendenti più anziani. Questo accordo permette a cento dipendenti a tre anni dalla pensione di optare per un *part-time* al 50%, garantendo loro una transizione più morbida verso la pensione senza penalizzazioni sul trattamento pensionistico. Al contempo, offre opportunità di assunzioni a tempo indeterminato per giovani meritevoli, promuovendo un ricambio generazionale sano e sostenibile.

Un'altra iniziativa degna di nota è la *Banca ore etica*, un meccanismo che incoraggia la solidarietà tra colleghi consentendo loro di donare le proprie ore accumulate a favore di chi ne ha bisogno. In questo caso, l'azienda raddoppia le ore donate, al fine di incoraggiare un clima di supporto reciproco e migliorando il benessere organizzativo complessivo. Infine, la *Baby week* per l'inserimento all'asilo nido offre ai genitori la possibilità di usufruire di una settimana di permesso retribuito in occasione dell'inserimento dei figli all'asilo nido³⁰². Questa iniziativa mira a facilitare una transizione fluida per i genitori e i loro bambini in un momento così importante come l'ingresso all'asilo nido, sottolineando l'impegno dell'azienda nel sostenere le esigenze delle famiglie dei dipendenti.

Inoltre, *Luxottica* dimostra un forte impegno verso la sostenibilità ambientale e la promozione di pratiche di mobilità più *eco-friendly* attraverso diverse iniziative. Un esempio è *ZeroCar*, un programma che premia il *car-pooling* attraverso l'assegnazione di parcheggi riservati nel parcheggio aziendale a coloro che condividono il tragitto casa-lavoro in auto, riducendo così le emissioni di Co2 e promuovendo la condivisione delle risorse tra colleghi.

Per quando riguarda l'utilizzo dei mezzi pubblici, *Luxottica* ha stretto accordi con *Dolomitibus* e *Dolomiti Viaggi* per istituire nuove linee destinate ai 130 turnisti degli stabilimenti bellunesi. Questa collaborazione facilita il tragitto per i dipendenti e, al

³⁰² Luxottica Group, *al via il 'patto generazionale' in azienda* – comunicato stampa in http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/nota_congiuntaintegrativo_luxottica_30_10_2015.pdf.

contempo, contribuisce a ridurre l'impatto ambientale derivante dagli spostamenti casa-lavoro.

Internamente all'azienda, *Luxottica* offre un servizio di rateizzazione dell'abbonamento annuale ai mezzi pubblici, anticipando integralmente l'importo alla società di trasporti e permettendo ai dipendenti di restituirlo in dodici mensilità. Questa iniziativa non solo agevola i dipendenti dal punto di vista finanziario, consentendo loro di risparmiare rispetto all'acquisto mensile di abbonamenti, ma promuove anche l'utilizzo dei mezzi pubblici come alternativa sostenibile all'auto privata. Inoltre, estendendo questo servizio anche agli abbonamenti dei figli dei dipendenti che utilizzano i mezzi pubblici per andare a scuola, *Luxottica* dimostra un ulteriore impegno nella promozione di una mobilità sostenibile e nella riduzione dell'inquinamento atmosferico.

Con il suo programma di *welfare*, *Luxottica* si posiziona come pioniere nell'ambito di un nuovo sistema di relazioni industriali, adottando un approccio che mira a rafforzare il sistema produttivo e migliorare le retribuzioni reali di tutti i lavoratori, oltre a promuovere servizi che beneficiano direttamente i dipendenti stessi. Ciò che contraddistingue *Luxottica* dalle aziende concorrenti è la sua volontà di andare oltre i *benefit* standardizzati, cercando di «combinare tali benefici con il fabbisogno della collettività»³⁰³. In questo modo, l'azienda non solo si impegna a migliorare le condizioni dei suoi dipendenti, ma contribuisce anche al benessere della società nel suo complesso.

Vista l'operatività su diversi territori, *Luxottica* dimostra la sua capacità di adattare il proprio modello di *welfare* aziendale alle diverse realtà territoriali in cui opera, incluso contesti complessi come la Cina e, in particolare, la città di Dongguan. Attraverso un approccio etico e sostenibile, *Luxottica* ha sviluppato un sistema che consente ai dipendenti di pernottare direttamente nei luoghi di lavoro, offrendo soluzioni abitative pratiche e convenienti.

Questo approccio innovativo è stato ulteriormente consolidato nel 2014, con l'introduzione del programma "*Quality of Life*", che mira a migliorare il benessere dei dipendenti negli stabilimenti cinesi. All'interno di questo programma, è stata lanciata l'iniziativa "*enjoy your meal*", che consente ai dipendenti di sperimentare la diversità culinaria del paese attraverso la proposta di piatti tipici regionali, promuovendo così lo

³⁰³ CORTI M., *L'accordo Luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, Milano, 2020, p. 318.

scambio culturale e l'integrazione. Inoltre, ha stretto collaborazioni con aziende di trasporto pubblico per facilitare le mobilità dei dipendenti e ha introdotto l'iniziativa “*feel at home*”, che offre ai dipendenti con maggiori necessità e alle loro famiglie la possibilità di alloggiare vicino agli stabilimenti. Attualmente, questo servizio beneficia 5000 persone, garantendo loro un ambiente confortevole e familiare.

In Brasile, *Luxottica* adotta un approccio attento alle esigenze specifiche del contesto locale, soprattutto considerando le sfide legate ai servizi sanitari nel Paese. Per garantire il benessere dei dipendenti, l'azienda offre assicurazioni sulla vita e sanitarie, oltre a sostenere finanziariamente l'acquisto di medicinali. Ma non finisce qui: *Luxottica* ha anche implementato strutture come palestre e mense direttamente nei luoghi di lavoro, rendendo più accessibili servizi essenziali per la salute e il benessere dei lavoratori³⁰⁴.

In questo paese, l'obiettivo strategico del Gruppo è quello di integrarsi pienamente nel contesto locale, diventando un'azienda radicata nel territorio ma con una prospettiva globale. *Luxottica* si impegna a parlare la lingua del luogo, a investire nelle risorse umane e a promuovere la crescita culturale, sociale ed economica della comunità in cui opera³⁰⁵. Questo approccio testimonia l'impegno di *Luxottica* non solo nel fornire un ambiente lavorativo sano e sicuro per i propri dipendenti, ma anche nel contribuire al progresso e al benessere delle comunità locali in cui è presente.

Le politiche di *welfare* aziendale implementate da *Luxottica* hanno dimostrato di essere estremamente efficaci nel migliorare sia la qualità della produzione che il benessere dei dipendenti. Sin dall'introduzione del sistema nel 2009, l'azienda ha registrato una costante e significativa riduzione degli scarti, una diminuzione dell'assenteismo e un aumento dell'efficienza dei processi produttivi.

In particolare, secondo i dati forniti dall'azienda stessa, già nei primi due anni dall'implementazione del *welfare* aziendale si è osservato un calo dell'1,1% del tasso medio di assenteismo dei lavoratori. Questo risultato ha avuto un impatto diretto sulla riduzione dei costi aziendali, evidenziando l'efficacia delle politiche volte al benessere e al coinvolgimento dei dipendenti.

Nel 2016, attraverso la firma di un accordo tra sindacati dei lavoratori e datori di lavoro, è stato introdotto un ulteriore incentivo per premiare la costanza dei dipendenti.

³⁰⁴ Luxottica, *Viaggio nel mondo del welfare: iniziative in Brasile*, 2018.

³⁰⁵ <https://www.luxottica.com/it/luxottica-brasile-modello-crescita-integrazione>.

Questo *bonus* di 500 euro è stato destinato a coloro che durante l'anno non hanno accumulato assenze. Inoltre, è stata offerta la possibilità di ottenere giorni di ferie aggiuntivi in cambio del recupero delle ore lavorative non effettuate nei sabati. Queste iniziative hanno contribuito a promuovere la presenza costante dei dipendenti sul luogo di lavoro e a rafforzare l'attenzione sull'importanza della regolarità e dell'impegno lavorativo.

Le argomentazioni finora esposte dimostrano che *Luxottica* ha compreso l'importanza fondamentale delle risorse umane all'interno dell'azienda. Per conseguire maggiori profitti e soddisfare gli azionisti, *Luxottica* ha capito che è essenziale investire nella motivazione dei propri dipendenti. Questo significa non solo offrire incentivi monetari, ma anche fornire *feedback* positivi e riconoscimento per le prestazioni eccellenti. Infatti, migliorando il benessere e la fiducia dei dipendenti in sé stessi, si promuove un ambiente lavorativo più produttivo e positivo.

Luxottica ha chiaramente espresso questo concetto sulla prima pagina del suo sito web per lo *shopping online*, sottolineando che «*l'innovazione è un modo diverso di prendersi cura delle persone, sostenere il talento, creare opportunità*»³⁰⁶.

4.2. PMI: definizione UE e requisiti per ricevere aiuti dedicati

Nell'ambito dell'Unione Europea, le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano un elemento cruciale dell'ecosistema economico, essenziali per la crescita economica, la creazione di posti di lavoro e l'innovazione. La definizione di PMI nell'UE è un processo ben strutturato che si basa su criteri specifici, come il numero di dipendenti e il fatturato annuo, con l'obiettivo di identificare e sostenere imprese di dimensioni adeguate che possano trarre vantaggio dai programmi di finanziamento e assistenza dedicati. Questi criteri di classificazione non solo facilitano l'individuazione delle PMI, ma anche garantiscono che abbiano accesso al sostegno necessario per espandersi e prosperare.

Tuttavia, l'accesso ai programmi di finanziamento dell'UE implica il rispetto di una serie di requisiti definiti, che spaziano dall'idoneità finanziaria e operativa ai criteri di eleggibilità. Questi criteri assicurano che le PMI che beneficiano dei finanziamenti pubblici siano solide dal punto di vista economico e finanziario e siano in grado di

³⁰⁶ Si consulti il sito web: <https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione?p=innovazione/welfare>.

utilizzare efficacemente le risorse messe a disposizione per migliorare la propria competitività e innovazione.

L'Unione Europea fornisce orientamenti dettagliati su come classificare le imprese micro, piccole o medie, attraverso pubblicazioni come la guida pubblicata nel 2020. Questi criteri sono fondamentali perché le PMI sono tra le principali beneficiarie delle agevolazioni UE, e una chiara definizione comunitaria consente di identificare chi può accedere a tali agevolazioni in modo uniforme in tutti i Paesi membri. Questa chiarezza e uniformità nella definizione delle PMI consentono alle autorità nazionali e alle organizzazioni di sviluppo economico di fornire il supporto necessario in modo efficiente ed equo, promuovendo così una crescita economica sostenibile e inclusiva in tutta l'Unione Europea.

Innanzitutto, comprendere la definizione di Piccola e Media Impresa è essenziale per valutarne l'importanza e il ruolo nell'economia. Secondo la Raccomandazione n. 2003/361/CE dell'Unione Europea, un'impresa è qualsiasi entità, indipendentemente dalla sua forma giuridica, che svolge un'attività economica. Questa definizione include una vasta gamma di realtà, come attività artigianali, imprese familiari, società di persone e associazioni che operano nell'ambito dell'economia.

Questo approccio inclusivo riflette la diversità delle imprese nell'UE e riconosce che il tessuto imprenditoriale è cresciuto non solo da grandi aziende, ma anche da realtà più piccole e artigianali che svolgono un ruolo vitale nell'economia locale e nazionale. La definizione ampia di impresa permette di abbracciare la varietà di forme e dimensioni che le imprese possono assumere, consentendo alle PMI di ricevere il riconoscimento e il supporto necessari per contribuire in modo significativo alla crescita economica, all'occupazione e all'innovazione.

Secondo le regole UE, recepite anche in Italia con il DM del 18 aprile 2015, le Piccole e Medie le Imprese (PMI) vengono classificate in base a specifici parametri di dimensione. In particolare, si considerano micro, piccole e medie le imprese che *«occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR»*.

Pertanto, tale definizione di basa su tre parametri principali: il numero di dipendenti, il fatturato annuo, il totale attivo di bilancio. Questi parametri forniscono una guida chiara per classificare le imprese in base alle loro dimensioni e identificare quali rientrano nella

categoria delle PMI. La Raccomandazione dell'UE definisce una panoramica di criteri utilizzati per individuare e stabilire tali parametri. Questi criteri sono sviluppati per garantire una definizione coerente e uniforme delle PMI in tutta l'Unione Europea, consentendo una valutazione precisa e comparabile delle dimensioni delle imprese in diversi settori e Paesi.

L'utilizzo di parametri multipli, come il numero di dipendenti e i dati finanziari, consente di catturare la complessità e la diversità delle imprese, garantendo che quelle che soddisfano i requisiti specificati possano beneficiare dei programmi di sostegno e finanziamento dedicati alle PMI.

In particolare, il numero di dipendenti è uno dei parametri più significativi per classificare le imprese, poiché fornisce un'indicazione diretta delle dimensioni dell'organico aziendale e della sua capacità di creare occupazione. Tuttavia, da solo, il numero di dipendenti potrebbe non riflettere appieno la dimensione e l'importanza di un'impresa, motivo per cui è essenziale affiancarlo a parametri finanziari.

Il requisito del limite di fatturato annuo consente di apprezzare la «vera importanza di un'impresa, i suoi risultati e la sua situazione rispetto ai concorrenti»³⁰⁷. Tale rappresenta un indicatore importante della dimensione e del successo dell'impresa sul mercato.

Tuttavia, affiancare il parametro del totale di bilancio è altrettanto cruciale. Questo parametro riflette l'insieme degli averi di un'impresa e tiene conto di fattori come gli investimenti, i debiti e le risorse finanziarie complessive dell'azienda. Ciò consente di superare le variazioni e le differenze di fatturato che possono essere influenzate da diversi fattori, fornendo una visione più completa della situazione finanziaria e patrimoniale dell'impresa.

All'interno della vasta categoria delle Piccole e Medie Imprese (PMI), è fondamentale comprendere le diverse tipologie di imprese, suddivise in base ai parametri di dimensione definiti dalle raccomandazioni dell'Unione Europea. Queste definizioni specifiche offrono una visione dettagliata e articolata del panorama imprenditoriale, consentendo di distinguere tra piccole, medie e microimprese in modo chiaro e coerente.

Le piccole imprese, per esempio, rappresentano spesso il tessuto economico locale, con meno di 50 dipendenti e un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore

³⁰⁷ Raccomandazione n. 2003/361/CE.

a 10 milioni di euro. Queste realtà sono caratterizzate dalla loro dimensione più contenuta e dalla loro capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato locale o regionale.

Le medie imprese, invece, occupano una posizione intermedia tra le piccole realtà e le grandi aziende. Con meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro, le imprese di medie dimensioni spesso hanno la capacità di competere su scala nazionale e internazionale, contribuendo in modo significativo alla crescita economica e all'occupazione.

Infine, le microimprese sono le realtà più piccole all'interno del panorama delle PMI. Con meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro, queste imprese possono essere gestite da pochi dipendenti o persino da un singolo proprietario. Nonostante le loro dimensioni ridotte, le microimprese svolgono spesso un ruolo vitale nell'economia locale, contribuendo all'innovazione e alla diversificazione del tessuto imprenditoriale.

Queste definizioni non solo forniscono una panoramica chiara delle dimensioni delle diverse categorie di PMI, ma consentono anche alle autorità e agli organismi di supporto di fornire il sostegno adeguato in base alle esigenze specifiche di ciascuna categoria. In questo modo, le PMI possono beneficiare di programmi di finanziamento e assistenza mirati che favoriscono la loro crescita, la creazione di occupazione e l'innovazione, contribuendo così al dinamismo dell'economia europea.

È importante sottolineare come i requisiti relativi al numero di dipendenti e al totale del fatturato, o al numero di dipendenti e al totale di bilancio, debbano entrambi sussistere e siano cumulativi. Questo significa che un'impresa deve rispettare sia il limite di dipendenti che il limite finanziario per essere classificata come micro, piccola o media impresa.

Tuttavia, è prevista un'alternatività tra i requisiti di fatturato e totale di bilancio, a seconda della convenienza dell'azienda. Ciò significa che un'impresa può scegliere di basarsi sul fatturato annuo o sul totale di bilancio annuo per determinare se soddisfa i requisiti per essere considerata una PMI. Questa flessibilità consente alle imprese di utilizzare il criterio che meglio riflette la loro situazione finanziaria e le loro esigenze, garantendo al contempo un'ampia copertura delle diverse realtà imprenditoriali.

Nello specifico, per il calcolo del numero di occupati all'interno di un'impresa, è necessario far riferimento ai dipendenti a tempo determinato o indeterminato, che sono iscritti nel libro matricola dell'impresa e legati all'impresa da forme contrattuali che prevedono il vincolo di dipendenza. Tuttavia, è importante nota che i dipendenti posti in cassa integrazione straordinaria non vengono considerati nel calcolo.

La Raccomandazione UE aggiunge ulteriori dettagli, specificano che gli effettivi corrispondono al numero di unità lavorative-anno (ULA). Questo significa che si tiene conto del numero di persone che hanno lavorato nell'impresa o per conto di essa per l'intero anno in questione a tempo pieno.

Tuttavia, la Raccomandazione tiene anche conto delle variazioni di dipendenti nel corso dell'anno e della natura del loro impiego. Ad esempio, il lavoro dei dipendenti che non hanno lavorato per l'intero anno, che hanno lavorato a tempo parziale indipendentemente dalla durata dell'orario, o che hanno svolto mansioni stagionali, è contabilizzato in frazioni di ULA.

Questo approccio fornisce una misura più accurata della dimensione del personale dell'impresa, tenendo conto delle variazioni nel numero di dipendenti nel corso dell'anno e della natura diversificata del loro impiego. In questo modo, si ottiene una valutazione più precisa della dimensione dell'impresa e dei suoi effettivi, consentendo una classificazione equa e rappresentativa all'interno della categoria delle PMI.

