

Introduzione

SOMMARIO: 1. Oggetto e ragioni della ricerca. – 2. Obiettivi della ricerca. – 3. Struttura della ricerca.

1. Oggetto e ragioni della ricerca

La presente ricerca si focalizza sull'istituto retributivo, oggi chiamato a farsi carico di molteplici istanze che, da un lato, investono la tradizionale funzione redistributiva del salario e le modalità con cui essa è perseguita dalle sue fonti regolatrici¹ e, dall'altro, spingono la retribuzione «a diversificarsi per fronteggiare le trasformazioni produttive [...] assumendo forme variamente legate alla produttività, o ancora ricercando parametri di misura diversi da quelli tradizionali adatti alle nuove modalità di lavoro»².

I cambiamenti organizzativi e la necessità di competere globalmente sono elementi ai quali si connette una rinnovata richiesta di flessibilità che, inevi-

¹Sui rapporti che hanno contrassegnato gli ultimi decenni tra «l'istituto retributivo (nell'ambito della regolazione lavoristica) e le strategie di politica economica» v. G. RICCI, *Il diritto alla retribuzione adeguata tra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".It, n. 163/2012, p. 13 ss. (spec. p. 17); L. ZOPPOLI, *Intervento, Il nodo è la corrispettività*, in *La retribuzione, Atti del XIX congresso nazionale del diritto del lavoro, Palermo, 17-18 maggio 2018, Associazione Italiana Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale*, Milano, Giuffrè, 2019, p. 522, osserva come «il diritto del lavoro [...] si è sviluppato essenzialmente sui problemi della retribuzione» e come la tematica costituisca un «*evergreen*, oggi, *de iure condito* e ancor più *de iure condendo*, un tema urgente dalle mille sfaccettature che attraversano trasversalmente tutte le articolazioni del diritto del lavoro, sindacale e della sicurezza sociale»; G. SANTORO PASSARELLI, *Civiltà giuridica e trasformazioni sociali nel diritto del lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2019, 2, p. 417 ss., rileva come l'istituto retributivo rifletta, più di altre categorie del diritto del lavoro, le complessità e le contraddizioni dell'attuale fase di repentina trasformazione delle organizzazioni produttive e del modo di svolgere la prestazione lavorativa.

²T. TREU, *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, in *Ricerche – Verso un salario minimo legale*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2019, 3, p. 767 ss.; M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, 1, p. 165.

tabilmente, si ripercuote sulle prestazioni principali del contratto di lavoro subordinato. Le imprese sono infatti progressivamente portate a domandare maggiori spazi nella gestione delle mansioni e dei tempi della prestazione di lavoro. Da ciò deriva l'opportunità o, meglio, la necessità di diversificare la stessa struttura della controprestazione retributiva «con la finalità di valorizzarne i contenuti»³.

Simili sollecitazioni portano a focalizzare l'attenzione sulla *retribuzione variabile*⁴, locuzione in grado di identificare le forme retributive flessibili legislativamente tipizzate (come il cottimo, la partecipazione agli utili e le provvigioni), i modelli salariali di *gain* e *profit sharing*⁵ sovente ricompresi nella nozione di *retribuzione di produttività* (affermatasi nella contrattazione collettiva di secondo livello)⁶, gli schemi di *retribuzione azionaria*⁷ e, più in ge-

³In questo senso, A. MARESCA, *Premi variabili Individuali – Prefazione*, in *Il punto, Guida Lav.*, 2024, 4, p. 1.

⁴Locuzione che assume una connotazione e un impiego parzialmente diversi rispetto al termine “retribuzione flessibile”, principalmente utilizzata per descrivere i modelli retributivi con i quali si tende a ridurre il costo del lavoro, cfr. S. CIUCCIOVINO, *La retribuzione variabile*, in *Flessibilità e diritto del lavoro*, a cura di G. Santoro Passarelli, Torino, Giappichelli, 1997, p. 235.

⁵Definizioni perlopiù utilizzate nella letteratura economica, cfr. S. MANCINELLI, *Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica*, in *Economia politica. Journal of Analytical and Institutional Economics*, 2002, 1, p. 148, che descrive gli schemi di *gain sharing* caratterizzati «da una quota variabile del salario collegata ai risultati quantitativi del singolo lavoratore o dell'intera impresa» con carattere incentivante, mentre con riferimento agli schemi di *profit sharing* «caratterizzati da una quota variabile del salario collegata ad indicatori di redditività aziendale» con una funzione principalmente tesa a suddividere il rischio di mercato tra impresa e lavoratori.

⁶Si tratta di un caso di retribuzione variabile aggiuntiva al salario fisso generalmente determinato su base collettiva, ossia un'ipotesi di flessibilizzazione del salario che non incide in negativo sul corrispettivo. Sul punto R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1997, 6, p. 55, osserva come la retribuzione di produttività costituisca una «rivisitazione-sintesi delle esperienze di retribuzione variabile già conosciute in passato»; sulla nozione e l'evoluzione del concetto di retribuzione di produttività nella contrattazione collettiva v. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2013, p. 3 ss.; A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evoluzioni (ripetute) ed incontri (mancati)*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, 2, I, p. 299 ss.; S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività ed assetti contrattuali a quindici anni dal protocollo Ciampi*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Bari, Cacucci, 2008, p. 111 ss.; G. ZILIO GRANDI, *Il trattamento economico tra corrispettività e produttività*, *Intervento al Seminario di studi su “Trattamento economico e precarietà nei contratti di lavoro e nel sistema contrattuale”*, Ancona, 13 ottobre 2008, in *Lav. Prev. Oggi*, 2008, 12, p. 1757 ss.; C. ROMEO, *Premio di produttività*, in AA.VV., *Lessico giuslavoristico*, vol. 1, ordinato da M. Pedrazzoli, Bologna, Bononia University Press, 2010, p. 100.

⁷Termine particolarmente esplicativo dell'intima connessione tra salario ed azionariato dei dipendenti utilizzato da A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribu-*

nerale, i sistemi di remunerazione per obiettivi introdotti dall'autonomia individuale⁸ con cui le parti collegano una quota di salario al raggiungimento di parametri incerti di varia natura⁹.