In particolare, la definizione degli effettivi di un'impresa comprende una varietà di attori che vanno oltre i dipendenti diretti. Questo include i proprietari gestori, i soci attivi e coloro che beneficiano dei vantaggi finanziari dell'azienda, nonché lavoratori occasionali o temporanei che contribuiscono alla forza lavoro nel corso dell'anno.

Tuttavia, è importante notare che ci sono alcune categorie di lavoratori che non sono contabilizzate negli effettivi dell'impresa. Questo include gli apprendisti con contratto di apprendistato e gli studenti con contratto di formazione, i quali, nonostante siano parte integrante delle attività dell'azienda, non sono considerati come dipendenti effettivi per fini di classificazione.

Inoltre, la durata dei congedi di maternità o parentali non viene contabilizzata negli effettivi dell'impresa. Anche se questi dipendenti possono essere assenti temporaneamente dalle attività dell'azienda, il loro impiego è considerato come parte

integrante dell'organico, e la loro assenza temporanea non influisce sulla classificazione della dimensione dell'impresa.

Queste precisazioni contribuiscono a garantire una valutazione accurata e consistente degli effettivi dell'impresa, consentendo una classificazione adeguata all'interno della categoria delle PMI e una migliore comprensione della composizione della forza lavoro dell'azienda.

Inoltre, per la definizione delle PMI, oltre al requisito legato alla dimensione dell'organizzazione in termini di numero di dipendenti, l'UE ha affiancato un criterio finanziario, prendendo in considerazione il fatturato e il totale di bilancio. In particolare, per quanto riguarda il fatturato, ci si riferisce alla voce A1 del conto economico, come stabilito dalle norme vigenti del Codice Civile. Questo rappresenta il totale delle vendite e delle prestazioni di servizi realizzate dall'azienda nel corso dell'anno fiscale. Si tratta di un indicatore fondamentale della dimensione economica e dell'attività commerciale dell'impresa, in quanto fornisce informazioni chiare sulle entrate generate dalle sue attività principali.

D'altro canto, il totale di bilancio si riferisce al totale dell'attivo dell'ultimo bilancio depositato dall'azienda. L'attivo rappresenta l'insieme dei beni e delle risorse possedute dall'azienda, compresi i suoi investimenti, i suoi crediti e il suo capitale circolante. Considerare il totale di bilancio come criterio per definire le PMI consente di valutare la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda, fornendo un'indicazione chiara della sua solidità finanziaria e delle sue risorse disponibili. Questo criterio si integra con il fatturato per offrire una visione completa della dimensione economica dell'impresa e della sua capacità di generare entrate e gestire i propri *asset*.

Insieme, il fatturato e il totale di bilancio forniscono un quadro dettagliato delle dimensioni e della salute finanziaria dell'impresa, consentendo alle autorità e agli organismi di supporto di valutare adeguatamente la sua idoneità per beneficiare dei programmi di sostegno e finanziamento dedicati alle PMI.

Conformemente a quanto stabilito dal DM del 18 aprile 2005, per verificare il fatturato e il totale di bilancio di un'impresa, è essenziale fare riferimento ai dati dell'ultimo esercizio contabile chiuso ed approvato prima della data di presentazione della domanda di agevolazione.

Questo significa che le informazioni relative al fatturato e al totale di bilancio devono essere basate sui dati finanziari dell'impresa relativi all'ultimo anno fiscale completo disponibile al momento della presentazione della domanda. Infatti, utilizzare i dati dell'ultimo esercizio contabile chiuso ed approvato garantisce una valutazione accurata e affidabile della situazione finanziaria dell'impresa, consentendo alle autorità competenti di valutare in modo equo la sua idoneità per beneficiare di agevolazioni e sostegni finanziari.

Per le imprese esentate dall'obbligo di redigere un bilancio o dalla tenuta della contabilità ordinaria, le informazioni riguardanti il fatturato vengono desunte dall'ultima dichiarazione dei redditi presentata. Questo documento fornisce un'indicazione delle entrate dell'impresa nel corso dell'anno fiscale, consentendo di valutare la sua attività commerciale e il suo successo finanziario. Per quanto riguarda l'attivo patrimoniale, invece, si fa riferimento al prospetto delle attività e delle passività redatto in conformità al Decreto del Presidente della Repubblica 23 dicembre 1974 n. 689 e agli *articoli 2423 e seguenti del codice civile*. Questo prospetto fornisce una panoramica completa dei beni e delle risorse possedute dall'impresa, inclusi gli investimenti, i crediti e il capitale circolante.

Tuttavia, per le imprese che non hanno ancora approvato il primo ovvero, nel caso di imprese esonerate dalla tenuta della contabilità ordinaria e/o dalla redazione del bilancio, non hanno presentato la prima dichiarazione dei redditi alla data di presentazione della domanda di agevolazione, si considerano esclusivamente il numero di occupati e il totale dell'attivo patrimoniale risultanti alla stessa data. Questo assicura che anche le imprese in fase iniziale o quelle con una situazione finanziaria in evoluzione possano essere valutate in modo equo e accurato, senza dover attendere il completamento di procedure contabili complesse.

A tal proposito, appare utile sottolineare che la dimensione non è l'unica discriminante nel determinare se un'impresa può essere classificata come PMI. È importante considerare anche altri fattori, come le risorse aggiuntive a cui l'impresa può avere accesso attraverso collegamenti o associazioni con altre aziende più grandi.

Anche se un'impresa può essere piccola in termini di numero di dipendenti, fatturato e bilancio, se ha accesso a risorse significative attraverso *partnership*, proprietà o altri legami con imprese più grandi, potrebbe non essere ammissibile alla qualifica di PMI.

Questo perché il supporto finanziario o logistico proveniente da aziende più grandi può influenzare in modo significativo le sue capacità operative e la sua competitività sul mercato.

Pertanto, oltre alle dimensioni, è importante valutare anche il contesto più ampio in cui opera l'impresa e le sue relazioni con altre entità nel settore. Questo assicura una valutazione più completa e accurata della sua idoneità per beneficiare dei programmi di sostegno e finanziamento dedicati alle PMI, garantendo che le risorse siano assegnate in modo equo e efficace per favorire la crescita economica e l'innovazione.

4.3. *Human Resource Management* nelle PMI

Gli studi condotti sulla gestione delle risorse umane nelle PMI hanno analizzato una serie di aspetti distintivi che caratterizzano queste realtà aziendali. Tra le debolezze strutturali identificate, spiccano la carenza di competenze critiche, la scarsa specializzazione e i problemi di successioni che possono sorgere a causa della forte dipendenza dall'imprenditore. Questi fattori possono rappresentare delle sfide significative per le PMI, influenzando la loro capacità di crescere e adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Tuttavia, dagli studi è emerso che le PMI vantano anche diversi punti di forza. In primo luogo, la flessibilità è spesso considerata un vantaggio competitivo, poiché le PMI possono essere più agili nel rispondere alle esigenze del mercato e nell'adattarsi a nuove situazioni. La polivalenza delle risorse umane è un'altra caratteristica distintiva: in un contesto aziendale più piccolo, i dipendenti tendono ad avere una gamma più ampia di competenze e possono essere più facilmente assegnati a compiti diversificati. Questo può favorire una maggiore efficienza e resilienza dell'organizzazione. Inoltre, le PMI possono beneficiare di una maggiore semplicità nelle attività di coordinamento. Con una struttura organizzativa meno complessa rispetto alle grandi imprese, le decisioni possono essere prese in modo più rapido e diretto, consentendo una maggiore reattività alle esigenze del mercato.

La gestione delle risorse umane, fondamentale processo aziendale che comprende l'attrazione, lo sviluppo e il mantenimento di una forza lavoro qualificata e motivata, si è rivelata di crescente importanza anche per le PMI nell'attuale contesto economico basato sulla conoscenza. In un panorama in cui la competizione per risorse umane sempre più

qualificate è acuita dalla necessità di innovazione e adattamento alle mutevoli esigenze del mercato, sia le grandi che le piccole aziende si trovano ad affrontare sfide simili.

Le PMI, nonostante la loro agilità di adattamento, possono trovarsi in una posizione relativamente svantaggiata rispetto alle grandi aziende nell'attrarre e trattenere talenti. Le limitate risorse finanziarie e la minore visibilità rispetto ai colossi del settore possono rendere più complesso per le PMI offrire pacchetti retributivi e *benefit* competitivi. Questo può compromettere la loro capacità di competere nel mercato del lavoro e di mantenere una forza lavoro di alto livello.

L'importanza delle risorse umane nel raggiungere gli obiettivi aziendali è sottolineata anche dalla "teoria della gestione strategica delle risorse umane" (SHRM). Questa teoria riconosce che il vantaggio competitivo di un'azienda è strettamente correlato all'impegno e alla partecipazione dei dipendenti. Infatti, essa riconosce che i lavoratori che si sentono valorizzati e impegnati sono più propensi a contribuire al successo dell'azienda con comportamenti che portano benefici all'organizzazione. Pertanto, le PMI devono concentrarsi non solo sulla creazione di un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, ma anche sull'implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane che promuovano l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo personale dei dipendenti.

Tuttavia, è fondamentale riconoscere che le relazioni tra strategia aziendale, pratiche di gestione delle risorse umane e *performance* aziendale non seguono un modello semplice o lineare. Questo perché le persone sono soggetti complessi e molteplici variabili influenzano il loro comportamento all'interno dell'organizzazione. Di conseguenza, un investimento adeguato in pratiche manageriali è essenziale per garantire la continuità dei comportamenti desiderati e il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Tale approccio, però, può presentare delle sfide, soprattutto nel contesto delle piccole imprese italiane. Infatti, sin dagli anni Ottanta e Novanta, si è sottolineata la necessità di allineare la strategia d'impresa e il *management*. Tuttavia, molte piccole imprese mancano di un pensiero strategico esplicito³⁰⁸ e di una struttura organizzativa formale per implementarlo.

³⁰⁸ BACON N., ACKERS P., STOREY J., COATES D., *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7, p. 82 e ss.; DE KOK J., THURIK R., UHLANER L., *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44, p. 441 e ss.; WILKINSON F., *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, in *Working Paper n. 184*, ESRC Centre for Business Research, 2000; REID R., MORROW T., KELLY B.,

In questo contesto, la letteratura ha posto l'attenzione sulla correlazione tra strutture organizzative informali e il sistema informale di gestione delle risorse umane nelle PMI. Tuttavia, il dibattito sulla relazione tra formalizzazione nella gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali rimane aperto e complesso. Alcuni autori enfatizzano i vantaggi derivanti dall'adozione delle *best practice*, che potrebbero favorire una certa uniformità nelle soluzioni adottate. D'altro canto, altri studiosi sottolineano che la diversificazione delle pratiche di gestione delle risorse umane tra le PMI è inevitabile, poiché è influenzata dalle specificità aziendali, dalle caratteristiche ambientali e dalle scelte in materia di gestione delle risorse umane.

Le variabili ambientali e aziendali che influenzano l'approccio alla gestione delle risorse umane includono diversi fattori chiave. La dimensione dell'impresa, la strategia aziendale, la cultura organizzativa e le specificità di altre organizzazioni o istituzioni presenti nei mercati di riferimento svolgono un ruolo fondamentale. Inoltre, va considerato il contesto delle relazioni lavorative all'interno delle piccole imprese, dove la vicinanza spaziale e temporale tra imprenditore e dipendenti assume grande rilevanza. Questo legame diretto e immediato rende l'approccio alla gestione del personale un aspetto distintivo di ogni impresa³⁰⁹, plasmato dalle dinamiche e interazioni specifiche di ciascun contesto.

Nonostante la predominanza degli studi teorici rispetto a quelli quantitativi, emerge chiaramente dalle evidenze attuali che le PMI tendono ad adottare sistemi di gestione delle risorse umane meno formalizzati rispetto alle grandi imprese. Questo suggerisce che le PMI spesso si avvalgono di approcci più flessibili e adattabili alla propria dimensione

MCCARTAN P., *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9, p. 245 e ss.

³⁰⁹ KOCH C., DE KOK J., *A human-resource-based theory of the small firm*, Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, 1999; DE KOK J., *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, in *Rozenberg Publishers*, Amsterdam, 2003; DE KOK J., DEN HARTOG D., *Is human resource management profitable for small firms?*, Scales Research Reports H 200621, 2006; DEX S., SCHEIBL F., *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in *British journal of Industrial Relations*, 2001, n. 3, p. 411 e ss.; GORDON C. E., MCMULLIN J. A., ADAMS T. L., *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40, p. 1 e ss.; DEX S., SCHEIBL F., *SMEs and flexible working arrangements*, in *The Policy Press*, Bristol (UK), 2002; DE KOK J., UHLANER L. M., THURIK A. R., *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002; DE KOK J., UHLANER L. M., *Organization context and human resource management in the small firm*, in *Small Business Economics*, 2001, n. 17, p. 273 e ss.; HARRIS R. I. D., REID R. S., MCADAM R., *Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2004, n. 10, p. 49 e ss.

e contesto organizzativo. Tuttavia, la diversità di soluzioni adottate indica che, anche nelle PMI, la dimensione non può essere considerata l'unica variabile significativa per spiegare le scelte in materia di gestione delle risorse umane. Al contrario, fattori come la cultura aziendale, la strategia di *business* e le esigenze specifiche del settore giocano un ruolo cruciale nel definire le pratiche di gestione delle risorse umane all'interno di ciascuna PMI.

Di conseguenza, le tecniche di gestione delle risorse umane non possono essere considerate una sorta di "fodera elastica" adattabile a qualsiasi configurazione organizzativa, indipendentemente dalle caratteristiche del contesto in cui opera l'impresa. Al contrario, sarebbe più proficuo considerarle in un'ottica di "equifinalità", dove imprese differenti possono raggiungere risultati simili attraverso percorsi estremamente diversificati. Questo approccio mette in luce l'importanza di adattare le strategie di gestione delle risorse umane alle specifiche esigenze e alle peculiarità di ciascuna organizzazione, anziché adottare soluzioni standardizzate basate unicamente sulla dimensione aziendale.

Ad esempio, un'azienda potrebbe avere successo nel promuovere l'innovazione e la creatività tra i dipendenti attraverso politiche di flessibilità oraria e un ambiente lavorativo informale, mentre un'altra potrebbe preferire una struttura più gerarchica e formale per garantire una maggiore efficienza operativa. In entrambi i casi, l'obiettivo finale potrebbe essere raggiunto, anche se i percorsi seguiti sarebbero nettamente diversi.

Il concetto di "equifinalità" diventa ancora più rilevante quando si tratta di affrontare il tema del *welfare* aziendale nelle PMI. Questo perché consente alle aziende di sviluppare approcci personalizzati che tengono conto delle specifiche esigenze e culture organizzative, contribuendo così a promuovere un ambiente lavorativo sano e motivante.

Investire nell'attenzione al benessere dei dipendenti non solo migliora la soddisfazione sul posto di lavoro, ma può anche avere un impatto positivo sulla produttività e sulla *retention* del personale. Infatti, quando le PMI adottano politiche di *welfare* aziendale mirate, mostrano una maggiore cura per i propri dipendenti, aumentando l'*engagement* e il senso di appartenenza. Ciò può portare a una riduzione del *turnover* e a una maggiore stabilità del personale, fattori che contribuiscono alla creazione di un ambiente lavorativo più positivo e produttivo.

In definitiva, investire nell'adattamento delle pratiche di gestione delle risorse umane alla realtà specifica di ciascuna impresa è un passo fondamentale per promuovere il successo e il benessere dei dipendenti. Questo approccio non solo favorisce la crescita e la resilienza dell'organizzazione, ma contribuisce anche a creare un ambiente lavorativo in cui i dipendenti si sentano valorizzati, motivati e impegnati nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

4.4. Il welfare aziendale nelle PMI

Indipendentemente dalle dimensioni, le imprese possono adottare politiche aziendali mirate a promuovere il benessere sociale dei dipendenti attraverso una vasta gamma di *benefit* e servizi. Questi includono il sostegno al reddito familiare, l'assistenza nell'istruzione, programmi per la salute e il benessere, iniziative per il tempo libero e misure per favorire una migliore conciliazione tra vita lavorativa e personale.

L'evoluzione del *welfare* aziendale riflette un cambiamento significativo nella prospettiva, in quanto passa dalla paternalistica volontà di legare i dipendenti all'azienda a un approccio più orientato alle relazioni industriali. Questo si traduce spesso in una maggiore negoziazione tramite contratti collettivi, specialmente a livello aziendale. Il coinvolgimento attivo delle parti sociali, inclusi i sindacati, gioca un ruolo cruciale nell'assicurare la solidità e l'attuazione di interventi sempre più richiesti, se non addirittura attesi, dalla maggior parte dei dipendenti. Questo cambio di prospettiva pone un'enfasi sull'importanza delle relazioni di lavoro e sul reciproco vantaggio per dipendenti e azienda.

Una nuova definizione del *welfare* aziendale, che riconosca pienamente il ruolo del sindacato, è essenziale per immaginare una diffusione efficace del c.d. *secondo welfare* in relazione alla peculiare conformazione del sistema economico e produttivo italiano. Questo approccio più inclusivo può contribuire a una maggiore equità sociale e una migliore qualità della vita per i lavoratori, promuovendo allo stesso tempo la competitività e la sostenibilità delle imprese nel lungo periodo.

È vero che le imprese di dimensioni medio-grande hanno maggiori risorse e capacità per formulare politiche di *welfare* aziendale culturalmente e fattualmente solide, grazie alla loro complessità organizzativa e finanziaria. Tuttavia, nel contesto del sistema produttivo italiano, caratterizzato dalla predominanza di micro e piccole imprese, è

importante trovare soluzioni che consentano loro di offrire servizi di *welfare* ai dipendenti.

Una strategia efficace potrebbe essere l'aggregazione tra imprese, attraverso forme di collaborazione come le reti d'impresa o i consorzi, che permettono alle PMI di unire le proprie risorse per erogare servizi di *welfare* in modo più efficiente ed economico. In alternativa, le PMI possono fare affidamento su enti bilaterali o associazioni che si occupano specificamente di promuovere e fornire servizi di *welfare* aziendale.

In entrambi i casi, l'importante è promuovere la consapevolezza e la collaborazione tra le imprese, affinché possano sfruttare al meglio le risorse disponibili per migliorare il benessere dei propri dipendenti, pur mantenendo la propria competitività sul mercato.

Le reti d'impresa per l'erogazione di servizi di *welfare* rappresentano un modo innovativo per le imprese di collaborare e condividere risorse al fine di offrire ai dipendenti una gamma più ampia di benefici e servizi. Questo approccio favorisce la sinergia tra le imprese coinvolte, consentendo loro di superare le limitazioni individuali e di fornire soluzioni più complete e sostenibili in termini di *welfare* aziendale.

Le reti d'impresa possono prendere forme diverse, ad esempio attraverso accordi di collaborazione informali o tramite contratti di rete formalizzati. Questi accordi consentono alle imprese di condividere costi e risorse per offrire servizi come assistenza sanitaria, formazione professionale, servizi per la conciliazione lavoro-famiglia, e molto altro ancora. Inoltre, le reti d'impresa possono favorire lo sviluppo di soluzioni innovative e personalizzate, adattate alle esigenze specifiche dei dipendenti e delle aziende coinvolte.

D'altro canto, gli enti bilaterali svolgono un ruolo fondamentale nella promozione e nella regolamentazione del *welfare* aziendale, poiché rappresentano un'importante sede di negoziazione e definizione di accordi tra datori di lavoro e lavoratori. Infatti, essi sono costituiti da associazioni che rappresentano entrambe le parti sociali e offrono un quadro normativo e istituzionale per l'implementazione di politiche di *welfare* all'interno delle imprese. Questi enti agiscono come intermediari neutri, facilitando la negoziazione di accordi che rispettino le esigenze e i diritti sia dei lavoratori che delle imprese. Grazie alla loro rappresentatività e al ruolo di regolazione del mercato del lavoro, gli enti bilaterali forniscono un punto di riferimento per la definizione di piani di *welfare* aziendale che siano equi, efficaci e conformi alla normativa vigente.

In particolare, gli enti bilaterali sono stati riconosciuti dal legislatore come sedi privilegiate di regolazione del mercato del lavoro, come stabilito dall'*art. 2 lett. h del d.lgs. 276/2003* (la c.d. legge Biagi). In questo contesto normativo, sono dettagliatamente individuate le attività proponibili dagli enti bilaterali, tra le quali rientrano le prestazioni erogate all'interno dei piani di *welfare* aziendale.

In sintesi, sia le reti d'impresa che gli enti bilaterali offrono opportunità preziose per le imprese di promuovere il benessere dei propri dipendenti attraverso politiche di *welfare* aziendale. Questi approcci favoriscono la collaborazione, l'innovazione e la sostenibilità, contribuendo a migliorare la qualità della vita dei lavoratori e la competitività delle imprese sul mercato.

La "semplice" aggregazione tra imprese, come definita qui, rappresenta un'interessante evoluzione nel panorama del *welfare* aziendale. Questo approccio, che coinvolge una varietà di attori, tra cui società di servizi specializzate, associazioni datoriali e singoli imprenditori, offre un'opportunità per sperimentare nuove modalità di erogazione dei servizi di *welfare* e di collaborazione tra pubblico e privato e tra le parti sociali. Questa forma di aggregazione, sebbene ancora limitata in termini assoluti, sta guadagnando sempre più interesse da parte delle imprese. Queste sperimentazioni possono aprire nuove vie per lo sviluppo del *welfare* aziendale, consentendo alle imprese di accedere a una gamma più ampia di servizi e benefici per i propri dipendenti.

Inoltre, l'aggregazione tra imprese può fornire la creazione di nuovi contesti di collaborazione, permettendo alle aziende di condividere risorse, conoscenze e migliori pratiche nel campo del *welfare* aziendale. Questo può portare a sinergie positive e a soluzioni innovative che beneficiano sia dei dipendenti che delle imprese coinvolte.

È necessario sottolineare, inoltre, che la collaborazione tra impresa e territorio è cruciale per consolidare e rendere efficace il *welfare* aziendale. Questo tipo di partenariato non solo favorisce la costruzione di un sistema integrato di servizi territoriali, ma permette anche di adattare tali servizi alle specifiche esigenze economiche e sociali di ogni contesto locale³¹⁰.

³¹⁰ GRANDI D., MASSAGLI E., ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, p. 111 e ss.; MASSAGLI E., *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014.

Le istituzioni pubbliche locali svolgono un ruolo chiave in questo processo, poiché dispongono di conoscenze approfondite sulle dinamiche socio-economiche del territorio e possono facilitare la creazione di partenariati tra imprese, enti pubblici, organizzazioni non governative e altre parti interessate. Attraverso una stretta collaborazione tra imprese e territorio, è possibile identificare le priorità e i bisogni della comunità locale e sviluppare interventi concreti che rispondono efficacemente a tali sfide. Ad esempio, possono essere promosse iniziative di formazione professionale, programmi di sostegno all'occupazione, servizi di assistenza sociale e sanitaria, nonché progetti di riqualificazione urbana e ambientale.

Inoltre, la collaborazione tra impresa e territorio favorisce lo sviluppo di relazioni più strette tra le imprese e la comunità locale, promuovendo un maggiore coinvolgimento e responsabilità sociale da parte delle aziende. Questo crea un circolo virtuoso in cui il benessere delle imprese è strettamente legato al benessere della comunità in cui operano.

L'interesse e l'impegno delle imprese nei confronti delle politiche di *welfare* sono cresciuti significativamente negli ultimi anni. Infatti, sempre più aziende stanno implementando piani di *welfare* aziendale per rispondere alle esigenze dei propri dipendenti e affrontare le sfide sociali emergenti. Questi piani di *welfare* aziendale mirano a migliorare il bilanciamento tra lavoro e famiglia, offrendo servizi come asili nido aziendali, flessibilità lavorativa e supporto per il *caregiving*. Inoltre, le aziende stanno adottando misure per sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori, attraverso *benefit* come buoni pasto, sconti su servizi e prodotti, assistenza per l'accesso al credito e altri incentivi finanziari.

Inoltre, le imprese stanno sempre più attente ai c.d. nuovi rischi sociali ai quali il *welfare* pubblico potrebbe non essere in grado di rispondere adeguatamente. Questi possono includere l'insicurezza lavorativa, il cambiamento tecnologico, la salute mentale sul posto di lavoro e altre sfide legate alla rapida evoluzione del contesto sociale ed economico.

In questo contesto, nonostante i proclami e le intenzioni espresse a livello istituzionale, ancora ci sono poche iniziative concrete volte a sostenere le micro, piccole e medie imprese nell'implementazione di politiche di *welfare* aziendale. Sebbene siano stati lanciati alcuni bandi regionali, come quelli in Lombardia e Veneto, rivolti espressamente alla piccola impresa, spesso questi non vengono sfruttati pienamente.

Di conseguenza, la responsabilità ricade sui piccoli e medi imprenditori, che, grazie al loro radicamento territoriale e ai solidi legami con le comunità locali, si fanno carico dei bisogni dei propri dipendenti. Prima che il dibattito sul *welfare* aziendale diventasse così diffuso, molti di questi imprenditori hanno cercato di introdurre soluzioni, sia formali che informali, per sostenere il benessere dei propri lavoratori. Queste soluzioni possono assumere forme diverse, come ad esempio, la flessibilità negli orari di lavoro, la creazione di spazi di svago e relax in azienda, la concessione di *benefit* aggiuntivi come buoni pasto o servizi di assistenza all'infanzia, e molto altro. Tuttavia, senza un adeguato sostegno istituzionale finanziario, queste iniziative rischiano di restare limitate e non sviluppate appieno.

La ricerca promossa da Generali “Il *welfare* nelle PMI Italiane” evidenzia chiaramente una mancanza di preparazione da parte dei principali attori, sia i datori di lavoro che il sindacato, nell'affrontare le sfide legate al *welfare* aziendale in modo efficace e innovativo. Da un lato, i datori di lavoro non coinvolgono adeguatamente i lavoratori nelle iniziative di *welfare* aziendale (67% dei casi), spesso trascurando l'importanza di comprendere i bisogni specifici dei dipendenti e di definire misure personalizzate anziché generaliste. Questo limita la capacità delle aziende di sviluppare politiche di *welfare* aziendale mirate e adatte alle esigenze della propria forza lavoro.

Dall'altro, il sindacato mostra una preparazione ancora incompleta nel promuovere e affrontare proattivamente certe tematiche legate al *welfare* aziendale. Nel 60% dei casi, i sindacati non vengono consultati o coinvolti nelle decisioni riguardanti il *welfare* aziendale, e solo una piccola percentuale di misure, pari all'8%, viene stabilita attraverso contratti integrativi aziendali.

Inoltre, le iniziative di *welfare* aziendale attualmente adottate sembrano concentrate su pratiche tradizionali come le polizze infortuni, la flessibilità degli orari di lavoro e i *ticket restaurant*, piuttosto che affrontare in modo completo i nuovi bisogni e rischi sociali emergenti nel contesto lavorativo contemporaneo.

Tuttavia, accanto alle forme tradizionali di *welfare* aziendale, stanno emergendo interventi moderni sia “dall'alto”, con il coinvolgimento di aziende capo-filiera o enti bilaterali, sia “dal basso”, a livello di singola impresa, soprattutto nelle PMI orientate alla produzione manifatturiera e terziaria avanzata. Questi interventi includono forme

innovative di supporto e *benefit* che sono più in linea con le esigenze dei lavoratori nel contesto attuale.

Nell'ambito delle iniziative di sostegno al reddito, i buoni acquisto e i buoni pasto sono due esempi di *benefit* particolarmente rilevanti, data la loro diffusione e la loro efficacia nel fornire supporto ai dipendenti.

I buoni acquisto, come i *Buoni Acquisto Sodexo*, offrono una flessibilità senza pari, consentendo collaboratori la possibilità di utilizzare *voucher* presso una vasta rete di esercizi commerciali convenzionati. La loro versatilità si traduce nella libertà di scelta per i dipendenti, che possono decidere autonomamente come utilizzare tali benefici, adattandoli alle proprie esigenze e preferenze.

D'altra parte, i buoni pasto, come i *Buoni Pasto Sodexo*, rappresentano un pilastro nel panorama del *welfare* aziendale italiano. La loro flessibilità d'uso consente ai dipendenti di consumare pasti equilibrati durante la pausa pranzo, scegliendo tra una vasta gamma di punti di ristoro convenzionati. In alternativa, i dipendenti possono utilizzare i buoni per acquistare prodotti alimentari pronti al consumo nella grande distribuzione o presso gli spacci nelle vicinanze delle industrie alimentari, garantendo così una maggiore comodità e convenienza per il personale aziendale.

In particolare, un'indagine condotta da *Sodexo Benefits and Rewards Services* in collaborazione con Fondazione Studi Consulenti del Lavoro ha evidenziato che per le PMI italiane il *welfare* aziendale è spesso sinonimo di buoni pasto: immediati, flessibili e *smart*. Infatti, il 39,8% degli intervistati ha definito i buoni pasto "molto diffusi" e il 42,2% "abbastanza diffusi", con una maggiore concentrazione nelle regioni del Centro e del Sud. A seguire, troviamo i buoni benzina (40,3%) e i buoni acquisto (34,6%). Si prevede inoltre che i buoni benzina cresceranno più rapidamente rispetto agli altri benefici nei prossimi tre anni, attestandosi al 49,1%³¹¹.

Questo dimostra una crescente consapevolezza da parte delle imprese, sia grandi che piccole, dell'importanza di adattare le politiche di *welfare* aziendale alle sfide contemporanee e alle esigenze dei dipendenti. L'approccio "dall'alto", con il coinvolgimento di aziende capo-filiera o enti bilaterali, può portare a soluzioni coordinate su larga scala, mentre l'approccio "dal basso", a livello di singola impresa, consente di

³¹¹ [Welfare Aziendale e PMI: sfide e potenzialità digitali | Pluxee \(sodexo.it\)](https://www.pluxee.it/it/welfare-aziendale-e-pmi-sfide-e-potenzialita-digitali).

sviluppare interventi personalizzati e flessibili che rispondono direttamente alle esigenze specifiche dei lavoratori.

In entrambi i casi, l'obiettivo è quello di migliorare il benessere dei dipendenti e aumentare la soddisfazione sul lavoro, contribuendo così a una maggiore produttività e competitività dell'azienda nel suo complesso.

4.4.1. Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI

Il *welfare* aziendale sta emergendo come un pilastro fondamentale anche per le piccole e medie imprese italiane. Secondo lo studio condotto da *Sodexo Benefits and Rewards Services*, infatti, negli ultimi due anni le PMI italiane hanno notevolmente incrementato i loro investimenti in *welfare* aziendale. Questo dato è stato confermato dal 55,9% dei 2000 consulenti del lavoro che hanno partecipato alla ricerca dal titolo "Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI".

L'aumento degli investimenti nel *welfare* aziendale riflette una crescente consapevolezza degli imprenditori sul legame diretto tra il benessere dei dipendenti e il successo aziendale. Infatti, sempre più imprenditori riconoscono che l'introduzione di iniziative di *welfare* non solo valorizza i collaboratori, ma contribuisce alla loro fidelizzazione e motivazione, con conseguente impatto positivo sulle *performance* aziendali. Questa consapevolezza sta spingendo le PMI a considerare il *welfare* aziendale non solo come un costo aggiuntivo, ma come un investimento strategico per il futuro e la sostenibilità della propria azienda.

La diffusione del *welfare* aziendale presso le piccole e medie imprese è stata notevolmente agevolata dalle Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018, che hanno introdotto vantaggi fiscali per alcuni *benefit* e la possibilità di convertire i premi di produttività aziendali in servizi e beni di *welfare*. Grazie a tali misure, l'implementazione di iniziative di *welfare* è diventata più conveniente dal punto di vista fiscale, in quanto ha eliminato il cuneo fiscale e ha permesso ai dipendenti di ricevere l'intero importo previsto senza oneri fiscali aggiuntivi. Questo incentivo ha incoraggiato le aziende, incluse le PMI, a adottare politiche di *welfare* per sostenere le famiglie dei dipendenti, contribuendo così alla diffusione e alla crescita del welfare aziendale nel contesto lavorativo italiano.

In particolare, l'intervento legislativo con la Legge di Stabilità 2016 ha suscitato un notevole interesse tra le aziende e ha contribuito ad aggiornare una normativa datata,

consentendo loro di affrontare in modo più efficace le nuove sfide socio-economiche e l'importanza crescente del *welfare* aziendale nell'ambito lavorativo. Questa semplificazione normativa e le risorse finanziarie fornite dal governo hanno offerto un sostegno prezioso alle imprese, compresi i piccoli imprenditori, nell'adozione di misure finalizzate a migliorare il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

Grazie a questi interventi normativi e finanziari, le aziende sono state in grado di implementare politiche di *welfare* più innovative e mirate, contribuendo in questo modo a promuovere un ambiente lavorativo più sano e soddisfacente per tutti i dipendenti.

Tuttavia, la rapida adozione delle misure di *welfare*, soprattutto nelle grandi imprese, non è stata rispecchiata in modo uniforme all'interno delle PMI, dove permangono ancora varie complessità nell'approccio al tema. Queste difficoltà derivano da diversi fattori. Tra cui la diffidenza nel destinare risorse ulteriori alla voce "costi del personale", la mancanza di una visione strategica nella gestione delle risorse umane e le sfide legate alla complessa normativa fiscale. Inoltre, molte PMI possono essere riluttanti a dialogare con il sindacato, specialmente quando questo non è presente in azienda.

Queste complessità ostacolano la diffusione di pratiche di *welfare* aziendale nelle PMI, che spesso si trovano ad affrontare un contesto normativo e organizzativo meno favorevole rispetto alle grandi imprese. Di conseguenza, le iniziative di *welfare* aziendale nelle PMI tendono ad essere più informali e destrutturate, e non sempre rispecchiano appieno gli *standard* e le finalità delineate dalla letteratura.

Per promuovere una maggiore implementazione del *welfare* aziendale nelle PMI, è essenziale superare queste complessità attraverso l'informazione, la formazione e il supporto da parte delle istituzioni e degli enti preposti. Inoltre, è importante sensibilizzare gli imprenditori sulle potenziali ricadute positive del *welfare* aziendale sulla produttività, sull'attrattiva per i talenti e sulla reputazione aziendale, incoraggiandoli così ad investire nelle risorse umane e nel benessere dei propri dipendenti.

Le recenti disposizioni normative offrono alle piccole e medie imprese tre interessanti opportunità nel contesto del *welfare* aziendale, ma richiedono una valutazione attenta e ponderata. In primo luogo, la riconosciuta possibilità per il lavoratore di scegliere se convertire una parte del premio di risultato in *benefit* e servizi a contenuto sociale. Questa possibilità rappresenta un importante passo in avanti nella personalizzazione della remunerazione dei dipendenti. Infatti, consentire loro di conservare una parte del premio

di risultato in *benefit* e servizi sociali aggiunge un elemento di flessibilità e controllo sulle proprie condizioni lavorative. Tuttavia, è necessario un accordo sindacale per attuare questa opzione, il che potrebbe risultare complesso per le PMI che non hanno una rappresentanza sindacale consolidata.

Inoltre, il legislatore offre alle PMI la possibilità di istituire un piano di *welfare* aziendale tramite regolamento aziendale, senza perdere i vantaggi fiscali associati. Questo approccio flessibile consente alle imprese di adattare il piano alle proprie esigenze e risorse, senza dover navigare attraverso procedure burocratiche complesse. Pertanto, è un'opportunità preziosa che permette alle PMI di sviluppare politiche di *welfare* su misura per la propria realtà aziendale. Infine, la possibilità di erogazione dei servizi di *welfare* attraverso *voucher* o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito (*ex art. 51, co. 3 bis del TUIR*). Questo metodo pratico ed efficiente potrebbe ridurre l'onere amministrativo per le PMI e semplificare la gestione dei *benefit* aziendali. Si tratta di un'occasione per le imprese di offrire ai propri dipendenti un'ampia gamma di servizi e *benefit* in modo agevole e trasparente.