Se è vero che la flessibilizzazione dell'istituto retributivo è declinabile in diversi modi¹⁰, è bene specificare come le ipotesi di retribuzione variabile oggetto del presente studio siano principalmente quelle espressive di un sistema di flessibilità "offensiva", nelle quali l'intervento sulla struttura dell'obbligazione retributiva mira al tendenziale incremento del salario contrattuale e non, invece, alla riduzione del costo del lavoro¹¹. Non verranno, quindi, analizzate le esperienze di flessibilità salariale messe in atto per aumentare o mantenere l'occupazione, come ad esempio accade nei contratti di riallineamento¹².

zione, rischio e controllo, Milano, Giuffrè, 1998, p. 138; R. DEL PUNTA, *Lezioni di diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 585, identifica tale forma retributiva come una tecnica di retribuzione variabile.

⁸In questi casi si tende a parlare di *management by objective* (c.d. MBO), per identificare piani retributivi variabili legati al raggiungimento di risultati produttivi e/o finanziari dell'impresa, ma anche di carattere qualitativo, legati ad una valutazione della performance personale del lavoratore coinvolto.

⁹Sul punto è interessante riportare la definizione elaborata dalla dottrina alla fine degli anni '80, che descrive i premi di produttività o redditività come «elementi retributivi allo stato puro [...] volti a compensare la prestazione lavorativa» in grado di identificare una «retribuzione aggiuntiva, caratterizzata [...] dal collegamento con la produttività redditività [...] con conseguenze inevitabili [...] di variabilità e/o precarietà e in ogni caso indipendenza sistemica e normativa dalla retribuzione principale», in questo senso R. SCOGNAMIGLIO, *Retribuzione variabile in relazione ai risultati aziendali*, in *Rel. Ind.*, 1989, 18, p. 307 ss.

¹⁰L. CASTELVETRI, *La flessibilità del lavoro e le funzioni delle discipline giuslavoristiche*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1997, 1, p. 10, rileva come il termine flessibilità, accostato al salario, sia divenuto una «parola d'ordine polisignificante».

¹¹Sul punto cfr. B. BERCUSSON-B. RYAN, *The British case: before and after the decline of collective wage formation*, in *Collective Bargaining and Wages in Comparative Perspective*, eds. B. Blampain-T. Blanke-E. Rose, The Hague, Kluwer, 2005, p. 83 ss., parlano di "flexibility upwards" con riferimento alle tecniche che mirano ad un incremento del salario, mentre utilizzano il termine "flexibility downwards" per descrivere i sistemi con i quali le parti mirano a ridurre il costo del lavoro.

¹²Con i contratti di riallineamento si mira, infatti, non tanto ad uno stimolo della produttività, ma ad un incremento dell'occupazione, in questo senso G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Napoli, Jovene, 1996, p. 346; G. ROMA, *Sufficienza della retribuzione e differenziazioni territoriali*, in *Percorsi di diritto del lavoro*, a cura di D. Garofalo-M. Ricci, Bari, Cacucci, 2006, p. 430; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002, pp. 183-184; per una ricostruzione del quadro regolativo in argomento v. A. VISCOMI, *Il contratto di riallineamento*, in *Diritto del mercato del lavoro*, a cura di M. Rusciano-L. Zoppoli, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1999, p. 225 ss.

Il perimetro dell'indagine sarà inoltre limitato all'approfondimento della retribuzione variabile nel lavoro privato, anche se, è bene sottolinearlo, la retribuzione premiale ha assunto una progressiva importanza anche nel lavoro pubblico all'esito delle varie riforme succedutesi negli anni, prime tra tutte quelle che hanno portato alla privatizzazione del pubblico impiego¹³, aprendo la strada all'introduzione di meccanismi retributivi anche variabili¹⁴. Tuttavia, la materia rimane caratterizzata da logiche non del tutto sovrapponibili a quelle che governano il fenomeno nel settore privato. Il venir meno della specialità, infatti, non colloca il rapporto alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni in un quadro di indifferenza rispetto al perseguimento degli interessi pubblici ai quali debbono essere uniformate anche le politiche retributive variabili¹⁵. La legge, in questo caso, è in grado di incidere non solo sull'organizzazione del lavoro, ma anche sull'assetto delle fonti abilitate ad intervenire sull'istituto retributivo, determinando l'impossibilità di negoziare la retribuzione sul piano individuale¹⁶, anche nel caso in cui ciò determini un incremento del trattamento retributivo¹⁷. Si tratta, invero, di una disci-

¹³ Iniziata con il d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29, proseguita con il d.lgs. 31 marzo 1998, n. 80. Ripercorre le citate riforme M. SAVINO, *Le riforme amministrative: la parabola della modernizzazione dello stato*, in *Riv. Trim. Dir. Pubblica*, 2015, 2, p. 641 ss.

¹⁴ Soprattutto a partire dal d.lgs. n. 150/2009, per un approfondimento, tra i tanti, v. U. GARGIULO, *Merito e premialità nella recente riforma del lavoro pubblico*, in *Le istituzioni del federalismo*, 2009, 5-6, p. 929 ss.; passa in rassegna la regolamentazione introdotta con il citato decreto legislativo E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato: regolazione ed esigibilità*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2013, 2, I, p. 471.

¹⁵ Sul punto L. ZOPPOLI, *Le metamorfosi del lavoro pubblico in trent'anni di riforme: tra sterili miti e mostri fecondi*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2023, 3, pp. 397-398, osserva come, nonostante la tramontata specialità, il lavoro pubblico non possa considerarsi indifferente verso la realizzazione degli interessi pubblici i quali, tuttavia, debbono essere perseguiti attraverso il contratto di lavoro nella sua «configurazione tradizionale di contratto di scambio con funzione organizzativa»; ID., voce *Datore di lavoro pubblico*, in *Contratto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, diretto da R. Del Punta-R. Romei-F. Scarpelli, Milano, Giuffrè, 2023, VI, p. 548 ss.; D. AGUS-B. ARGOLAS-G. CICCARELLI [et. al], *La gestione del personale tra incentivi e disincentivi*, in *Riv. Trim. Dir. Pubblica*, 2021, 4, p. 1256, mettono in luce le rigidità sconosciute al settore privato che caratterizzano anche i sistemi di determinazione dei trattamenti retributivi nel lavoro pubblico privatizzato.