La recente apertura del legislatore alla possibilità per il lavoratore di convertire una parte o l'intero premio di risultato in servizi di *welfare* aziendale rappresenta un importante sviluppo nel panorama normativo, eliminando le incertezze operative e le interpretazioni frammentate che hanno caratterizzato il passato. Questa nuova disposizione, nota come "premio sociale", offre un'opportunità vantaggiosa sia per i datori di lavoro che per i dipendenti.

Per i datori di lavoro, l'adozione del premio sociale comporta un doppio beneficio. Da un lato, sono esentati dal versamento dei contributi sulla somma destinata ai servizi di *welfare* aziendale, consentendo loro di ridurre i costi complessivi associati alla retribuzione dei dipendenti. Questo significa che possono investire in *benefit* per i dipendenti senza gravare ulteriormente sulle finanze aziendali. Dall'altro lato, la decontribuzione del premio consente al datore di lavoro di ridurre il cuneo fiscale complessivo, migliorando così la competitività e promuovendo un clima lavorativo più positivo.

Per i lavoratori, la possibilità di convertire una parte del proprio premio di risultato in servizi di *welfare* aziendale offre numerosi vantaggi. In primo luogo, il valore dei servizi erogati non è soggetto a tassazione, consentendo ai dipendenti di massimizzare il

beneficio finanziario derivante dal premio. Ciò significa che possono accedere a una serie di servizi utili, come l'assistenza sanitaria, l'educazione, l'assistenza familiare e altri, senza incorrere in ulteriori oneri fiscali. Inoltre, l'offerta di servizi di *welfare* aziendale può migliorare il benessere complessivo dei lavoratori, aumentando la soddisfazione sul lavoro e la fedeltà all'azienda.

Ad ogni modo, l'opzione descritta è effettivamente possibile solo se è presente un contratto a livello aziendale o territoriale, come previsto dall'*art. 51 del D.lgs. n. 81/2015*, che continua l'orientamento introdotto dalla Legge n. 122 del 2010. Questo orientamento mira a promuovere la contrattazione di secondo livello per implementare sistemi volti a sostenere la produttività aziendale.

In particolare, le deroghe previste dal legislatore includono diverse aree, come i contributi previdenziali e assistenziali *ex art. 51, c. 2, lett. a)*³¹², le somministrazioni di vitto *ex art. 51, c. 2, lett. c)*³¹³, i servizi di trasporto collettivo *ex art. 51, c. 2, lett. d)*³¹⁴, gli oneri di utilità sociale (*art. 51, c. 2, lett. f*), le somme e i servizi per l'istruzione (*art. 51, c. 2, lett. f-bis*), le prestazioni per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti (*art. 51, c. 2, lett. f-ter*), e altri oneri e spese mediche e

³¹² Non concorrono a formare il reddito: “a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20”. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), TUIR, che dispone che “dal reddito complessivo si deducono [...] i contributi versati, fino ad un massimo di euro 3615,20, ai fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale istituiti o adeguati ai sensi dell'articolo 9 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, che erogano prestazioni negli ambiti di intervento stabili con decreto del Ministro della Salute da testo unico del 22 dicembre 1986 n. 917 [...]. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lettera a, per i contributi versati nell'interesse delle persone indicate nell'articolo 12, che si trovino nelle condizioni ivi previste, la deduzione spetta per l'ammontare non dedotto dalle persone stesse, fermo restando l'importo complessivamente stabilito”.

³¹³ Non concorrono a formare il reddito: “c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione”.

³¹⁴ Non concorrono a formare il reddito: “d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici”. La Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha precisato che l'irrelevanza ai fini reddituali per il dipendente riguarda le prestazioni di servizi di trasporto collettivo per lo spostamento dal luogo di abitazione o da un apposito centro di raccolta alla sede di lavoro e viceversa, escludendo quindi la riconducibilità a tale norma degli abbonamenti di trasporto pubblico locale che permettono al dipendente di usufruire del servizio di trasporto anche per percorsi estranei al tragitto casa-lavoro e in giorni non lavorativi, così come sottolineato dalla Risoluzione n. 126/E del 6 maggio 2007.

assistenziali per casi di grave e permanente invalidità o menomazione (art. 51, c. 2, lett. h)³¹⁵.

Oltre alle deroghe precedentemente menzionate, esistono ulteriori disposizioni che, pur non essendo originariamente concepite per il *welfare* aziendale, sono ora sfruttate da alcune aziende per arricchire e diversificare l'offerta dei loro programmi di *welfare*. Queste disposizioni includono convenzioni per l'acquisto di beni e servizi³¹⁶, la produzione di beni direttamente da parte del datore di lavoro³¹⁷, la cessione di beni e/o la fornitura di servizi il cui valore complessivo non superi i 258,23 euro nel periodo d'imposta³¹⁸, e la possibilità di concedere prestiti a tasso agevolato³¹⁹. Queste opzioni offrono alle aziende una maggiore flessibilità nel progettare e implementare programmi di *welfare* aziendale che rispondano alle esigenze specifiche dei dipendenti e contribuiscano al loro benessere complessivo.

³¹⁵ Non concorrono a formare il reddito: “h) le somme trattenute al dipendente per oneri di cui all’articolo 10 [...], nonché le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso articolo 10, comma 1, lettera b)”.

³¹⁶ L’art. 51, c. 3, TUIR, prevede che “ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati [...], 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 quale al comma 3 stabilisce che per valore normale si intende il “prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi”, rinviando, inoltre, “ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi, [...] tenendo conto degli sconti d’uso”. Intervenedo sul punto con la Risoluzione 26/E del 29 marzo 2010 l’Agenzia delle Entrate chiarisce che “il valore nominale di riferimento possa essere costituito dal prezzo scontato che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni ricorrenti nella prassi commerciale”, comprendendo in tal senso anche “l’eventuale convenzione stipulata con il datore di lavoro”.

³¹⁷ Per i generi in natura prodotti dall’azienda e ceduti ai dipendenti il valore normale “è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista”.

³¹⁸ “Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore al periodo d’imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito”.

³¹⁹ Ai fini dell’applicazione del comma 3: “b) in caso di concessione di prestiti si assume il 50 per cento della differenza tra l’importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di sconto vigente al termine di ciascun anno e l’importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi”. La Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha specificato che l’ambito applicativo della disposizione comprende, oltre al finanziamento concesso direttamente dal datore di lavoro, le forme di finanziamento concesse da terzi con i quali il datore stesso abbia stipulato accordi o convenzioni, anche in assenza di oneri specifici a proprio carico. Sempre in tema di prestiti l’Agenzia delle Entrate con la Risoluzione n. 46/E del 28 maggio 2010 ha sottolineato che anche nel caso in cui il datore di lavoro eroghi un contributo a copertura di una quota degli interessi maturati direttamente sul conto corrente del dipendente presso il quale l’istituto di credito erogatore del prestito preleva le singole rate, il vantaggio economico di cui beneficia il dipendente possa concorrere alla formazione del reddito di lavoro dipendente secondo il criterio di valorizzazione previsto dall’art. 51, c. 4, lett. b, del TUIR, purché si realizzi «un collegamento immediato e univoco tra l’erogazione aziendale e il pagamento degli interessi tale per cui l’importo corrisposto dal datore di lavoro non entra, di fatto, nella disponibilità del dipendente».

Tuttavia, le deroghe stabilite dal legislatore sembrano essere rimaste indietro rispetto alla rapida evoluzione del contesto socio-economico. Infatti, non solo i valori fissati non sono stati aggiornati per decenni, ma anche le aree di bisogno considerate risultano limitate e datate. Un esempio lampante è dato dai *ticket restaurant*, esclusi dalla retribuzione imponibile fino a un massimo di 5,29 euro al giorno, una cifra che risale a circa 10 mila Lire, un valore di riferimento ancorato a un'epoca ormai passata – innalzabili a 7 euro se resi in forma elettronica³²⁰.

Inoltre, la definizione di "finalità sociali" di cui all'*art. 51, co. 2, lett. f) del TUIR* sembra non tener conto della complessità e delle sfide attuali. Il concetto di *welfare* aziendale si è evoluto verso una visione più ampia, che include il benessere dei dipendenti non solo in termini materiali, ma anche psicologici, sociali e professionali. Questa moderna concezione comprende la promozione della salute mentale, la gestione dell'equilibrio lavoro-vita, la formazione e lo sviluppo professionale, e molto altro ancora. Pertanto, è necessario rivedere e aggiornare le deroghe normative per garantire che il *welfare* aziendale possa adeguarsi alle esigenze attuali dei lavoratori e delle imprese.

Da ultimo, con la Legge di Stabilità 2017, approvata con la L. 11 dicembre 2016, n. 232, il Legislatore ha confermato ed esteso le azioni avviate con la Legge di Stabilità 2016 in tema di *welfare* aziendale. In particolare, è stato ampliato il tetto massimo di reddito di lavoro dipendente che consente l'accesso alla tassazione agevolata per i premi di produttività detassati e convertibili in *welfare*, passando da 50.000 a 80.000 euro. Questo ampliamento offre maggiori opportunità alle aziende di incentivare e premiare i propri dipendenti attraverso benefici fiscali, incoraggiando al contempo la promozione del benessere aziendale e la produttività.

In merito a tali premi, è stato incrementato l'importo erogabile da 2.000 a 3.000 euro, offrendo così ai datori di lavoro maggiori margini per incentivare i dipendenti attraverso *benefit* fiscali. Inoltre, il ventaglio dei servizi inclusi nell'*art. 51, c. 2, del TUIR*, è stato ampliato con l'aggiunta della lettera *f-quarter*. Tale disposizione esonera dal reddito di lavoro dipendente i «*contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma*

³²⁰ La l. 23 dicembre 2014, n. 190, c. 16, ha modificato l'art. 51, c. 2, lett. c del TUIR sostituendo le parole «di lire 10.240,» di euro 5,29, aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica».

assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, (...) o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie».

È importante notare che i contributi alle forme pensionistiche complementari e i contributi di assistenza sanitaria, anche se superano i limiti precedenti di 5.164,57 euro e 3.615,20 euro, non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente e non sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata. Questa disposizione fornisce un ulteriore incentivo per le aziende che investono nel benessere dei dipendenti attraverso programmi previdenziali e sanitari complementari.

Inoltre, il legislatore ha sottolineato che le disposizioni di cui all'*art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR*, vanno interpretate nel senso che *«le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o contratto collettivo territoriale»*. Questa specifica interpretativa mira a risolvere eventuali dubbi sull'applicazione del regime fiscale a misure non contemplata dalla contrattazione nazionale. Tale situazione appare particolarmente rilevante considerando i recenti aggiornamenti contrattuali³²¹, garantendo così una chiara e uniforme applicazione delle disposizioni normative relative al *welfare* aziendale.

Infine, l'aggiunta all'*art. 51 del TUIR* del *comma 3-bis* che permette l'erogazione dei servizi di *welfare* aziendale attraverso *voucher* o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito, rappresenta un'opportunità particolarmente interessante per le PMI. Una tale previsione, infatti, ispirata dalle prassi di altri paesi europei, dove i "*voucher*" o "buoni sociali" sono ampiamente utilizzati per accedere ai servizi di *welfare*, offre alle imprese un modo pratico per strutturare un piano di *welfare* aziendale.

Infatti, in molti paesi europei, i *voucher* sociali sono diventati uno strumento chiave per sostenere le esigenze dei dipendenti, tra cui l'assistenza all'infanzia, l'assistenza domiciliare e altre necessità. Nel Regno Unito, ad esempio, nel 2011, ben 40.243 aziende hanno utilizzato i c.d. "*childcare voucher*" per aiutare i dipendenti con le spese relative all'assistenza ai figli. Questo programma ha beneficiato un totale di 464.300 persone. In

³²¹ Come nel caso del rinnovo del CCNL dei metalmeccanici sottoscritto da Federmeccanica, Assisital, FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL il 26 novembre 2016 che prevede, in tema di *welfare*, l'erogazione da parte del datore di lavoro di benefit flessibili nella misura di 100 euro a partire dal giugno 2017, 150 euro a partire dal giugno 2018 e 200 euro a partire dal giugno 2019.

Francia, dal 2005, circa 8 milioni di famiglie hanno usufruito del CESU, un sistema di *voucher* per l'assistenza domiciliare. Questi esempi dimostrano come l'utilizzo dei *voucher* sociali possa semplificare notevolmente l'implementazione del *welfare* aziendale, offrendo alle PMI un accesso più agevole a soluzioni di supporto per i propri dipendenti.

Peraltro, l'implementazione di società specializzate nella gestione del *welfare* aziendale tramite *voucher* potrebbe rappresentare un passo significativo verso la democratizzazione di tali servizi, specialmente per le PMI. Queste società potrebbero offrire soluzioni preimpostate e personalizzabili che soddisfano le esigenze specifiche di ciascuna impresa, consentendo loro di offrire benefici ai dipendenti in modo efficiente e mirato.

Questo approccio moderno e innovativo non solo semplificherebbe il processo per le PMI, ma potrebbe anche garantire un livello di qualità e conformità normativa elevato, poiché le società specializzate avrebbero l'esperienza e le risorse necessarie per gestire efficacemente il programma di *welfare* aziendale. Inoltre, promuovere la diffusione del *welfare* aziendale può avere un impatto positivo sulla reputazione dell'azienda e sulla sua capacità di attrarre e trattenere talenti.

In definitiva, l'adozione di soluzioni di gestione del *welfare* aziendale tramite *voucher* potrebbe rappresentare un vantaggio significativo per le PMI, consentendo loro di migliorare il benessere dei dipendenti in modo efficiente e strategico, mentre allo stesso tempo si riducono i costi e si aumenta la competitività sul mercato del lavoro.

4.5. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale

A partire dagli anni Settanta, si è verificata una trasformazione significativa nell'organizzazione della produzione e nella dinamica tra impresa e mercato. Questo periodo ha visto emergere una fase del capitalismo definita "informazionale", in cui la gestione delle conoscenze e l'elaborazione delle informazioni hanno assunto una centralità senza precedenti. L'avvento dell'*information e communication technology* (ICT) e l'adozione di concetti come il *just-in-time*, la qualità totale e la *lean production* hanno contribuito a questa evoluzione, rendendo lo sviluppo, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni fonti primarie di produttività e potere.

In questa fase, si è osservata una crescente tendenza alla disintegrazione delle strutture aziendali verticali, con un numero significativo di imprese che hanno optato per forme più orizzontali di organizzazione e sviluppo. Questa disintegrazione può manifestarsi attraverso processi produttivi di decentramento, come nel caso dell'impresa a rete, o attraverso processi di connessione, come nei *cluster* e nei distretti industriali.

L'impresa a rete rappresenta una forma organizzativa innovativa, in cui l'intersezione di sistemi autonomi di obiettivi crea una struttura flessibile e adattabile. Questo modello incarna i principi dell'economia informazionale, generando conoscenza, elaborando informazioni e innovando per adattarsi all'economia globale.

La crisi redistributiva del *welfare state* ha spinto le organizzazioni economiche a un nuovo ruolo attivo, coinvolgendo le imprese anche nel campo delle prestazioni previdenziali, assistenziali e di cura. Questo ha accelerato l'uscita delle imprese dalla fase operativa tradizionale, cosiddetta "a due tempi", spingendole a integrare positivamente gli aspetti sociali e produttivi. Secondo questo nuovo approccio, le imprese non sono più viste solo come generatori di profitto, ma come attori capaci di creare valore condiviso. Infatti, l'esperienza negativa con l'*outsourcing* e l'*offshoring* ha portato le imprese a riconoscere l'importanza della comunità locale, che fornisce *input* cruciali in termini di manodopera, competenze, relazioni di fiducia e cooperazione per il processo produttivo. Questa consapevolezza ha promosso una visione più integrata dell'impresa nel contesto sociale e territoriale.

Le strutture organizzative e operative attraverso cui le imprese possono rispondere a questa pressione proveniente dal sistema sociale sembrano essere le reti costituite a livello territoriale, noti come *cluster*. Questi *cluster* rappresentano una rete di reti che coinvolge imprese, associazioni datoriali, istituzioni pubbliche, sindacati, scuole e università. All'interno di queste reti territoriali, le imprese possono condividere costi e rischi, scambiare conoscenze, competenze, fiducia e cooperazione, fornendo le risorse necessarie per sperimentare nuove modalità di integrazione tra l'aspetto economico e sociale³²².

³²² PRANDINI R., *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, in Bononia University Press, Bologna, 2012; DONATI P., PRANDINI R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano; PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. Rizza, F. Bonvicini (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, p. 45 e ss.

In Italia, le reti di imprese che si occupano di *welfare* aziendale stanno crescendo, anche se i numeri sono ancora limitati. Dal 2009 ad oggi, sono state avviate diverse iniziative di reticolazione, sia formali che informali, coinvolgendo gestioni pubbliche e private. Gli obiettivi di queste reti variano dalla sensibilizzazione culturale all'erogazione di servizi per la promozione e lo sviluppo del *welfare* aziendale³²³.

In particolare, le PMI, consapevoli del cambiamento del contesto socioculturale e dell'incremento dei rischi sociali, oltre alla limitatezza delle risorse del *welfare* pubblico, vedono nelle reti un'opportunità per implementare programmi di *welfare* flessibili e innovativi per i propri dipendenti³²⁴.

Affinché le reti siano efficaci strumenti di diffusione e sviluppo del *welfare* aziendale, devono avere alcune caratteristiche chiave. La prima di queste è la presenza di una regia e di un'operatività comune. In questo contesto, possono emergere quattro possibili modalità di regie.