¹⁶ Al contrario, nel lavoro privato lo spazio progressivamente riservato all'autonomia individuale in materia retributiva «è stato uno dei principali fattori di trasformazione del nostro ordinamento e della relativa concezione dell'azienda», in questo senso, da ultimo, E. GRAGNOLI, *Contratto di lavoro e retribuzione*, in *Il contratto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 399.

¹⁷ Nello specifico, la struttura della retribuzione dei dipendenti pubblici è regolata nell'art. 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (Testo Unico sul Pubblico Impiego), ove è previsto che solo la contrattazione collettiva possa prevedere trattamenti economici connessi alla *performance* individuale e organizzativa nei limiti delle vigenti disposizioni di legge e secondo le

plina in grado di preservare una corretta attuazione del principio di parità di trattamento economico che, discriminazioni a parte, è applicabile al solo lavoro pubblico¹⁸. Da qui la decisione di circoscrivere il perimetro dell'analisi al rapporto di lavoro privato, senza peraltro trascurare la considerazione dei principi alla base degli interventi normativi tesi a regolare l'istituto retributivo nel lavoro pubblico, nel caso in cui gli stessi siano considerati rilevanti ai fini della formulazione di riflessioni di carattere ricostruttivo-sistematico utili al perseguimento degli obiettivi di ricerca.

La retribuzione variabile, così come sopra concettualmente definita e circoscritta nel suo campo applicativo, costituisce una tematica ricca di implicazioni per la strutturazione stessa dei sistemi di relazioni industriali, ma anche fitta di connessioni con il più ampio fenomeno della partecipazione dei lavoratori, tanto da essere spesso identificata come un meccanismo di partecipazione finanziaria¹⁹ e, finanche, di democrazia economica²⁰. Simile par-

risorse messe a disposizione. Sul punto v. M. DELFINO, *Salario legale contrattazione collettiva e concorrenza*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2019, p. 127, che osserva come nel lavoro pubblico la legge limiti gli spazi della contrattazione collettiva nazionale e decentrata, ma anche, e soprattutto, dell'autonomia individuale; M. ESPOSITO, *La giusta retribuzione: pluralità delle fonti e sua misurazione in ambiti speciali*, in AA.VV., *La retribuzione. Atti del XIX congresso nazionale del diritto del lavoro, Palermo 17-19 maggio 2018*, cit., p. 453 ss.

¹⁸ Interpretato come divieto generale per la pubblica amministrazione di operare trattamenti ingiustificatamente differenziati nell'ambito del sistema di inquadramento previsto dalla contrattazione collettiva, in questo senso Cass. 5 giugno 2001, n. 7617, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2002, 1, II, p. 56; più di recente Cass. 17 dicembre 2018, n. 32587, in *Lav. Pubbl. Amm.*, 2018, 2, II, p. 185 ss., ove è specificata la possibilità della contrattazione collettiva di contemplare trattamenti differenziati se debitamente motivati e non in contrasto con specifiche norme di legge.

¹⁹ Vi è una tendenza, anche in dottrina, ad accomunare i due fenomeni perlomeno sul piano semantico, cfr. T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, in *Giur. Comm.*, 1988, 1, p. 785 ss., che colloca qualsiasi forma di redistribuzione del capitale dell'impresa all'interno del concetto di partecipazione finanziaria; ID., *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2010, 1, p. 99; M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1992, 2, I, p. 137 ss., ora in *Opere*, a cura di B. Caruso-S. Sciarra, vol. 2, Milano, Giuffrè, 2000, p. 327, utilizza la locuzione "partecipazione economica" per descrivere gli schemi di flessibilizzazione del salario implicanti la partecipazione agli utili o al profitto, la partecipazione alla proprietà azionaria e la partecipazione agli obiettivi, generali o specifici, dell'impresa.

²⁰ T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, cit., p. 791 ss., si mostra critico nei confronti dei tentativi passati di rilanciare la tematica della democrazia economica, proponendo sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori in assenza del riconoscimento di diritti riferibili alla sfera gestionale dell'impresa; L. DI STASI, *Democrazia economica, retribuzioni flessibili correlate all'andamento aziendale e partecipazione finanziaria*, in *Lavoro e sicurezza sociale*, 1990, 1, p. 156, rileva come il termine "democrazia" abbia costituito la sintesi di quei «tentativi di far convergere gli interessi economici delle due componenti, capitale e lavoro, nell'ambito di un'unica definizione».

ziale sovrapposizione terminologica e concettuale merita di essere chiarita. L'equiparazione tra retribuzione variabile e partecipazione economico-finanziaria, infatti, se in certi casi può essere ultronea, in altri potrebbe rivelarsi riduttiva, stante la tendenza a trascurare forme di partecipazione di carattere non economico dei lavoratori che non trovano una collocazione giuridica ben definita, ma che sono in grado di rilevare nella costruzione di sistemi retributivi flessibili assumendo, così, una dimensione giuridica propria.

L'esigenza di analizzare il tema della retribuzione variabile nasce dalla difficoltà di rintracciare contributi che approfondiscano congiuntamente, sia dal punto di vista teorico-sistematico che da una prospettiva più pratica, le diverse dimensioni concettuali e operative nelle quali gli schemi retributivi variabili assumono un ruolo rilevante. Questo anche a causa dell'elevato grado di tecnicismo e dell'interdisciplinarietà che connota la tematica²¹, spesso approcciata in maniera autoreferenziale dalle diverse scienze e trattata perlopiù – ieri come oggi – alla stregua di una «spicciola prassi aziendale»²², oltre che guardata, perlomeno sino al recente passato, con sospetto dai sindacati²³.

La stessa struttura della contrattazione collettiva nel nostro Paese ha risentito delle teorizzazioni economiche relative ai sistemi retributivi variabili²⁴. Volgendo lo sguardo a quanto successo sino ad oggi, è possibile osservare come la diffusione dei modelli retributivi variabili sia stata in gran parte “appaltata” al dialogo politico-sindacale, al quale le scienze economiche hanno fornito un *input*, consistente nella ricerca della produttività, trascurando le modalità con cui determinate tecniche retributive vengono ad essere calate nell'ambito di un rapporto contrattuale del tutto peculiare (come quello del

²¹ La retribuzione, infatti, ha assunto crescente importanza quale strumento di politica economica nazionale ed europea al di là dell'interesse della scienza giuslavoristica, cfr. G. RICCI, *Il diritto alla retribuzione adeguata. Tutele costituzionali e crisi economica*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 13 ss.