Una di queste modalità è rappresentata dalla figura del consulente privato che assume il ruolo di facilitatore. In questo caso, un gruppo di imprese contatta un *provider* di servizi (o viceversa) per avviare la formazione della rete. Il consulente lavora per costruire una rete, coinvolgendo nuovi partecipanti, coordinando riunioni iniziali per definire gli obiettivi, e proponendo un piano per realizzare tali obiettivi. Inoltre, monitora i bisogni della forza lavoro delle imprese coinvolte, facilita l'interazione tra domanda e offerta di *welfare* e valuta le attività svolte. Pertanto, il consulente privato agisce come un intermediario e un catalizzatore di risorse e bisogni diversificati all'interno della rete, contribuendo a creare un ecosistema dinamico e sostenibile per il *welfare* aziendale.

In questi casi, l'operatività è garantita da un centro decisionale, come un comitato consultivo formato dalle organizzazioni partecipanti. Questo comitato è incaricato di reggere la rete, comunicare con il *provider* di servizi e prendere decisioni strategiche per

³²³ MALLONE G., *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo, 2012; GRANDI D., MASSAGLI E., ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press; MALLONE G., *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, Percorsi di Secondo Welfare, 2013; IASI F., *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare, 2015; BANDERA L., *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, Percorsi di Secondo Welfare, 2014.

³²⁴ MACCHIONI E., ORLANDINI M., *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. Maino, G. Mallone (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, 2016, p. 19 e ss.

il bene della comunità aziendale. Inoltre, all'interno della rete, i lavoratori possono beneficiare dell'accesso a beni e servizi dalle altre organizzazioni aderenti, garantendo un'ampia gamma di opzioni e un maggiore benessere per tutti i dipendenti coinvolti. I *manager* delle diverse aziende possono condividere informazioni e conoscenze, creando un ambiente di collaborazione e apprendimento reciproco.

In altri casi, sono le associazioni datoriali o gli enti bilaterali a promuovere e coordinare la formazione di reti per il *welfare* aziendale. Questi soggetti, consapevoli del vantaggio competitivo e dell'importanza delle relazioni tra datore di lavoro e collaboratori, propongono alle imprese di unirsi a una rete per poter accedere a beni e servizi che sarebbero difficili da ottenere individualmente. Le associazioni gestiscono le convenzioni con i fornitori, gli operatori sociali e gli esercizi commerciali per rendere operativa la rete. In questo modo, le imprese partecipanti possono beneficiare di un'ampia gamma di servizi e vantaggi offerti attraverso la rete, contribuendo così al miglioramento del *welfare* aziendale per i propri dipendenti.

La rete gestita da un'associazione ha un *hub* centrale che comunica con le singole aziende aderenti. Anche se possono emergere nuove relazioni orizzontali tra le imprese all'interno della rete, questo non è necessariamente l'obiettivo primario. L'importanza principale è garantire che le aziende abbiano accesso a servizi e supporti che migliorino il benessere dei loro dipendenti e rafforzino le relazioni tra datore di lavoro e lavoratori.

Anche la Pubblica Amministrazione può giocare un ruolo chiave nella promozione di reti per il *welfare* aziendale, coinvolgendo imprese e organizzazioni del Terzo Settore per creare alleanze che facilitino l'integrazione tra domanda e offerta di servizi di *welfare* sul territorio.

Spesso, la modalità preferita è quella di promuovere sperimentazioni locali attraverso bandi che finanziano l'attivazione di queste reti. In questo contesto, l'Alleanza territoriale per la famiglia di Schio è un esempio concreto di come la Pubblica Amministrazione possa promuovere la ridefinizione dei servizi di *welfare* a livello locale, coinvolgendo risorse provenienti da imprese, Terzo Settore, società civile e cittadinanza. Questa forma di reticolazione orizzontale aperta favorisce la creazione di accoppiamenti strategici tra *partner* diversi, guidati dall'attore pubblico che convoca gli aderenti, definisce le tempistiche, e garantisce e certifica la qualità dei progetti. In questo modo, si crea un ambiente collaborativo e sinergico che permette di affrontare le sfide del *welfare*

aziendale in modo efficace e innovativo, fornendo un sostegno concreto alle famiglie e ai lavoratori sul territorio.

In altri casi, infine, sono le stesse imprese a decidere di creare una rete per gestire il processo di *welfare* aziendale, senza interventi esterni. Questo è evidente nella recente evoluzione delle Aziende Modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa (AMRI), dove le imprese hanno costituito un'associazione privata per dare continuità alla sperimentazione avviata con il supporto del Comune di Modena. Un altro esempio è rappresentato dalla rete GIUNCA di Varese³²⁵, la prima rete formalizzata per il *welfare* aziendale, che include sia PMI che imprese di grandi dimensioni. In questo caso, la rete ha creato una propria struttura di governo di cui è responsabile un *HR manager*.

In queste situazioni, tutti gli attori hanno potenzialmente rapporti con tutti gli aderenti e possono collaborare per creare servizi comuni aperti anche alla cittadinanza. Questo approccio permette alle imprese di governare autonomamente il processo di *welfare* aziendale, adattandolo alle loro esigenze specifiche e promuovendo una cultura di collaborazione e responsabilità sociale all'interno della comunità imprenditoriale.

Una seconda caratteristica fondamentale delle reti per il *welfare* aziendale è che si sviluppano attorno a uno o più obiettivi comuni riguardanti la creazione, lo sviluppo, la valutazione e la diffusione di azioni di *welfare* aziendale. Questi obiettivi possono includere la promozione della salute e del benessere dei dipendenti, l'implementazione di programmi di conciliazione vita-lavoro, l'offerta di servizi di assistenza all'infanzia o all'assistenza agli anziani, la promozione dell'inclusione sociale e la valorizzazione delle competenze dei lavoratori. Indipendentemente dagli obiettivi specifici, è importante che le reti per il *welfare* aziendale siano fondate su un impegno comune verso il miglioramento delle condizioni lavorative e del benessere dei dipendenti, promuovendo una cultura organizzativa che valorizzi il contributo umano e sociale delle imprese.

³²⁵ Il Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente, meglio noto come GIUNCA, è un ottimo esempio dell'utilizzo dello strumento delle reti d'impresa non per motivi quali lo sviluppo di nuovi prodotti, alleanze strategiche, progetti di sbarco su nuovi mercati esteri, ma per la creazione di sinergie in grado di aumentare la competitività delle aziende che ne fanno parte in termini di miglioramento del clima aziendale e del benessere e della professionalità dei lavoratori. Le aziende facenti parte della rete sono TMC Srl, Chemisol Italia Srl, Viba Spa, Tioxide Europe Srl, Momentive Specialty, Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Research Srl e B.D.G. EL Srl. Multinazionali, dunque, ma anche grandi imprese industriali e PMI manifatturiere del nord e del sud aggregate grazie all'importante assistenza offerta dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese (aiuto, questo, che avvicina questa esperienza anche al terzo possibile modello di welfare interaziendale).

In particolare, alcune reti si pongono l'obiettivo di promuovere una conoscenza condivisa tra gli aderenti riguardo alle implicazioni del *welfare* aziendale sull'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro e sul benessere lavorativo. La regia della rete svolge un ruolo chiave nel fornire gli strumenti necessari per avvicinarsi a questa tematica. Tra le attività svolte dalla regia della rete ci sono l'organizzazione di seminari informativi con esperti del settore, la condivisione tra gli aderenti delle informazioni relative alle agevolazioni fiscali ed economiche per la realizzazione di determinate misure di *welfare* aziendale, e il supporto alle imprese nell'esplicitare le proprie pratiche di *welfare* aziendale che potrebbero essere ancora implicite.

Questo approccio favorisce la diffusione delle migliori pratiche e conoscenze nel campo del *welfare* aziendale, incoraggiando le imprese ad adottare politiche e programmi che migliorino il benessere dei dipendenti e promuovano una cultura organizzativa orientata al sostegno e alla valorizzazione delle risorse umane.

D'altro canto, altre reti vanno oltre la fase di conoscenze e apprendimento e aggiungono ulteriori elementi al processo. Queste reti non solo conoscono e apprendono dalle buone pratiche aziendali, ma anche dibattono su progetti futuri, cercando sinergie e scambi di informazioni e di servizi.

Infine, alcune reti si pongono l'obiettivo di co-progettare servizi innovativi di *welfare* aziendale. Ad esempio, tramite piani di intervento annuali condivisi da tutti i soggetti coinvolti, le alleanze territoriali lombarde e venete, così come l'Associazione delle Aziende Modenesi per la Responsabilità sociale d'impresa, ideano, progettano e monitorano attività di *welfare* destinate ai propri lavoratori e ai cittadini del territorio. In questo contesto, ogni attore assume un compito specifico in base alle proprie competenze e risorse, partecipando attivamente anche alla *governance* dei servizi come erogatore, finanziatore o fruitore. Questa prospettiva collaborativa e partecipativa consente alle reti di sviluppare soluzioni innovative e mirate che rispondono alle esigenze specifiche della comunità aziendale e del territorio in cui operano.

Un'altra caratteristica delle reti per il *welfare* aziendale è la regolazione interna, cioè il modo in cui viene gestita l'appartenenza dei propri membri. Questo può avvenire attraverso diverse modalità, ma due sono le principali: da un lato, reti più strutturate e formalizzate, e dall'altro, forme più leggere e informali di legame.

Le reti strutturate e formalizzate, come quelle che si avvalgono di contratti di rete o si costituiscono in associazioni, offrono un quadro più definito e stabile per la collaborazione. Un esempio di questo approccio è rappresentato da reti come *Giunca* e il *BioNetwork* di Pavia. Queste reti operano con un'ottica a lungo termine, stabilendo contratti formali che delineano obiettivi, ruoli, responsabilità e procedure da seguire nel corso del tempo. Inoltre, possono anche prevedere la creazione di fondi patrimoniali comuni e l'istituzione di organi di gestione per garantire l'attuazione efficace degli accordi stabiliti. Sebbene questo modello offra una maggiore sicurezza e stabilità agli aderenti, richiede un impegno più sostanziale e vincolante da parte di tutte le parti coinvolte.

D'altra parte, le reti con forme più leggere e informali di legame tendono ad adottare un approccio più flessibile e adattabile. Un esempio di questo approccio è rappresentato dagli Industriali per l'Educazione e la Promozione sociale (IEP). In questo caso, l'appartenenza alla rete è meno vincolante e le relazioni tra i membri sono caratterizzate da una maggiore libertà decisionale e operativa. Gli aderenti cercano di ottenere benefici, informazioni e servizi senza necessariamente impegnarsi in un rapporto a lungo termine o vincolante. Questo modello può essere preferibile in contesti in cui la flessibilità e l'autonomia sono considerate prioritarie, consentendo agli aderenti di partecipare alle attività della rete in base alle proprie esigenze e disponibilità.

In entrambi i casi, l'obiettivo è quello di creare un ambiente collaborativo e inclusivo che favorisca lo scambio di conoscenze, esperienze e risorse per promuovere il *welfare* aziendale. La scelta tra un approccio più strutturato o più informale dipende spesso dalle specifiche esigenze e preferenze dei membri della rete, nonché dalle dinamiche del contesto in cui operano.

Tuttavia, esistono forme miste che combinano elementi di reti strutturate e informali. Un esempio di queste sono le *partnership* che si formano tra diverse organizzazioni per l'ideazione e l'implementazione di nuovi servizi nel contesto del *welfare* aziendale. Queste *partnership* possono attingere alcuni elementi tipici dei contratti di rete, come la definizione di obiettivi, responsabilità e modalità di cooperazione, ma allo stesso tempo mantengono un grado significativo di flessibilità e adattabilità.

Queste *partnership* possono essere caratterizzate da una temporalità definita, in cui le organizzazioni coinvolte si impegnano a collaborare per un periodo specifico al raggiungimento di obiettivi comuni. Inoltre, possono prevedere la condivisione di risorse

e competenze, così come la partecipazione a iniziative sociali volte a migliorare il benessere dei lavoratori e della comunità.

Ciò che rende queste *partnership* particolarmente interessanti è la loro proiezione in un'ottica ancora più differita nel tempo. Questo significa che le organizzazioni coinvolte non si limitano a perseguire obiettivi a breve termine, ma lavorano insieme per sviluppare soluzioni sostenibili e durature che possano avere un impatto positivo nel lungo periodo. In questo modo, le *partnership* che combinano elementi di reti strutturate e informali offrono un approccio flessibile e dinamico per affrontare le sfide del *welfare* aziendale, consentendo alle organizzazioni di collaborare in modo efficace e adattabile per promuovere il benessere dei propri dipendenti e della comunità in cui operano.

L'ultima caratteristica essenziale delle reti per il *welfare* aziendale è rappresentata dalla dimensione culturale, poiché riflette le concezioni, le pratiche e i valori condivisi tra le imprese che ne fanno parte. Queste reti spesso si configurano come veri e propri spazi in cui si costruisce e si condivide un'idea comune di *welfare* aziendale.

In alcune di esse, prevale una visione del *welfare* come parte integrante della responsabilità sociale delle imprese. Qui, il benessere dei dipendenti non è visto solo come un'opzione, ma come un impegno imprescindibile. Le aziende si assumono la responsabilità di comprendere e rispondere ai bisogni emergenti dei propri lavoratori e delle loro famiglie, creando un ambiente in cui il supporto sociale e familiare è parte integrante della cultura organizzativa.

Altre reti, invece, pongono l'accento sulla dimensione "performativa" del *welfare* aziendale. In questo contesto, i programmi di benessere sono concepiti come strumenti per migliorare le prestazioni e l'*engagement* dei dipendenti. Le aziende mirano a promuovere un clima lavorativo positivo e a garantire un equilibrio tra lavoro e vita privata, riconoscendo che il benessere dei dipendenti è un fattore chiave per il successo aziendale.

Infine, vi sono reti che enfatizzano il ruolo dell'impresa come parte integrante della comunità locale. Qui, il *welfare* aziendale non è limitato al contesto lavorativo, ma si estende alla sfera pubblica. Le imprese si impegnano a collaborare con le istituzioni locali e il terzo settore per progettare e implementare servizi di utilità collettiva, contribuendo così al miglioramento della qualità della vita nella comunità in cui operano.

In definitiva, queste diverse culture organizzative riflettono la complessità e la varietà delle prospettive sul *welfare* aziendale, dimostrando che non esiste un approccio universale, ma piuttosto una pluralità di visioni e pratiche che rispondono alle esigenze e ai valori specifici di ciascuna impresa e della sua comunità di riferimento.

4.6. Il caso *E-Labora*. Il caso *Eicon*

Negli ultimi anni, si è registrata una crescente diffusione di politiche di *welfare* aziendale all'interno delle piccole e medie imprese (PMI) italiane, un fenomeno che testimonia l'attenzione crescente del mondo imprenditoriale verso il benessere dei propri dipendenti. Questo cambiamento culturale e organizzativo riflette l'evoluzione delle dinamiche lavorative e la necessità di rispondere a nuove esigenze sociali ed economiche. I dati forniti dall'8ª edizione del *Welfare Index PMI 2024* sono particolarmente significativi: il 33,3% delle PMI ha raggiunto un livello avanzato di *welfare* aziendale, un valore triplicato rispetto al 2016. Tale crescita evidenzia come il *welfare* aziendale sia percepito non solo come un investimento nel capitale umano, ma anche come uno strumento strategico per migliorare la competitività delle imprese.

Il *welfare* aziendale adottato dalle PMI italiane si concretizza in una serie di iniziative articolate che spaziano dalla conciliazione vita-lavoro al sostegno economico dei dipendenti, passando per la tutela della salute e la previdenza complementare. Questi interventi, regolati da una molteplicità di normative e spesso incentivati da benefici fiscali, possono essere analizzati nelle seguenti aree principali:

1. Conciliazione vita-lavoro

Un aspetto fondamentale del *welfare* aziendale riguarda l'adozione di misure volte a favorire l'equilibrio tra la vita professionale e quella personale dei lavoratori. Le PMI hanno introdotto strumenti come la flessibilità degli orari e lo *smart working*, che consentono ai dipendenti di organizzare il proprio tempo in modo più efficiente, riducendo lo stress e migliorando la qualità della vita. Dal punto di vista giuridico, tali misure pongono interessanti spunti di riflessione sul rapporto tra subordinazione e autonomia del lavoratore, mettendo in discussione modelli tradizionali di organizzazione del lavoro.

2. Salute e assistenza

La tutela della salute dei dipendenti rappresenta un'altra area cruciale delle politiche di welfare. Numerose PMI hanno iniziato a offrire assicurazioni sanitarie integrative, che coprono spese mediche altrimenti non incluse nel Servizio Sanitario Nazionale, e programmi dedicati al benessere psicofisico, come corsi di yoga, *mindfulness* o consulenze psicologiche. Tali iniziative non solo migliorano il benessere complessivo dei lavoratori, ma contribuiscono anche a ridurre fenomeni come l'assenteismo e il turnover. In termini normativi, queste misure si inseriscono nell'ambito delle politiche per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, sancite dal Testo Unico sulla Sicurezza (D.lgs. 81/2008).

3. Previdenza e protezione

L'inclusione di piani pensionistici complementari e coperture assicurative aggiuntive rappresenta una risposta concreta alle incertezze del sistema previdenziale pubblico. Le PMI offrono ai propri dipendenti l'opportunità di integrare la propria pensione futura o di beneficiare di coperture assicurative per eventi straordinari, come infortuni o malattie gravi. Questi strumenti rientrano tra le agevolazioni fiscali previste dall'ordinamento, che incentivano l'adozione di politiche di welfare orientate alla previdenza privata.

4. Sostegno economico ai lavoratori

Un'ulteriore dimensione rilevante è rappresentata dalle iniziative di supporto economico. Le PMI erogano *benefit* come buoni pasto, buoni carburante e *fringe benefit*, con l'obiettivo di incrementare il potere d'acquisto dei lavoratori. Dal punto di vista fiscale, tali strumenti rientrano nei limiti di esenzione previsti dall'*art. 51 del TUIR* (Testo Unico delle Imposte sui Redditi), favorendo un vantaggio sia per i lavoratori sia per le imprese.