²² Il riferimento è alle parole di L. BARASSI, *Prefazione*, in P. CESARONI, *La disciplina giuridica del cottimo*, Milano, Giuffrè, 1942, le cui considerazioni sono spendibili ancora oggi in relazione ai sistemi remunerativi variabili, soprattutto all'interno del nostro Paese; L. ZOPPOLI, *La corresponsività nel contratto di lavoro*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1991, p. 362, rileva come la dottrina, invero «poco stimolata dalla prassi», non abbia particolarmente approfondito i problemi giuridici posti dai sistemi retributivi variabili.

²³ Tradizionalmente ostili ad una redistribuzione della ricchezza in ottica non egualitaria tra i lavoratori.

²⁴ G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, cit., p. 312, mette in luce come la stessa dottrina economica, pur focalizzata sugli effetti macroeconomici della *share economy*, consideri il sistema proposto come «fondamento per il miglioramento degli incentivi» e delle relazioni industriali; v. anche E. BOYER-E. WOLLEB, *La flessibilità del lavoro in Europa*, Milano, Franco Angeli, 1987, diffusamente cap. I.

lavoro subordinato) e in un contesto di relazioni industriali dominato da battaglie ideologiche e culturali²⁵.

A partire dai Protocolli Triangolari degli anni '90, la retribuzione variabile, affidata alla competenza specializzata della contrattazione decentrata, oltre a identificare uno strumento di mantenimento del potere d'acquisto in sostituzione dei meccanismi di indicizzazione automatica dei salari²⁶, avrebbe dovuto costituire un motore di stimolo della produttività²⁷.

La vistosa arretratezza del nostro Paese, in termini di diffusione qualitativa e quantitativa delle politiche retributive variabili²⁸ rispetto ai principali competitor internazionali, certifica, in un certo senso, il fallimento del sistema di decentralizzazione della negoziazione della retribuzione²⁹. Circostanza che

²⁵ Emerge, quindi, un vistoso distacco tra dimensione economica e dimensione giuridica della retribuzione variabile che è anche il risultato della mancanza di dialogo tra scienze. Sul punto, v. P. ICHINO, *Dialogo tra economia e diritto del lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2001, 1, I, p. 165 ss.; M. CORTI, *Diritto del lavoro e scienza economica. Un dialogo impossibile?*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2023, 1, p. 20 ss.

²⁶ Il riferimento è all'abolizione della c.d. scala mobile, v. S. LIEBMAN, *Abolizione della scala mobile, autonomia collettive garanzia costituzionale della giusta retribuzione*, in *Orient. Giur. Lav.*, 1993, p. 349.

²⁷ Le politiche salariali variabili vengono ormai da tempo identificate come un valido strumento per intervenire sullo strutturale disallineamento tra produttività e costo del lavoro e, altresì, considerate capaci di apportare inclusività e coesione sociale, v. OCSE, *Italia. Dare slancio alla crescita e alla produttività*, serie "politiche migliori", 2012, consultabile in www.oced.org/about/italyBrouchure.IT.pdf (ult. acc. 2 febbraio 2024), che collega funzionalmente i problemi di produttività dell'Italia anche all'incapacità di valorizzare la correlazione positiva tra forme di retribuzione variabile erogate a livello di impresa e produttività; L. LUSINYAN-M. DIRK, *Assessing the Macroeconomic Impact of Structural Reforms The Case of Italy*, in *Working Papers International Monetary Fund*, 22 gennaio 2012, n. 13/22; sul punto v. anche COMITATO ECONOMICO SOCIALE EUROPEO, *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa*, 2010, consultabile in url.y.it/3_22d (ult. acc. 2 febbraio 2024); per un commento sul parere v. E. DI FILIPPO, *Verso un modello Europeo di partecipazione finanziaria: un primo commento al parere del CESE*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2011, 1, p. 247 ss.

²⁸ L'Italia è il fanalino di coda in Europa quanto alla diffusione degli schemi retributivi variabili, come indicato anche nel rapporto dell'Eurofound, cfr. EUROFOUND, *Salary-setting mechanisms across the EU*, Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2806/333723> (ult. acc. 2 aprile 2024), nel quale emerge come soltanto il 18% delle aziende abbia implementato schemi retributivi variabili connessi ai risultati dell'impresa o ad indicatori di performance di gruppi di lavoratori, mentre la percentuale sale al 35% quando si tratta di remunerare la performance individuale. Si tratta di dati molto distanti dagli altri 27 Paesi europei alla vetta dei quali si collocano Lituania (il 72%), Repubblica Ceca (il 58%), Estonia (il 57%).

²⁹ Cfr. V. BAVARO, *Contrattazione aziendale e produttività (a proposito di un'indagine casistica)*, in *Econ. Lav.*, 2014, 1, p. 127, ritiene la scarsa decentralizzazione contrattuale come una delle principali cause della mancata diffusione della retribuzione variabile.

ha contribuito ad alimentare la “questione salariale”³⁰, più volte evidenziata dal dato Ocse, che pone l’Italia all’ultimo posto per la crescita dei salari nell’arco dell’ultimo ventennio³¹. Una situazione di “stallo” che non può essere certo superata facendo affidamento sul solo apporto legislativo finalizzato all’introduzione di un salario minimo (in eterna fase di lancio nel nostro Paese).

Tale misura, che pur avrebbe il pregio di fornire maggiori garanzie ad una più vasta platea di soggetti (contrastando una parte di lavoro povero)³², non può contribuire direttamente all’incremento delle retribuzioni e della produttività italiana ai livelli auspicati³³.

Occorre puntualizzare come il deludente dato sul livello medio dei salari nazionali e il problema della bassa produttività del lavoro non siano le uniche ragioni che portano a focalizzare l’attenzione sull’insoddisfacente diffusione della retribuzione variabile. Alla questione salariale, infatti, viene ad affiancarsi quella che potremmo definire la “questione corrispettiva” per indicare la progressiva perdita della capacità del salario contrattuale di identificare un criterio oggettivo di remunerazione della prestazione di lavoro³⁴.

³⁰ Aspetto su cui, tra gli altri, pongono l’attenzione P. PASCUCCI, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Milano, Franco Angeli, 2018, p. 12; G. RICCI, *Il diritto alla retribuzione adeguata tra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, cit., p. 1 ss.; P. BARBIERI, *Il lavoro povero in Italia: determinanti strutturali e politiche di contrasto*, in *Lav. Dir.*, 2019, 1, p. 9.

³¹ Sul punto è sufficiente richiamare gli indicatori OCSE, *Wage Levels Indicator*, 2022, consultabile in <https://data.oecd.org/earnwage/wage-levels.htm> (ult. acc. 2 febbraio 2024); v. anche INAPP, *Rapporto Inapp 2023*, consultabile in url.it/3_229 (ult. acc. 2 febbraio 2024), mette in luce come tra il 1991 e il 2022 i salari reali siano rimasti invariati, con una crescita dell’1%, a differenza dei Paesi dell’area Ocse dove sono cresciuti in media del 32,5%; COMMISSIONE EUROPEA, *Proposta di relazione comune sull’occupazione della commissione e del consiglio*, COM/2019/653, inserisce l’Italia tra i paesi nei quali la quota del reddito da lavoro è calata richiamando i dati del rapporto Eurostat 2018.

³² Si suole parlare anche di *working poors* o “lavoro povero” con riferimento a quei soggetti che, pur lavorando o cercando un’occupazione, sono progressivamente destinati ad un impoverimento, sul punto v. P. BARBIERI, *Il lavoro povero in Italia: determinanti strutturali e politiche di contrasto*, cit., p. 9 ss.; A. LO FARO, *Is a Decent Wage Part of a decent Job? Answers from an Enlarged Europe*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*, It, n. 64/2008, p. 5; in termini generali, v. C. SARACENO, *Il lavoro non basta. La povertà in Europa negli anni della crisi*, Bologna, Il Mulino, 2015; L. CORAZZA, *La polarizzazione del mercato del lavoro e la scomparsa del lavoratore «standard»*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2008, 4, I, p. 467 ss.; C. ZOLI, *Giusta retribuzione e lavoro povero*, in *Var. Tem. Dir. Lav.*, num. straord., 2022, p. 7 ss.; da ultimo V. BAVARO, “Adeguato”, “sufficiente”, “povero”, “basso”, “dignitoso”: il salario in Italia fra principi giuridici e numeri economici, in *Riv. Giur. Lav.*, 2023, 4, I, p. 510 ss.

³³ In questo senso G.M. BALLISTRERI, *Salario minimo e autodeterminazione sociale*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1, I, 2024, p. 46; v. anche il documento CNEL, *Elementi di riflessione sul salario minimo in Italia*, 12 ottobre 2023.

³⁴ Sulla progressiva riduzione della capacità corrispettiva del salario contrattuale v. U.

Sotto tale ultimo aspetto, anche la definizione di un minimo retributivo per legge non costituirebbe una misura utile a determinare un compenso in linea con la quantità e la qualità della prestazione di lavoro svolta nell'ambito dell'industria 4.0³⁵, basata su modelli organizzativi sempre più focalizzati sull'utilità del lavoro³⁶, nei quali «la tradizionale concezione che fa del tempo il parametro fondamentale di misurazione economico-giuridica del lavoro subordinato [...] mostra evidenti segni di crisi, incalzata dall'emersione di una ulteriore serie di fattori di valutazione qualitativa della prestazione»³⁷.

È di tutta evidenza, quindi, come a un generalizzato e radicale mutamento delle caratteristiche modali, spaziali e temporali riferibili alla prestazione lavorativa³⁸, non sia seguita una rivisitazione dei meccanismi di determinazione del corrispettivo³⁹. Questo, nonostante la dottrina abbia segnalato

CARABELLI, *Lavoro subordinato e organizzazione: qualche riflessione sullo stato del dibattito alle soglie del nuovo secolo*, in AA.VV., *Diritto del Lavoro*, vol. 1, *I nuovi problemi. Omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, Padova, Cedam, 2005, p. 612, secondo il quale l'impiego di nuove tecnologie nell'organizzazione del lavoro sottende «una prestazione sempre più impegnativa e psicologicamente coinvolgente» a cui si connette la riduzione della «capacità corrispettiva ma anche soprattutto redistributiva del salario contrattuale».

³⁵ Si tratta di un termine, quello di “industria 4.0”, frequentemente utilizzato per indicare le rapide trasformazioni tecnologiche nella progettazione, produzione e distribuzione dei prodotti nell'ambito di processi produttivi basati sulla tecnologia. Il modello 4.0 lascia «intravedere un affievolimento del criterio dell'eterodirezione» in favore di una responsabilizzazione del lavoratore, in questo senso S. BORELLI-V. BRINO-C. FALERI [et al.], *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, Giappichelli, 2022, p. 129 ss.

³⁶ V. BAVARO, *Questioni in diritto sul lavoro digitale, tempo e libertà*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2018, 1, I, p. 35 ss.; G. DESIMONE, *Lavoro digitale e subordinazione. Prime riflessioni*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2019, 1, I, p. 3 ss.

³⁷ R. DE LUCA TAMAJO, *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1986, 3, p. 470; P. ICHINO, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. Estensione temporale della prestazione lavorativa subordinata e relative forme speciali di organizzazione*, vol. II, Milano, Giuffrè, 1985, p. 25; da ultimo G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 13, specifica che «sembrano [...] arrivare a definitiva maturazione quei segnali di disgregazione delle coordinate spazio temporali del lavoro subordinato emerse già in passato»; sul permanere dell'importanza del tempo di lavoro, anche se disancorato da uno specifico orario, cfr. V. BAVARO, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica alla deoggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, Bari, 2008, p. 259 ss.

³⁸ Basti pensare all'istituto del lavoro agile che «sfida oramai frontalmente la contrattazione collettiva a superare il parametro temporale per misurare il valore economico del lavoro» anche se, per il momento, con scarsi risultati, in questo senso M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, cit., p. 166.