Un esempio significativo di applicazione efficace di politiche di *welfare* aziendale nel contesto delle piccole e medie imprese italiane è rappresentato dallo studio professionale *E-Labora S.r.l.* di Brescia. Questa realtà imprenditoriale si è affermata come un punto di riferimento nell'ambito della consulenza nel mondo del lavoro, distinguendosi per un approccio innovativo e orientato alle esigenze delle aziende. La missione di *E-Labora* è quella di fornire soluzioni personalizzate e flessibili, capaci di rispondere alle specifiche necessità dei propri clienti, contribuendo al contempo a rafforzare la rete professionale e collaborativa di cui fa parte.

Tra i principali servizi offerti da *E-Labora* spiccano la consulenza strategica, il *welfare* aziendale e l'innovazione organizzativa, rivolti a una clientela eterogenea che comprende piccole, medie e grandi imprese. Ciò che rende *E-Labora* un modello di eccellenza è la capacità di adattarsi alle richieste dei clienti attraverso un approccio basato sull'analisi predittiva e l'implementazione di soluzioni che si rivelano efficaci non solo nel breve termine, ma anche in una prospettiva di lungo periodo. Questo *modus operandi* riflette una visione del lavoro incentrata sulla centralità del capitale umano e sull'importanza strategica di politiche di *welfare* mirate a migliorare il benessere dei lavoratori.

Il team di *E-Labora* è guidato da Tommaso Sila, figura di spicco nel panorama delle normative giuslavoristiche e consulente esperto nello sviluppo di strategie personalizzate per la crescita delle imprese. La competenza di Sila si estende anche alla ricerca e selezione del personale, un'attività che svolge in qualità di delegato della Fondazione Consulenti per il Lavoro, e alla formazione professionale, grazie alla *partnership* con *Deleganoi Srl*. Questo ruolo poliedrico garantisce a *E-Labora* una visione completa e integrata delle dinamiche aziendali, posizionandola come un interlocutore privilegiato per le imprese che desiderano implementare politiche di *welfare* e sviluppo organizzativo.

Un aspetto che caratterizza l'attività di *E-Labora* è l'impegno costante nel fornire supporto a imprese, professionisti e *start-up*, accompagnandoli in tutte le fasi della loro evoluzione, dalla nascita alla crescita fino al consolidamento del successo. Grazie a una presenza capillare sul territorio, con sedi a Brescia e Prevalle, *E-Labora* è in grado di offrire un'assistenza puntuale e vicina alle necessità dei propri clienti.

L'esperienza di *E-Labora* illustra come un'organizzazione ben radicata nel tessuto economico locale possa trasformarsi in un esempio virtuoso di applicazione del *welfare* aziendale, coniugando la crescita economica con il benessere dei propri collaboratori. In questo contesto, il diritto del lavoro svolge un ruolo centrale nel fornire il quadro normativo entro cui tali iniziative possono essere sviluppate e valorizzate, evidenziando il potenziale delle politiche di *welfare* come leva strategica per la competitività e la sostenibilità delle piccole e medie imprese (PMI).

E-Labora ha saputo coniugare innovazione e attenzione al benessere dei propri collaboratori attraverso l'adozione di un sistema articolato di iniziative di *welfare*, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita lavorativa e personale dei dipendenti. Tra le principali misure introdotte si segnalano:

1. Conciliazione vita-lavoro: Lo studio ha implementato la settimana lavorativa di 4,5 giorni, una soluzione particolarmente innovativa che consente ai dipendenti di avere maggiore tempo libero da dedicare alla propria sfera personale e familiare. Questo intervento è stato integrato con una gestione flessibile degli orari di lavoro, offrendo ai collaboratori la possibilità di modulare l'organizzazione del proprio tempo in base alle necessità individuali. Tale approccio non solo migliora il bilanciamento tra lavoro e vita privata, ma contribuisce anche a ridurre lo stress lavorativo e a favorire una maggiore produttività.

2. Benessere ambientale: Al fine di promuovere la salute fisica e mentale dei collaboratori, *E-Labora* ha investito nella creazione di una spa interna, uno spazio dedicato al relax e al recupero psicofisico. Questa iniziativa rappresenta un esempio concreto di come le imprese possano offrire *benefit* innovativi, creando ambienti lavorativi stimolanti e orientati al benessere complessivo della persona. Si tratta di un approccio che riflette una visione del lavoro sempre più incentrata sulla centralità del capitale umano.

3. Sviluppo del capitale umano: Lo studio ha messo in atto un sistema strutturato di percorsi formativi personalizzati, con l'obiettivo di favorire la crescita professionale dei dipendenti. I collaboratori hanno accesso a programmi di *mentoring*, attraverso cui vengono affiancati da figure esperte che li supportano nello sviluppo delle proprie competenze. Inoltre, è stato introdotto un sistema premiante basato sul livello di autonomia professionale raggiunto dai dipendenti, incentivando così il miglioramento continuo e la responsabilizzazione.

Le suddette misure hanno avuto un impatto significativo sia sul clima aziendale che sulla produttività. Da un lato, il miglioramento del benessere dei dipendenti ha contribuito a creare un ambiente di lavoro più sereno e collaborativo; dall'altro, ha rafforzato la competitività dello studio sul mercato, evidenziando i vantaggi strategici del *welfare* aziendale.

Un altro esempio rilevante è quello dello studio *Eicon* di Torino, che si distingue per la sua capacità di integrare il *welfare* aziendale con iniziative orientate al sostegno dei giovani e alla promozione dell'ascensione sociale. Specializzata nei settori dell'editoria, della comunicazione e della formazione web, *Eicon* si distingue per la sua capacità di creare soluzioni originali e all'avanguardia, rispondendo alle necessità del mercato sia in

ambito istituzionale che aziendale, con un forte accento sul settore pubblicitario. L'azienda si occupa di gestire progetti editoriali complessi, rivolti sia al settore scolastico che a quello business, sviluppando contenuti multimediali integrati e offrendo soluzioni web avanzate che permettono di supportare i propri clienti in ogni aspetto, dai dispositivi ai contenuti.

La missione di *Eicon* è sintetizzata nel motto “Sapere. Creare. Saper creare.”, un'impostazione che guida l'azienda nella sua offerta di servizi e prodotti di qualità. La società si impegna a costruire relazioni e sinergie con altre realtà importanti, puntando su una crescita continua e sulla creazione di valore per i propri clienti. Il team di *Eicon* è composto da professionisti appassionati e altamente competenti che lavorano ogni giorno per soddisfare le esigenze dei clienti italiani e internazionali, sviluppando offerte che siano in linea con le nuove tendenze e le necessità del mercato in continua evoluzione.

Oltre ai suoi progetti editoriali, *Eicon* offre una vasta gamma di servizi, tra cui consulenze in comunicazione, *design* e *branding*, con particolare attenzione alla creazione di immagine coordinata aziendale e la realizzazione di infografiche, *concept* pubblicitari e *packaging* personalizzati. In ambito formativo, l'azienda propone soluzioni innovative come la formazione a distanza, l'uso di piattaforme *e-learning* avanzate, e programmi di *Edugame/Gamification* che rendono l'apprendimento coinvolgente e interattivo. Inoltre, *Eicon* si distingue nel settore web, offrendo servizi di progettazione e sviluppo di siti web professionali, *e-commerce*, applicazioni per smartphone e tablet, SEO, e tanto altro.

Il portfolio di *Eicon* include anche numerosi progetti editoriali in vari ambiti, tra cui scolastico, aziendale e multimediale, con servizi che spaziano dalla scrittura professionale alla correzione delle bozze, dalla redazione tecnica alla produzione di contenuti per pubblicazioni aziendali. A supporto di tutte queste attività, l'azienda gestisce anche servizi di *hosting*, registrazione di domini, e soluzioni di *server* dedicati, offrendo una copertura completa per tutte le esigenze digitali dei propri clienti.

Eicon vanta una clientela prestigiosa, che include aziende di rilievo internazionale come Hachette Editore, Roche, Stellantis, Ferrari e Intesa SanPaolo, tra le altre. Questi collaboratori testimoniano l'affidabilità e la qualità dei servizi offerti dall'azienda, che è riuscita a coniugare innovazione, crescita economica e attenzione al benessere dei propri collaboratori.

Un aspetto distintivo di *Eicon* è il suo impegno concreto nell'inclusione sociale, attraverso l'adozione di percorsi formativi altamente personalizzati per giovani talenti. Questi programmi formativi non sono semplicemente corsi generici, ma sono strutturati sulla base di un'analisi approfondita dei bisogni individuali di ciascun partecipante. L'obiettivo è colmare il divario tra la formazione teorica acquisita dai giovani nei percorsi educativi tradizionali e le competenze pratiche richieste dal mondo del lavoro. Questo approccio consente ai giovani di affrontare le sfide del mercato in modo più preparato e sicuro, mentre le aziende come *Eicon* traggono vantaggio dall'arricchimento del proprio capitale umano, che si traduce in maggiore produttività e innovazione.

L'impegno di *Eicon* nel promuovere l'inclusione sociale non si limita all'aspetto formativo. La sua iniziativa ha un impatto concreto, creando opportunità di sviluppo professionale per i giovani, ma anche contribuendo a costruire una società più giusta, dove ogni individuo ha la possibilità di esprimere il proprio potenziale, indipendentemente dalle difficoltà iniziali o dalla provenienza. Questo è un esempio di come il *welfare* aziendale possa estendersi oltre il benessere dei dipendenti, abbracciando un concetto più ampio di responsabilità sociale. *Eicon* si inserisce in un contesto in cui la crescita aziendale non è solo misurata in termini economici, ma anche in relazione al contributo che l'impresa è in grado di dare alla comunità circostante.

L'approccio di *Eicon* rappresenta una chiara manifestazione della capacità delle PMI di farsi portatrici di cambiamento, mettendo in atto politiche aziendali che favoriscano una circolarità positiva tra l'azienda e la società. Investire nella formazione dei giovani, infatti, non solo arricchisce il capitale umano dell'azienda, ma genera un impatto a lungo termine sulla società, favorendo l'inclusione sociale e la creazione di opportunità di lavoro per le future generazioni. Questo tipo di *welfare* aziendale, che promuove l'ascensione sociale, si inserisce perfettamente in una visione più ampia di sostenibilità, dove le imprese non sono solo attori economici, ma anche agenti di cambiamento sociale.

Le azioni di *Eicon* si collocano in un contesto sempre più orientato a un modello di *welfare* che non si limita a vantaggi e benefici per i lavoratori già impiegati, ma si estende anche alle fasce sociali più giovani, offrendo opportunità di crescita e miglioramento. In questo modo, l'azienda riesce a combinare obiettivi aziendali e responsabilità sociale, dando vita a un ciclo virtuoso che non solo arricchisce i singoli individui, ma contribuisce

a un cambiamento strutturale nella società, favorendo l'inclusione e creando un ambiente lavorativo più equo e dinamico.

In definitiva, l'approccio di *Eicon* al welfare aziendale dimostra come le PMI, pur nelle loro dimensioni contenute, abbiano la possibilità di generare un impatto sociale profondo, con politiche che vanno ben oltre la tradizionale attenzione al benessere dei dipendenti. Attraverso l'investimento nella formazione e nel talento giovanile, *Eicon* sta creando non solo valore per sé stessa, ma per l'intera comunità, dimostrando che la crescita economica e il benessere sociale possono andare di pari passo.

Gli esempi di *E-Labora* ed *Eicon* illustrano chiaramente come le politiche di *welfare* aziendale non rappresentino semplicemente una forma di supporto per i lavoratori, ma costituiscano un elemento cruciale nella strategia di gestione delle risorse umane. Queste iniziative, infatti, non solo mirano a migliorare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, ma riflettono anche un'evoluzione significativa dei modelli organizzativi, dove il benessere delle persone diventa un obiettivo centrale. Dal punto di vista giuridico, tali politiche vanno analizzate in relazione a istituti chiave del diritto del lavoro, come il contratto di lavoro e il principio di subordinazione, mettendo in evidenza come queste pratiche stiano contribuendo a trasformare il rapporto lavorativo tradizionale verso una dimensione più partecipativa, inclusiva e attenta alle esigenze individuali dei lavoratori.

In particolare, il *welfare* aziendale si inserisce nel più ampio contesto delle normative fiscali italiane, che offrono incentivi alle imprese che adottano queste politiche, configurando il *welfare* non solo come una leva di crescita per le imprese stesse, ma anche come uno strumento di politica economica e sociale. Le agevolazioni fiscali previste per le aziende che attuano misure di *welfare* testimoniano l'importanza che tali iniziative rivestono nell'ottica di un sistema economico che promuove la sostenibilità e l'inclusione sociale.

In conclusione, le esperienze di *E-Labora* ed *Eicon*, pur essendo esempi di piccole e medie imprese, dimostrano chiaramente che anche realtà di dimensioni contenute sono in grado di implementare soluzioni innovative ed efficaci di *welfare* aziendale. Questi interventi, infatti, non solo migliorano il benessere e la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, ma contribuiscono anche a generare un valore aggiunto per l'impresa stessa, rendendola più competitiva, attrattiva e responsabile nei confronti del mercato e della comunità. Le esperienze di queste PMI rappresentano un interessante oggetto di analisi

per il diritto del lavoro, in quanto mostrano una trasformazione nei modelli organizzativi aziendali, sempre più orientati alla centralità della persona e all'integrazione di politiche che valorizzino il capitale umano come risorsa strategica.

CONCLUSIONI

Le riflessioni sviluppate nel corso di questa tesi evidenziano come il tema delle strategie di remunerazione incentivante rappresenti un punto di incontro cruciale tra le esigenze economiche delle imprese e le aspirazioni personali dei lavoratori. Questo argomento, infatti, non si limita a un'analisi tecnica delle politiche retributive, ma richiama una questione più ampia che tocca il significato stesso del lavoro e il suo rapporto con la vita privata. La questione centrale, “vivere per lavorare o lavorare per vivere”, evidenzia una tensione profonda: il lavoro non può essere ridotto né a un mero obbligo strumentale né a un fine assoluto che assorbe ogni altro aspetto della vita. Invece, esso dovrebbe essere concepito come un elemento integrativo, capace di contribuire al benessere personale e collettivo, divenendo così una risorsa per la crescita individuale e il progresso sociale.

L'analisi delle strategie di remunerazione incentivante, condotta in questa tesi, dimostra come il lavoro possa evolversi da semplice mezzo di sostentamento a un'esperienza capace di arricchire la vita del singolo, purché inserito in un contesto organizzativo che tenga conto delle esigenze umane, delle potenzialità individuali e delle dinamiche sociali. In questa prospettiva, i modelli di incentivazione non si limitano a premiare la produttività individuale o collettiva, ma mirano a creare un ambiente lavorativo in cui il dipendente si senta parte integrante di un progetto comune. Non è sufficiente, infatti, valorizzare i lavoratori unicamente per i risultati ottenuti; è fondamentale riconoscerne le competenze, l'impegno e le idee. Tale approccio suggerisce una concezione moderna del lavoro, dove l'impresa non è soltanto un luogo di produzione economica, ma anche uno spazio in cui si costruisce il benessere personale, l'identità e la realizzazione individuale.

Le strategie retributive basate su incentivi mostrano chiaramente come la motivazione dei lavoratori possa essere sostenuta non solo attraverso ricompense economiche, come il salario variabile, ma anche attraverso elementi non monetari. Benefici quali il *welfare* aziendale, la flessibilità oraria, il supporto alla formazione continua e il riconoscimento del merito personale costituiscono strumenti essenziali per ripensare il lavoro come un'esperienza pienamente significativa, in grado di integrarsi con la vita privata e di rispondere alle aspettative dei dipendenti.

Un esempio significativo di tale approccio è rappresentato dal modello del “*Total Reward System*”, che integra incentivi economici con una gamma di benefici non monetari, opportunità di crescita personale e professionale e un ambiente di lavoro positivo. Questo modello evidenzia una trasformazione profonda della funzione stessa dell’impresa: non più solo un luogo finalizzato alla creazione del profitto, ma una comunità di persone che lavorano insieme per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Tra le strategie di incentivazione, il *welfare* aziendale emerge come un pilastro essenziale. Offrendo ai dipendenti benefici che vanno oltre il semplice compenso economico – come servizi di assistenza sanitaria integrativa, programmi di formazione, flessibilità organizzativa e supporto alla conciliazione vita-lavoro – le imprese possono migliorare la qualità della vita dei lavoratori, incrementando al tempo stesso la loro motivazione e produttività. Il *welfare* aziendale non rappresenta solo una misura di incentivo individuale, ma un vero e proprio investimento strategico, capace di generare valore sia per l’impresa che per la collettività. Si pensi, ad esempio, ai benefici derivanti da una maggiore fidelizzazione dei dipendenti, da un clima lavorativo positivo e dalla capacità di attrarre talenti in un mercato sempre più competitivo.

Esempi di successo, come quello di *Luxottica*, mostrano come politiche di *welfare* ben strutturate possano trasformare il rapporto tra azienda e dipendente. *Luxottica* ha dimostrato che è possibile costruire un modello organizzativo sostenibile, in cui i dipendenti non sono semplici esecutori di mansioni, ma veri e propri protagonisti del successo aziendale. La centralità attribuita al capitale umano, attraverso strumenti come l’assistenza sanitaria gratuita, il sostegno alla genitorialità e programmi di formazione continua, ha permesso all’azienda di creare un ambiente lavorativo in cui le persone si sentono valorizzate e rispettate.

Tuttavia, il benessere organizzativo non è un privilegio riservato alle grandi imprese. Anche le piccole e medie imprese (PMI), pur disponendo di risorse limitate, possono adottare strategie innovative per migliorare la qualità del lavoro. Attraverso soluzioni flessibili e la collaborazione tra imprese, le PMI possono sviluppare programmi di *welfare* accessibili e sostenibili, dimostrando che il benessere dei lavoratori è un obiettivo realizzabile anche in contesti di dimensioni ridotte. Questo approccio si inserisce in una visione più ampia di giustizia sociale, in cui il diritto al benessere non dipende dalle

dimensioni dell'azienda, ma dalla capacità di quest'ultima di integrare gli interessi economici con quelli umani.

Nel panorama economico attuale, la globalizzazione e le crescenti pressioni competitive rischiano di marginalizzare la qualità della vita dei lavoratori. In un mercato del lavoro sempre più globalizzato e orientato alla massimizzazione della produttività, c'è il pericolo concreto che le dinamiche aziendali mettano in secondo piano la qualità della vita delle persone, portando a una progressiva alienazione e insoddisfazione del lavoratore. Per contrastare tali rischi, è fondamentale promuovere un cambiamento culturale che riconosca il capitale umano come una risorsa centrale e non solo come un costo da ottimizzare.

Questa trasformazione implica un ripensamento profondo dei modelli organizzativi, orientandoli verso una maggiore sostenibilità e inclusività. Politiche di remunerazione incentivante, *welfare* aziendale e programmi di valorizzazione delle competenze devono essere concepiti come elementi integrati di un sistema che coniughi le esigenze economiche delle imprese con le aspirazioni personali dei dipendenti.

In conclusione, la domanda iniziale posta da questa analisi – “vivere per lavorare o lavorare per vivere?” – invita a una riflessione profonda, che non può essere affrontata in modo superficiale. Essa va oltre la semplice contrapposizione tra due visioni apparentemente inconciliabili, poiché entrambe, considerate isolatamente, si rivelano riduttive rispetto alla complessità del rapporto tra individuo, lavoro e vita privata. Vivere per lavorare porta con sé il rischio di sacrificare la propria esistenza alle sole esigenze produttive, con il lavoro che finisce per diventare una dimensione totalizzante, capace di annullare ogni altra componente della vita personale e sociale. D'altro canto, lavorare solo per vivere riduce il lavoro a una mera necessità, svuotandolo di ogni valore intrinseco e relegandolo a un obbligo alienante e puramente strumentale. Questa visione, che considera il lavoro come un mezzo esclusivo di sostentamento, rischia di privarlo della capacità di contribuire alla realizzazione personale e al progresso sociale.

Alla luce di questa tensione, emerge l'urgenza di identificare una “terza via” che possa superare tale dualismo. Il lavoro, infatti, non dovrebbe essere né un fine assoluto né un mero strumento, ma dovrebbe assumere il ruolo di mezzo per vivere meglio, per raggiungere una piena realizzazione individuale e per contribuire attivamente alla costruzione di una società più equa e sostenibile. In questa prospettiva, il lavoro non è

solo una dimensione economica, ma anche e soprattutto uno spazio di relazione, creatività e crescita personale. Tuttavia, perché questo equilibrio sia realizzabile, è necessario che il contesto lavorativo si evolva e che le imprese adottino modelli organizzativi e strategie che pongano al centro il benessere del lavoratore.

Come affermato da Simon Sinek: *When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute*». Questa riflessione sintetizza l'essenza delle politiche di incentivazione: il lavoro non deve essere solo una fonte di guadagno, ma una leva per la motivazione, la partecipazione e il progresso sociale.

Un modello integrato di lavoro, basato su principi di equità e sostenibilità, non solo migliora la produttività aziendale, ma contribuisce alla costruzione di una società più giusta e inclusiva, in cui il benessere dei lavoratori diventa un obiettivo condiviso.

BIBLIOGRAFIA

- ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, in *Relazione seminario CNEL*, 2009.
- ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010.
- ADAPT, *IV Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2017)*, in *ADAPT University Press*, 2018.
- AGLIATI M., *La misurazione economica nella gestione dell'impresa*, in *Egea*, Milano, 1990.
- ALAIMO A., *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. Zoppoli (A cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994.
- ALAIMO A., *La contrattazione collettiva nel settore pubblico tra vincoli, controlli e "blocchi": dalla "riforma Brunetta" alla "manovra finanziaria" 2010*, in *Lav. nelle P.A.*, 2010.
- ALAIMO A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 1.
- ALESSANDRINI G., *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo (a cura di), *Certificazione delle competenze – prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt Labour studies, e-book series, n. 6, 2013, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wpcontent/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf.
- ALFONSO A., GOMES P., *Interactions between private and public sector wages*, *European Central Bank Working Paper Series no. 971/2008*, accessibile su www.ecb.europa.eu.
- ANGIELLO L., *La retribuzione (articoli 2099-2102)*, in P. Schlesinger (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2003.

- ARANGUREN A., *A pari lavoro, impari retribuzione: considerazioni in tema di interpretazione dell'art. 36 della Costituzione*, nota a C. Cost. 4 maggio 1960, n. 30, in *MGL*, 1960.
- AVALLONE F., BONARETTI M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, in *Rubettino*, 2003.
- AVIO A., *Dalla produttività alla performance individuale*, in *Lavoro e diritto*, *Il Mulino*, 2017, 2. BACCHINI F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2017.
- BACON N., ACKERS P., STOREY J., COATES D., *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7.
- BAKER G., JENSEN M., MURPHY K., *Compensation and Incentives: practice vs. theory*, in *The Journal of Finance*, 1988.
- BALDASSARRE A., *Diritti sociali*, in *Enc. giur. Treccani*, vol XI, Roma, 1989.
- BALDASSARRE A., *Iniziativa economica privata [voce]*, in *Enc. Dir.*, XXI, Milano, Giuffrè, 1971.
- BANDERA L., *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 2014.
- BARASSI L., *Il diritto del lavoro*, Milano, 1957.
- BARBERA M., *Noi siamo quello che facciamo: prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2014.
- BARBIERI M., *Contratto collettivo e lavoro pubblico: blocco salariale e blocco della contrattazione tra scelte legislative e giurisprudenza costituzionale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2015.
- BARNARD C., *The financial crisis and the Euro Plus Pact: A labour lawyer's perspective*, in *Industrial Law Journal*, 2012.
- BASSO G., PELLIZZARI M., *Quelle barriere per gli aspiranti avvocati*, in *Lavoce.info*, 2010.
- BAVARO V., *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'archetipo Fiat di Pomigliano d'Arco*, in *Quad. rass. Sind.*, *Adapt*, 2011.
- BAVARO V., *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2017.

- BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P. R., MILLS D. Q., WALTON, R. E., *Human Resource Management: A General Manager's Perspective. Text and Cases*, in Free Press, New York, 1985.
- BELL D., *The Coming of Post-industrial Society*, Basic Books, 1973.
- BELLOMO S., *La retribuzione*, in *Diritto del lavoro*, a cura di G. Amoroso, V. Di Cerbo, A Maresca, Milano, 2009.
- BELLOMO S., *Retribuzione 1. Rapporto di lavoro privato [voce]*, in *Enc. Giur. Treccani online*, 2017, accessibile su www.treccani.it/enciclopedia.
- BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, in *Giappichelli*, Torino, 2002.
- BERETTA LORIS, “*Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica*”, in *I quaderni n. 68 della Commissione Lavoro*, 2016.
- BIAGI M., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2010.
- BIANCHI D'URSO F., *Spunti critici in tema di onnicomprensività e continuità della retribuzione*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1983, I.
- BIASI M., *Il «salario minimo» per i collaboratori a progetto [art. 1, 23° comma, lett. c]*, in *Il nuovo diritto del mercato del lavoro*, a cura di Persiani M. e Liebman S., Torino: UTET, 2013.
- BOERI T., LUCIFOSA C., *Salario minimo e legge delega*, in www.lavoce.info, 2014.
- BONATI G., *Welfare e detassazione, importanti novità della legge di bilancio*, in *Guida al lavoro*, n. 2, 2017.
- BORSA ITALIANA, *Definizione e funzionamento delle Stock Option*, in *FTA Online News*, Milano, 2019.
- BOSCATI A., *La politica del Governo Renzi per il settore pubblico tra conservazione ed innovazione: il cielo illuminato diverrà luce perpetua?*, in *Lav. Pubbl. Amm.*, II, 2014.
- BOTTAI G., *La carta del lavoro*, in *Ed. Diritto del lavoro*, Roma, 1927.
- BRUNELLO G., CAMUFFO A., *Velo o vincolo? Note sui sistemi di inquadramento contrattuale in Italia*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 1, 1996.
- BURTON JONES A., *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, in *Oxford University Press*, 1999.

CAINARCA G. C., SGOBBI F., *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996.

CAINARCA G. C., SGOBBI F., *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, in *Economia & Lavoro*, n. 3-4, 1997.

CALDARINI M., *Le relazioni sindacali nel pubblico impiego locale*, in G. Zilio Grandi, Giappichelli, Torino, 2009.

CALZARETTI F., *La nascita della Costituzione. Le discussioni in Assemblea costituente e commento degli articoli della Costituzione*, seduta 8 ottobre 1946, in www.nascitacostituzione.it/02p1/03t3/036/indez.htm.

CARABELLI U., *La riforma Brunetta: un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche*, in WP C.S.D.L.E., 2010.

CARINCI F., *Contrattazione e contratto collettivo nell'impiego pubblico "privatizzato"*, in *Lav. nelle P.A.*, 2013.

CARINCI F., *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in DE, 1989.

CARINCI F., *Ricominciando da due: contratto ed organizzazione*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2010.

CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., *Il rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 2006.

CARNELUTTI F., *Contratto collettivo*, in *Dir. lav.*, 1928, I.

CARNIOL F., CESARINI E., FATALI G., *Employee value proposition and flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, a cura di Franco Angeli, Milano, 2012.

CAROTTI S., *Cosa vuol dire Retribuzione a tempo?*, 2015.

CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, n. 3, 2018.

CARUSO B., *The bright side of the moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2016.

CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Napoli, Jovene, 1994.

- CASADIO P., *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, in *Mezzogiorno e politiche regionali*, Roma, 2009.
- CASTELLI P., *Il concetto di competenza nel modello business plan*, in *Business plus*, 2013.
- CELLA G. P., *Il ritorno degli incentivi*, a cura di F. Angeli, 1989.
- CELLA G. P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, in *Il Mulino*, 2009.
- CHEN C. C., HSIEH, C. W., *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century*, in *Compensation and Benefits Review*, vol. 38, n. 6, 2006.
- CIACCIONI M., *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in *Riv. Giur. Lav. Prev. Soc.*, 1986, I.
- CIFALINO A., *Misurazione delle performance aziendali e valutazione della formazione*, a cura di F. Angeli, Milano, 2012.
- COMITO F., *Applicabilità dell'art. 36 Cost. ai rapporti di breve durata giornaliera*, in *RGL*, 1965, II.
- CORTI M., *L'accordo Luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, Milano, 2020.
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, in *McGraw-Hill Companies*, Milano, 2005.
- CRUDELI L., *Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo*, in <http://www.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/economia-del-lavoro-edellinnovazione/materiale-didattico-2018-2019-new/modulo-2/obiettivi-e-strumenti-del-salario-variabileuno-schema-interpretativo-di-luca-crudeli>.
- CURZI Y., SENATORI I., *Welfare aziendale, competitività e relazioni industriali: luci e ombre di un connubio possibile*, in *Quad. Fondazione Marco Biagi*, 2015.
- D'ANTONA M., *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in *RGL*, Torino.
- D'ANTONA M., *L'attualità di un pensiero*, a cura di Pascucci P., Torino, 1998.
- D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R., *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. rel. Ind.*, 1991, 1.

- D'EUFEFEMIA G., *Le situazioni soggettive del lavoratore dipendente*, in Giuffrè, Milano, 1958.
- DAU-SCHMIDT K., COVINGTON R., FINKIN M., *Legal Protection for the Individual Employee*, St. Paul, West Academic, 2011.
- DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, in *Trattato di diritto privato* diretto da M. Bessone, *Il lavoro straordinario*, vol. XXIV, Tomo II, 2007.
- DE KOK J., *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, in *Rozenberg Publishers*, Amsterdam, 2003.
- DE KOK J., DEN HARTOG D., *Is human resource management profitable for small firms?*, Scales Research Reports H 200621, 2006.
- DE KOK J., UHLANER L. M., *Organization context and human resource management in the small firm*, in *Small Business Economics*, 2001, n. 17.
- DE KOK J., THURIK R., UHLANER L., *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44.
- DE KOK J., UHLANER L. M., THURIK A. R., *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002.
- DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay*, in *International Labour Organization Publication*, 1998.
- DEL VECCHIO L., *Retribuzione sufficiente e condizioni territoriali: gli orientamenti della giurisprudenza*, in *ADL*, 2003.
- DELFINO M., *Ricerche: la regolazione del mercato del lavoro tra recenti riforme, principi costituzionali e prassi. Legge e contrattazione collettiva sui minimi salariali nel prisma dei principi costituzionali*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2016.
- DELL'OLIO M., *Retribuzione, quantità e qualità di lavoro*, in *ADL*, 1995, 2.
- DELL'OLIO M., *Mercato del lavoro, decentramento, devoluzione*, in *ADL*, 2002, 1.
- DELL'OLIO M., *La retribuzione*, in *Trattato di diritto privato, Impresa e lavoro*, diretto da P. Recigno., Torino, 1986.
- DELLA ROCCA G., *La valutazione e la retribuzione delle prestazioni*, in *Rubbettino*, Catanzaro, 2011.

DELLA ROCCA G., PASSARELLI G., *Politiche salariali e contrattazione collettiva nel pubblico impiego in Europa dalle politiche di austerità del 1980 alla crisi finanziaria del 2008*, in *Lav. nelle P.A.*, 2012.

DEMARTINI C., MELLA P., *Efficacia aziendale e gestione delle performance*, in *Pavia University Press*, Pavia, 2011, introduzione.

DEX S., SCHEIBL F., *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in *British journal of Industrial Relations*, 2001, n. 3.

DEX S., SCHEIBL F., *SMEs and flexible working arrangements*, in *The Policy Press*, Bristol (UK), 2002.

DI COLA B., FERRIGNI N., PACETTI M., *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del Welfare aziendale. Istituto Ricercatori socio-economici*, Roma, 2014.

DI CORRADO G., *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, 2013.

DI CROSTA F., *Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati*, a cura di F. Angeli, Milano, 2015.

DI MAJO A., *Aspetti civilistici della obbligazione retributiva*, in *RGL*, 1982, I.

DI STASI A., *Diritto del lavoro e federalismo*, Milano, 2004.

DI STASI A., *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho cosial y empresa*, 2016.

DONATI P., PRANDINI R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano.

DRUCKER P., *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993.

DUI P., *Premi incentivanti e retribuzione per obiettivi*, in *L&M*, 2018.

FABOZZI R., *Il salario minimo legale tra la dimensione europea e le compatibilità ordinamentali*, in *Cacucci Editore*, Bari, 2020.

FARINA F., *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007.

FAZIO F., MASSAGLI E., TIRABOSCHI M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, in *Collana ADAPT*, 2013.

FERRANTE V., *Anche per i dipendenti pubblici arriva l'ora della riscossa: la Corte dichiara l'incostituzionalità della proroga del blocco della contrattazione collettiva*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2015.

- FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, I.
- FIGLIOLI A., *Collegare performance e retribuzione: problema o opportunità?*, in *Job Pricing*, 2020.
- FIGLIOLI L., *Contrattazione collettiva e lavoro pubblico: una nuova interpretazione sistematica della Corte costituzionale*, in *Giur. Cost.*, 2015.
- FURFARO L., *Welfare aziendale*, in *Biblioteca Volumi GFL*, 2020.
- GABRIELLI G., *Valutare, Differenziare, Valorizzare*, in *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, Milano, 2012.
- GALBRAITH J. K., *Storia dell'economia*, Milano, 1990.
- GAROFALO G., *Federalismo, devolution e politiche dell'occupazione*, in *LD*, 2001, n. 3.
- GATTI M., IANNOTTA M., *Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, in *Quad. Sviluppo e Organizzazione*, 2014.
- GEORGE P., BAKER, MICHAEL C., KEVIN MURPHY J., *Compensation and Incentives: Practice vs Theory*, in *The Journal of Finance*, Vol. 43, Chicago, 1988.
- GERA E., *Diritto del lavoro*, in *Cacucci*, Bari, 1996.
- GERA E., *Promozione dell'occupazione, flessibilità, rapporti atipici (Note sulla l. 24 giugno 1997, n. 196)*, in *MGL*, 1998.
- GIUGNI G., *Diritto sindacale*, in *Cacucci*, Bari, 1981.
- GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, in *Giuffrè*, 1964.
- GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. dir. lav.*, 1986, I.
- GORDON C. E., MCMULLIN J. A., ADAMS T. L., *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40.
- GRAGNOLI E., *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2005.
- GRANDI D., MASSAGLI E., ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT

University Press. GRANDI M., PERA G., *Commento all'art. 36 Cost.*, in *Commentario*, Padova, 2005.

GRANT R. M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, in *Il Mulino*, 1994.

GRASSELLI S., Pluralità di rapporti di lavoro e applicazione dell'art. 36 Cost., in *MGL*, 1971.

GRAZZI M., *Produttività*, Dizionario di Economia e Finanza, in *Treccani*, 2012.

GUARRIELLO F., *Intervento al Convegno "Le politiche del lavoro del Governo Renzi"*, in *Carinci F.*, *Adapt Labour Studies e-Book series*, 2015.

GUARRIELLO F., *Verso l'introduzione del salario minimo legale?*, in F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi, Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, *Adapt Labour Studies e-Book n. 40*, Adapt University Press.

GUIDOTTI F., *La retribuzione*, in *Nuovo tratt. dir. lav. Riva Sanseverino-Mazzoni*, Padova, 1971.

GUPTA N., JENKINS, G. D., CURINGTON W. P., *Paying for knowledge: Myths and realities*, in *National Productivity Review*, n. 5.

HAMELG., PRAHALAD C. K., *Competing for the future*, in *Harvard Business School Press*, trad. it. *Alla conquista del futuro*, in *Il Sole 24 Ore*, 1995.

HARRIS R. I. D., REID R. S., MCADAM R., *Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2004, n. 10.

HEATHFIELD S.M., *The advantages and disadvantages of Merit Pay*, in *The balance careers*, 2019.