³⁹ G. DE LUCA-M. LANDONI-V. ZAMAGNI, *Per una storia della retribuzione: lavoro, valore e metodi di remunerazione dall'antichità ad oggi*, Bologna, Il Mulino, 2018, p. 122, mettono in evidenza come ogni periodo storico, così come connotato da una determinata organizzazione del lavoro, abbia portato con sé differenti modi di retribuire in considerazione di quelle che erano le esigenze del tempo.

l'esigenza di adottare criteri di valutazione e di remunerazione della prestazione di lavoro più vicini all'attività esercitata⁴⁰, spesso connotata da tratti di inedita collaborazione⁴¹. Pare, dunque, inevitabile interrogarsi con maggiore insistenza sull'idoneità dei sistemi retributivi tradizionali a compensare una prestazione di lavoro (a tratti) molto diversa dal passato, nell'ambito della quale l'elemento temporale assume caratteri sempre più sfumati e i dipendenti sono chiamati a svolgere un ruolo attivo nelle fasi di progettazione, definizione e gestione del modello organizzativo dell'impresa⁴². Uno scenario nel quale si è portati a valorizzare i modelli retributivi variabili quali strumenti in parte in grado di garantire l'equilibrio corrispettivo tra prestazioni principali del contratto di lavoro. Ciò senza trascurare come il tema della corrispettività, proprio nell'ambito dei meccanismi retributivi variabili, si atteggi diversamente in considerazione della natura del parametro da raggiungere⁴³ e della posizione rivestita dal prestatore di lavoro nell'organizzazione dell'impresa⁴⁴.

⁴⁰R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, cit., p. 52, rileva l'inadeguatezza dello scambio tra «una retribuzione non governabile quanto a commisurazione alla prestazione [...] ed una prestazione sempre meno funzionalizzabile all'organizzazione produttiva per i limiti connessi alla modificazione del processo»; in argomento, seppur con specifico riferimento ai sistemi organizzativi di qualità totale, L. ZOPPOLI, *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: qualità totale, socialità primaria e arricchimento della corrispettività negoziale*, in *Qualità totale e diritto del lavoro*, a cura di L. Spagnuolo Vigorita, Milano, Giuffrè, 1997, p. 57 ss.; da ultimo A. MARESCA, *Premi variabili Individuali – Prefazione*, cit., p. 1, secondo cui la quantificazione della retribuzione a «tempo o a cottimo» che si legge nell'art. 2099, co. 1, cod. civ. non riesce più ad assolvere compiutamente alla sua funzione di corrispettivo della prestazione fornita dal lavoratore il cui valore per l'impresa che l'acquiesce va oltre la messa a disposizione del tempo di lavoro e dei contenuti professionali della mansione che sono gli aspetti determinanti nella definizione del trattamento economico previsto dal CCNL».

⁴¹B. CARUSO-R. DEL PUNTA-T. TREU, «Manifesto». *Il diritto del lavoro nella giusta transizione*, in *CSDLE "Massimo D'Antona"*, 2023, p. 64; già F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e rapporto di lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1985, p. 221, metteva in luce come l'evoluzione del modello della subordinazione implicasse un aumento della disponibilità collaborativa, ossia un'«attitudine più disponibile e collaborativa» da parte del dipendente.

⁴²P. PINI, *Retribuzione, partecipazione finanziaria e gestionale dell'impresa*, in *Impr. Pl.*, 2001, 7-8, p. 108; G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in *Lav. Dir.*, 2011, 4, p. 599; vedi anche E. ARMANO, *Precarietà e innovazione nel postfordismo. Una ricerca qualitativa sui lavoratori della conoscenza a Torino*, Perugia, I libri di Emil, 2010.

⁴³Il passaggio da un sistema salariale basato sul «criterio temporale-monetario» ad uno di partecipazione in cui la remunerazione dei dipendenti viene collegata non solo ad indici direttamente riconducibili alla prestazione di lavoro, ma anche a parametri connessi all'andamento economico dell'impresa, potrebbe implicare l'accettazione di una diversa accezione del principio di corrispettività nel contratto di lavoro, in questo senso L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, cit., pp. 23-34, il quale, parlando di «proiezioni avveniristi-

2. Obiettivi della ricerca

Il *primo obiettivo* della ricerca mira ad indagare le specifiche finalità perseguite (o perseguibili) dalle parti del rapporto di lavoro con la retribuzione variabile. Oltre all'analisi della funzione incentivante e redistributiva, tradizionalmente alla base della flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva, l'esame si concentrerà anzitutto sul rapporto tra retribuzione variabile e partecipazione dei lavoratori. Al di là del coinvolgimento economico dei dipendenti legato alle forme retributive variabili, occorre indagare da un lato quali siano i riflessi partecipativi dell'adozione di simili schemi retributivi, dall'altro se la presenza di un sistema retributivo variabile possa essere identificata come una naturale conseguenza di forme di partecipazione organizzativa e diretta già presenti nell'organizzazione del lavoro. Ciò partendo dal presupposto che tali forme di partecipazione possano implicare un coinvolgimento che si riflette sul contenuto e sulla qualità della prestazione di lavoro, che assume essa stessa tratti di maggiore flessibilità. Il tentativo, quindi, sarà quello di dimostrare l'opportunità (o la necessità) che vi sia un «*continuum* tra flessibilità organizzativa, flessibilità nella prestazione di lavoro e flessibilità del salario»⁴⁵. La retribuzione variabile verrà analizzata nella sua astratta capacità di configurare un elemento di riequilibrio del sinallagma contrattuale nelle ipotesi in cui il salario fisso (principalmente parametrato sull'orario di lavoro) si riveli insufficiente o, meglio, "inadeguato" a costituire l'unico criterio di misurazione del compenso del lavoratore subordinato. Si tratta di un'indagine dal carattere rigorosamente giuridico nella quale as-

che», sottolinea come l'adozione di sistemi retributivi connessi all'andamento dell'impresa dovrebbe comportare una necessaria metamorfosi del concetto di corrispettività nel contratto di lavoro. Il medesimo A., proprio con riferimento ai sistemi retributivi variabili, si pone il problema di individuare una linea di confine (quantomeno dal punto di vista concettuale) oltre la quale la nozione di corrispettivo, così come oggi conosciuta, perderebbe di «rigore giuridico» (spec. p. 369).