HENEMAN R., *Strategic reward management. Design, implementation and evaluation*, Information Age Publishing, Greenwich, 2002.

HERNANDEZ S., *I principi costituzionali in tema di retribuzione*, in *DL*, 1997, I.

HOLM-HADULLA F., KAMATH, LAMO A., PEREZ J., SCHUKNECHT L., *Public wages in the euro area, towards securing stability and competitiveness*, European Central Bank, Occasional Paper series n. 112 - June 2010.

IASI F., *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare, 2015.

ICHINO P., *Il contratto di lavoro. II, Soggetti e oggetto, sicurezza del lavoro, retribuzione, qualità, luogo e tempo della prestazione*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 2003.

IOANNOU C. A., *Recasting Greek Industrial Relations: Internal Devaluation in Light of the Economic Crisis and European Integration*, in *Int. Journ. Comp. Lab. Law & Ind. Rel.*, 2012.

KOCH C., DE KOK J., *A human-resource-based theory of the small firm*, in *Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy*, Zoetermeer, 1999.

LASSANDARI A., *La disciplina del mercato del lavoro nel nuovo disegno costituzionale*, in *Riv. giur. lav.*, 2002, 2.

LASSANDARI A., *Le nuove regole sulla contrattazione collettiva: problemi giuridici e di efficacia*, in *RGL*, 2010, I.

LAWLER E., LEDFORD G., *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, in *Geo Publication*, n. 218.

LEE C., LAW K., BOBKOP., *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999.

LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 2, 1999.

LEOTTA G., *Alcuni appunti per una rilettura del comma 1 dell'art. 36 della Costituzione*, in *RGL*, 2002.

LONGO A., *Salari in gabbia*, in *Ibs*, Roma, 1995.

LOY G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002.

LUCIFREDI E., *Determinazione contrattuale di elementi retributivi nel lavoro marittimo*, in *Dir, Marittimo*, 1981.

MACCHIONI E., ORLANDINI M., *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. Maino, G. Mallone (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, 2016.

MAGNANI M., *Il salario minimo legale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010.

MAINARDI S., *Il campo di applicazione del d.lgs. n. 23/2015. Licenziamenti illegittimi, tutele crescenti*, in *Lav. Pubbl. Amm.*, 1, 2015.

- MAINO, MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *RPS*, 2012, n. 3.
- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in *F. Maino, M. Ferrera (a cura di), Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca Luigi Einaudi, 2013.
- MALLONE G., *La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede*, in <http://www.secondowelfare.it/>, 2011.
- MALLONE G., *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 2012.
- MALLONE G., *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 2013.
- MANEGATTI E., *Il salario minimo legale-Aspettative e prospettive*, Torino, 2017.
- MARESCA A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, *Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge"*, Roma, 2010.
- MARIUCCI L., *È proprio un very bad text? Note critiche sulla riforma Monti-Fornero*, in *LD*, 2012, 3-4.
- MASSAGLI E., *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014.
- MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016.
- MAZZONI G., *Manuale di diritto del lavoro*, I, Milano, 1977.
- MENGONI L., *I poteri dell'imprenditore*, in *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- MESSINA G., *I concordati di tariffe nell'ordinamento giuridico del lavoro*, in *Riv. dir. comm.*, 1904, I.
- MONTUSCHI L., *La Costituzione come fonte regolatrice del lavoro*, diretto da PERSIANI M., in *Cedam*, Padova, 2010.
- MORICANO M., CAMMAROTA G., *Programmazione di bilancio. Performance organizzativa e valutazione dei risultati*, in *RGL*, 2010.

- MORTILLARO F., voce *Retribuzione*. 1) *Rapporto di lavoro privato*, in *Enc. Giur.*, Roma, 1991.
- MORTILLARO F., voce *Retribuzione*, in *Enc. Dir. XL*, Milano, 1989.
- MOSCA D., TOMASSETTI P., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, in *Adapt Labour Studies*, e-Book series n. 59, 2016.
- MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016.
- MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998.
- NATULLO G., SARACINI P., *Vincoli e ruoli della contrattazione integrativa*, in *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, a cura di L. Zoppoli, Napoli, 2009.
- NEGRO P., PATRIARCA S., *Contrattazione interconfederale*, in *Collana Cesos*, 1991.
- NICCOLAI A., *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *IL MULINO-Rivistaweb*, Bologna, fascicolo 2, 1998.
- NICOSIA G., *La gestione della performance dei dirigenti pubblici: an, quando, quis e quomodo della "misurazione" e "valutazione" individuale*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, n. 103/2010.
- ORLANDINI G., *Clauseole sociale*, in *Enc. Giur. Treccani*, Diritto online, 2015.
- ORLANDINI G., *Legge, contrattazione collettiva e giusta retribuzione dopo le sentenze 51/2015 e 178/2015 della Corte costituzionale*, in *Lav. Dir.*, 2018.
- PACE T., *Rilievi sulla determinazione giudiziale della retribuzione sufficiente*, in *GC*, 1961.
- PASCUCCI P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi, in relazione al Congresso AIDLass*, 2018.
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il Welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013.
- PERA G., *La determinazione della retribuzione giusta e sufficiente ad opera del giudice*, *MGL*, 1961.
- PERONE G., voce *Retribuzione*, in *Enc. giur.*, Milano, 1989, vol. XL.

- PESSI R., *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, in Giuffrè, Milano, 1989.
- PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2015.
- PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, in G. Giappichelli Ed., Torino, 2018.
- PESSI R., *Retribuzione. III. Nuove forme [voce]*, in *Enc. Giur.*, XXVII, Roma, Treccani, 1997.
- PILATI M., *People management*, in Tosi H.L., Egea, Milano, 2015.
- PIPINO M., *Riforma della contrattazione collettiva-Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009*, in *Commercialista Telematico*, 2009.
- PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rass. Sind.*, Lavori, 2015.
- PUGLIATTI S., *La retribuzione sufficiente e le norme della Costituzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, Roma, 1950, vol. I.
- PRANDINI R., *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, in *Bononia University Press*, Bologna, 2012.
- PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. Rizza, F. Bonvicini, *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, a cura di Franco Angeli, 2005.
- PRENDERGAST C., *The Provision of Incentives in Firms*, in *Journal of Economic Literature*, 1999.
- REID R., MORROW T., KELLY B., MCCARTAN P., *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9.
- RENCINAI M. T., *Dalla scala mobile al salario variabile*, in *La Stampa*, 2019.
- RICCI M., *L'Accordo interconfederale 28 giugno 2011: un'inversione di tendenza nel sistema di relazioni industriali*, in *ADL*, 2012.
- RICCI G., *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, in *Lav. dir.*, n. 4/2011.
- RICCI G., *Il diritto alla retribuzione adeguata. Tutele costituzionali e crisi economica*, Torino, Giappichelli, 2012.
- RICHARD DAFT L., *Organizzazione aziendale*, in *Maggioli Ed.*, Santarcangelo di Romagna, 2017.

RIVA SANSEVERINO L., *Commento sub art. 2103*, in *Commentario del Codice civile* a cura di A. Scialoja, G. Branca, Bologna-Roma, 1986.

ROCCELLA M., *Manuale di diritto del lavoro*, Torino, 2010.

ROLLO E., *Io, psicologo al lavoro. Casi ed esperienze di psicologia del lavoro*, a cura di DOMENEGHINI ed., Padova, 2012.

ROMA G., *Le funzioni della retribuzione*, Bari, 1997.

ROMEI R., *Informazione, consultazione e controllo dei poteri del datore di lavoro nei sistemi di qualità totale*, in *Qualità totale e diritto del lavoro*, (a cura di) Spagnuolo Vigorita L, Milano, 1997.

ROSSI F., *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, in *CSC Ricerche*, n. 123, 1997.

RUSCIANO M., *Livelli di contrattazione e trattamenti retributivi*, in *Studi in onore di TREU T.*, Milano, 2011.

SANTORO-PASSARELLI F., *Cottimo*, in *Novissimo Digesto italiano*, Torino, 1957.

SCAGLIARINI S., *Competenza dello Stato e competenza delle Regioni in tema di regolazione del mercato del lavoro*, in *DRI*, 2006.

SCAGLIARINI S., *Principi fondamentali in materia di potestà concorrente e delegazione legislativa: una conferma dalla Consulta*, in *Giur. cost.*, 2005.

SCOGNAMIGLIO R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Bari, 1969.

SGROI M., *La contrattazione collettiva per i dirigenti*, in *Lo spazio negoziale, nella disciplina del lavoro pubblico*, Il Mulino, Bologna, 1995.

SMURAGLIA C., *Il lavoro nella Costituzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2007.

SPAGNUOLO VIGORITA V., *L'iniziativa economica privata nel diritto pubblico*, in *Jovene*, Napoli, 1959.

SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, trad. it., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, a cura di F. Angeli, Milano, 1995.

SQUARZON, *L'incentivazione salariale nella contrattazione aziendale*, in *Rapporto Cesos, Le relazioni sindacali in Italia 1985-1986*, 1986.

SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1, 2017.

- TOPO A., *Le forme della retribuzione*, in Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Torino, UTET, 2012.
- TOPO A., *Legge e autonomia collettiva nel lavoro pubblico, cit.; ID. Public Sector Collective Bargaining and the Distortion of Democracy: the Italian Case*, in *Comp. Lab. Law & Pol. Journ.*, 2013.
- TORRENTE A., *I rapporti di lavoro, Parte generale*, Milano, 1966.
- TOSATO G. L., *La riforma costituzionale sull'equilibrio di bilancio alla luce della normativa dell'Unione: l'interazione tra i livelli europeo e interno*, in *Riv. Dir. Int.*, 2014.
- TRAXLER F., *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial*, 41, 1, 2003.
- TREU T., *Commento sub art. 36 Cost.*, in *Commentario alla Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna-Roma, 1979.
- TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *RGL*, 1993, 2, I.
- TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, 1.
- TREU T., *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, in *Giuffrè*, Milano, 1968.
- TRIMARCHI M., *Premesse per uno studio su amministrazione e vincoli finanziari: il quadro costituzionale*, in *Riv. It. Dir. Pubbl. Com.*, 2017.
- TULLINI P., *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, in *Rivista italiana di Diritto del lavoro*, 1994.
- TURSI A., *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *Riv. Pol. Soc.*, 2012, n. 3.
- YANNAKOUROU M., TSIMPOUKIS C., *Flexibility without security and deconstruction of collective bargaining: the new paradigm of Labor Law in Greece*, in *Comp. Lab. Law & Pol. Journ.*, 2014.
- WEBB B., *Industrial democracy*, Edimburgo, 1897.
- VENEZIANI B., VARDARO G., *La rivista di diritto commerciale e la dottrina giuslavoristica delle origini*, in *Quad. fior.*, 1987, 16.
- VITALETTI M., *La retribuzione c.d. di produttività nella "nuova" contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro & diritto, Rivisteweb*, Il Mulino, 2011.
- WILKINSON F., *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, in *Working Paper n. 184*, ESRC Centre for Business Research, 2000.

ZOLI C., ZILIO GRANDI G., *Qualificazione e quantificazione*, in *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Napoli, 1994.

ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, in *Edizioni Scientifiche*, Napoli, 1994.

ZOPPOLI L., *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Dir. rel. Ind.*, 1991, 1.

GIURISPRUDENZA

Accordo interconfederale 15 aprile 2009 per l'attuazione dell'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009.

Accordo del 15 aprile 2009, *art. 5* in

<https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/scienze politiche/docenti/prof.ssa-lauralba-bellardi/bellardi-a.a.-2012-2013/a.i.-ccu-confindustria-su-strutt-contr15.4.2009.pdf>.

Accordo Interconfederale del 22 gennaio 2009, *art. 4*, in *Gazzetta Ufficiale*.

Accordo Interconfederale 28 giugno 2021, punto 8.

Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993. Relazione finale, in *Econ. Lav.*, 1998, 3.

Corte Cost. 23 aprile 1965, n. 30.

Corte Cass., Sez. Un., 13 febbraio 1984, n. 1081.

Corte Cass., Sez. Un., 13 febbraio 1984, n. 1069, in *Diritto.it*, 2005.

Corte Cass., 13 febbraio 1984, n. 1069-1085 e n. 1087-1089; 4 aprile 1984, n. 2182-2185, tutte in *FI*, 1984.

Corte Cass., 15 maggio 1985, n. 2016.

Corte Cass. SS.UU., 16 gennaio 1986, n. 224.

Corte Cost., 18 dicembre del 1987, n. 559.

Corte Cass. 21 maggio 1992, n. 6108.

Corte Cass., 25 febbraio 1994, n. 1903.

Corte Cass., 9 agosto 1996, n. 7383.

Corte Cass., 26 marzo 1998, n. 3218.

Corte Cass., 17 marzo 2000, n. 3184.

Corte Cass. 28 marzo 2000 n. 3749.

Corte Cass. 8 agosto 2000, n. 10465.

Corte Cass., 26 luglio 2001, n. 10260, in *Mass. Giur. Lav.*, 2001.

Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211.

Corte Cass., 10 agosto 2001, n. 11027, in *MGL*, 2001.

Corte Cass., 15 novembre 2001, n. 14211, in *RIDL*, 2002, p. 299 e ss., con nota di Stolfa F., *La retribuzione minima ex art. 36 Cost. e i limiti (sempre più evidenti) della supplenza giurisprudenziale*.

Corte Cass., Sez. lav., 26 luglio 2001, n. 10260, in [Cassazione civile n. 10260/2001 - Avvocato.it](#).

Corte Cass. 13 maggio 2002, n. 6878.

Corte Cass., 13 giugno 2002, n. 1999, in *RGL*, 2004.

Corte Cass., 28 agosto 2004, n. 17250, in *Giust. Civ. Mass.*, 2004.

Corte Cass., 18 marzo 2004, n. 5519.

Corte Cass. Sez. Lav., 25 novembre 2004, n. 22264.

Corte Cass., Sez. Civ., 14 dicembre 2005, n. 27592.

Corte Cass., Sez. Lav., 7 marzo del 2005, n. 4813, in *MGL N.8/9*, 2005.

Corte Cass., 1 febbraio 2006, n. 2245.

Corte Cass., 8 gennaio 2007, n. 57.

Corte Cass. n. 19467/2007.

Corte Cass. n. 3868/2008.

Corte Cass., n. 25889/2008.

Corte Cass. 5 novembre 2008, n. 26589.

Corte Cass. 7 luglio 2008, n. 18584.

Corte Cass. 26 gennaio 2009, n. 1832.

Corte Cass., Sez. Lav., 16 giugno 2009, n. 13953.

Corte Cass., 15 ottobre 2010, n. 21274.

Corte Cass., 17 gennaio 2011, n. 896.

Corte Cass. 26 agosto 2013, n. 19578.

Corte Cass., Sez. Lav., 19 giugno 2014, n. 13959.

Corte Cass., Sez. Civ., 24 ottobre 2017, n. 25102.

Corte Cost., 19 dicembre 1962, n. 106, in *Consulta online*.

Corte Cost., 30 luglio 1980, n. 11, in *Consulta online*.

Corte Cost., 26 marzo 1991, n. 124, in *Consulta online*.

Corte Cost., 31 marzo 1994, n. 108.

Corte Cost., 16 ottobre 1997, n. 309.

Corte Cost., 15 maggio 2018, n. 99.

Corte d'Appello di Catania, 30 settembre 2015, n. 852.

Corte d'Appello di Catania, Sez. Lav., 10 aprile 2019, n. 359, in *Avv. G. Gandolfo*.

Corte d'Appello di Milano, 21 novembre 2007.

D. l. n. 148 del 2017, conv. con mod. in l. n. 172 del 2017, l'*art. 13 bis*, rubricato "Equo compenso e clausole vessatorie".

D. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, *art. 3, co. 5*.

D. lgs. 25 maggio 2017, n. 75, *art. 1*.

D.P.E. 22 dicembre 1986, n. 917.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, Istruzioni per l'uso, in *Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione*, 2009.

Legge n. 208 del 2015, *art. 1, co. 184*.

Legge n. 232 del 2016.

Trib. Civ. di Milano, Sez. Lav., 20 maggio del 2008.

Trib. Civ. di Milano, Sez. Lav., 24 luglio del 2019, n. 12395, in *De Jure*.

Raccomandazione n. 2003/361/CE.

SITOGRAFIA

<https://www.artea.it/sistemi-incentivanti/>.

<http://www.appuntigiurisprudenza.it/diritto-del-lavoro/interesse-collettivo-dei-lavoratori-interesse-deidatori-di-lavoro.html>.

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>.

<https://123dok.org/article/retribuzione-a-rendimento-gain-sharing-e-profit-sharing.oz1>.

<http://www.unife.it/economia/Im.economia/insegnamenti/economia-del-lavoro-edellinnovazione/materiale-didattico-2018-2019-new/modulo-2/slide-obiettivi-e-strumenti-del-salariovariabile-uno-schema-interpretati>.

<https://seoriented.it/soft->

[skills/#:~:text=Le%20soft%20skills%2C%20o%20competenze%20trasversali%2C%20sono%20abilit%3A%20,imprevisti%3B%206%20pensare%20criticamente%3B%207%20adattarsi%20ai%20cambiamenti](https://seoriented.it/soft-skills/#:~:text=Le%20soft%20skills%2C%20o%20competenze%20trasversali%2C%20sono%20abilit%3A%20,imprevisti%3B%206%20pensare%20criticamente%3B%207%20adattarsi%20ai%20cambiamenti).

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-valutazione-delle-prestazioni>.

Luxottica, <http://www.luxottica.com>, Relazione finanziaria annuale, 2018.

https://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/convenzione_coop_e_welfare_2.pdf

Luxottica Group, *al via il 'patto generazionale' in azienda* – comunicato stampa in http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/nota_congiuntaintegrativo_luxottica_30_10_2015.pdf.

<https://www.luxottica.com/it/luxottica-brasile-modello-crescita-integrazione>.

<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione?p=innovazione/welfare>.

[Welfare Aziendale e PMI: sfide e potenzialità digitali | Pluxee \(sodexo.it\)](#).