⁴⁴ Si pensi, solo per fare un esempio, all'influenza delle decisioni del *top management* nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale che, nel caso dei lavoratori non apicali, assumono caratteristiche simili a quelle dei parametri di redditività, la cui riconducibilità alla prestazione lavorativa non è sempre agevole. Lo stesso vale per le strategie di mercato e di investimento in grado di riflettersi sugli indici di performance dell'impresa (Ebitda, performance dei titoli azionari *etc.*) nel medio periodo a cui spesso sono collegati i premi ricompresi negli schemi retributivi variabili.

⁴⁵ L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, a cura di L. Zoppoli, Milano, Giuffrè, 1994, p. 14, mette in luce l'inscindibile legame tra le diverse forme di flessibilità, esemplificando un sistema di «vasi comunicanti nei quali il livello del "liquido" flessibilità deve situarsi alla stessa altezza. Se questo non accade [...] il funzionamento di uno degli elementi risulta falsato».

sumono centralità il profilo costituzionale e quello civilistico della retribuzione, generalmente trascurati dalle scienze economiche che più si sono occupate del fenomeno. In quest'ottica, la retribuzione variabile è approfondita altresì quale specifico strumento di remunerazione della "quantità" (sotto il profilo dell'intensità del lavoro), ma, soprattutto, della "qualità" della prestazione contrattuale richiesta al dipendente⁴⁶. Una prospettiva che porterà ad esaminare il ruolo dei meccanismi retributivi variabili nel processo di determinazione della "giusta retribuzione", interrogandosi sulla possibilità che la componente retributiva flessibile dell'obbligazione retributiva possa, in talune occasioni, costituire un fattore rilevante ai fini dell'individuazione di un corrispettivo del lavoro svolto più aderente ai criteri contenuti nell'art. 36 Cost.⁴⁷.

Gli aspetti partecipativi e la rinnovata funzione corrispettiva del salario variabile rappresentano elementi che giustificano una regolata ed esponenziale diffusione del fenomeno. Sulla base di queste premesse, il *secondo obiettivo* della ricerca consiste nell'individuare gli ostacoli che hanno impedito un soddisfacente sviluppo delle politiche retributive variabili nel nostro Paese, nonostante le risorse pubbliche investite tramite la concessione di sgravi fiscali e contributivi destinati a promuovere la negoziazione collettiva decentrata della retribuzione di produttività.

Le istanze del mondo imprenditoriale relative ad una parziale destandardizzazione delle retribuzioni, congiuntamente alla rilevata condizione di immobilismo che caratterizza le politiche salariali, costituiscono fattori che alimentano il rischio di una perdita di centralità dell'autonomia collettiva in materia retributiva. I datori di lavoro, in questo contesto, potrebbero infatti essere portati ad individuare nella negoziazione individuale la fonte principale di flessibilizzazione del compenso. Circostanza, quest'ultima, che potrebbe risolversi in una perdita di garanzie per la parte debole del rapporto e in un netto ridimensionamento – peraltro già in atto – del ruolo di autorità salariale rivestito dal sindacato. Da qui la necessità di comprendere cosa non ha funzionato nel processo di negoziazione collettiva della retribuzione variabile, tramite un approfondimento che, oltre ad esaminare la struttura dell'ordinamento intersindacale e l'azione dell'attore collettivo in materia, "scan-

⁴⁶ S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in *La retribuzione*, a cura di E. Gragnoli-S. Palladini, Torino, Utet, 2012, p. 54.

⁴⁷ P. PASCUCCI, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, cit., p. 117, sottolinea le tensioni che si scaricano sulla retribuzione che non riguardano solo le disuguaglianze salariali, ma anche la loro eccessiva rigidità vista come un ostacolo alla produttività.

daglierà” la normativa giuslavoristica rilevante. L’intento è quello di individuare soluzioni giuridiche (*lato sensu* intese) ritenute utili a diffondere il salario variabile, garantendo un ruolo centrale del sindacato, senza però trascurare le istanze di rivalutazione dell’autonomia individuale.

L’approfondimento teso al perseguimento degli obiettivi di cui sopra condurrà a valorizzare il ruolo della retribuzione variabile nel rapporto di lavoro subordinato, sino a considerarne la possibile rilevanza nella determinazione della giusta retribuzione costituzionalmente garantita. Da qui la necessità di spostare l’attenzione sul *terzo obiettivo* della ricerca, con il quale ci si prefigge di verificare la compatibilità delle forme retributive variabili con il quadro giuridico risultante da norme di legge e principi costituzionali, nonché l’impatto sull’assetto di interessi del contratto di lavoro subordinato.

Nello specifico, si tratta di soffermarsi non solo sulle modalità con le quali l’autonomia negoziale privata e collettiva intervengono sulla regolamentazione del salario, ma, altresì, di approfondire l’incidenza del vincolo giuridico che viene a caratterizzare l’obbligazione retributiva, a sua volta inserita in un quadro negoziale di per sé già molto complesso⁴⁸. Una complessità sino ad oggi parzialmente sottovalutata, complice anche la marginale porzione di corrispettivo che le parti hanno destinato alle forme retributive flessibili⁴⁹.

L’introduzione dei sistemi retributivi variabili, anche se attuata in conformità con il principio della giusta retribuzione⁵⁰, tende a ridimensionare il contenuto assicurativo del contratto di lavoro, che può considerarsi “pieno”⁵¹ solo in presenza di un salario fisso predeterminato il cui ammontare non è condizionato alla produttività del rapporto o alla redditività dell’impresa⁵².

⁴⁸F. LEARDINI, *Obbligazione retributiva, flessibilità salariale e posizioni giuridiche soggettive*, in *Lav. Dir.*, 2000, 2, p. 193.

⁴⁹Fenomeno che, invero, non sembra aver mai assunto «l’ampia risonanza dei problemi giuridici del diritto», in questo senso, in relazione al sistema del cottimo, L. BARASSI, *Prefazione*, cit.

⁵⁰Ossia quelli individuati nel tempo dalla giurisprudenza sulla base dell’interpretazione precettiva dell’art. 36 Cost.

⁵¹Il contenuto assicurativo pieno del contratto di lavoro subordinato determina la possibilità del datore di lavoro di esercitare in via unilaterale il potere organizzativo e, più nello specifico, il potere direttivo nel rispetto dei soli limiti introdotti dalle fonti eteronome, rappresentati dalle disposizioni che si occupano di garantire l’irriducibilità del trattamento retributivo del dipendente innanzi a modifiche che – più o meno direttamente – investano il singolo rapporto di lavoro.

⁵²Concetto elaborato dagli economisti e più volte ripreso da autorevole dottrina lavorista, cfr. P. ICHINO, voce *Contratto di lavoro (diritto ed economia)*, in *Il contratto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 36 ss.; U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione sul contratto di lavoro e post-taylorismo*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”.It, n. 5/2003, p. 43, rileva come la subordinazione dovrebbe corrispondere «alla sottrazione del prestatore dall’area del rischio relativo all’utilità o produttività del lavoro».

La diminuzione del contenuto assicurativo del contratto di lavoro conduce, quindi, ad un'inevitabile e proporzionale riduzione dell'area di indifferenza del lavoratore rispetto all'esercizio delle prerogative datoriali. Questo perché una parte della prestazione retributiva è legata a fattori e parametri sui quali l'impresa è costantemente in grado di incidere sia direttamente che indirettamente⁵³. Ne consegue che la possibilità del dipendente di maturare il diritto al proprio corrispettivo variabile viene a porsi in stretta relazione con l'esercizio del potere gestionale, ma anche con la qualità dell'organizzazione stessa⁵⁴. In questo quadro, emerge la necessità di approfondire – sotto molteplici punti di vista – i riflessi dell'adozione di un sistema retributivo variabile sull'assetto negoziale del contratto di lavoro subordinato. Occorre tenere in debita considerazione, infatti, come un avanzato livello di flessibilizzazione del salario potrebbe interferire con la stessa tenuta della fattispecie contrattuale, basata sulla «figura mercantile del compenso fisso», ossia su un tipo di scambio che sino ad oggi non ha sollevato rilevanti problematiche in termini di possibile condizionamento dei poteri di organizzazione dell'imprenditore, limitati dalla sola normativa eteronoma applicata al rapporto⁵⁵. Ciò provoca un certo grado di disorientamento nell'indagine del fenomeno dal punto di vista del diritto del lavoro. In tale evanescente panorama, è importante concentrarsi sui limiti entro cui le innovazioni possono conciliarsi rispetto ai principi tradizionali che regolano il lavoro subordinato, anche al fine di individuare le diverse opzioni di flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva e le fonti incaricate di intervenire sulla stessa⁵⁶, evitando che l'impiego delle tecniche retributive variabili possa identificare uno strumento di mera riduzione delle tutele.

⁵³ M. BIAGI, *Per una concertazione delle politiche retributive: le ragioni della flessibilità salariale*, in *Retribuzione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, a cura di M. Biagi, Rimini, Maggioli, 1990, p. 158.

⁵⁴ Sul punto M. MARAZZA, *Organizzare, Collaborare, Produrre*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2005, 2-3, p. 538, riflette sulla possibilità di sindacare il rendimento del lavoratore sotto il profilo della diligenza, ponendo l'accento sull'impossibilità di compiere la verifica sulla base di parametri oggettivi in considerazione della rilevanza della specifica organizzazione predisposta dal datore di lavoro; *contra* C. CESTER, *Profili di scarso rendimento del lavoratore*, in AA.VV., *Diritto del lavoro*, vol. 1, *I nuovi problemi. Omaggio dell'accademia a Mattia Persiani*, cit., p. 627 ss.

⁵⁵ M. PEDRAZZOLI, *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, in *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. Zoli, Torino, Giappichelli, 2015, p. 4.

⁵⁶ In questo senso C. ZOLI, *La retribuzione tra garantismo e flessibilità: recenti scenari contrattuali e giurisprudenziali*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1997, 1, p. 22.

3. *Struttura della ricerca*

Dopo aver definito il piano dell'indagine tramite l'identificazione dell'oggetto, delle ragioni e dei principali obiettivi alla base dell'approfondimento, è opportuno fornire una breve descrizione della struttura della ricerca che, prendendo le mosse dalla polifunzionalità nel tempo riconosciuta alla figura della retribuzione variabile, si concentrerà sulla dimensione giuridica del fenomeno verificandone l'impatto sul contratto di lavoro subordinato, sul sistema di relazioni industriali e sulle fonti dell'obbligazione retributiva.

Nell'ambito del *primo capitolo*, verranno analizzate le funzioni che, anche grazie all'attenzione interdisciplinare per l'argomento, possono essere ricondotte alla figura della retribuzione variabile. Una ricostruzione utile non solo a giustificare l'interesse per il fenomeno e le istanze tese ad una maggior diffusione dello stesso, ma anche all'individuazione della *ratio* delle norme di legge che considerano le forme retributive in esame, delle ragioni sottese all'adozione di determinati schemi retributivi negoziati dalle parti, nonché all'identificazione di opzioni regolative in grado di restituire coerenza all'impiego delle tecniche retributive variabili idonee ad aumentare la capacità corrispettiva del salario.

Il *secondo capitolo* – composto da tre sezioni – sarà dedicato all'approfondimento del quadro giuridico di riferimento per la flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva. L'analisi della *prima sezione* prenderà le mosse dal confronto tra retribuzione variabile e principi di sufficienza e proporzionalità contenuti nell'art. 36 Cost., che verranno in un primo momento analizzati come limiti alla flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva. Dopodiché, rovesciando la prospettiva di indagine, la retribuzione variabile verrà approfondita alla stregua di uno strumento in grado di assumere rilevanza nella definizione della giusta retribuzione costituzionalmente garantita e di consentire una migliore attuazione del principio di proporzionalità. Tale indagine porterà, infine, ad interrogarsi sul ruolo potenziale della retribuzione variabile nell'ambito di una normativa sul salario minimo.

Individuati i limiti entro i quali le parti sono libere di flessibilizzare il salario, l'approfondimento del quadro giuridico proseguirà con l'esame delle norme di legge dedicate alle tecniche di flessibilizzazione del compenso. Nella *seconda sezione* verranno inizialmente analizzate le ipotesi di retribuzione variabile contenute nel Codice civile. Al di là della descrizione delle forme retributive variabili legislativamente tipizzate, l'approfondimento sarà funzionale all'esame di due diversi elementi. Sotto un primo profilo, si tratterà di verificare se la normativa codicistica consideri e contenga strumenti di regolamentazione del diverso assetto di interessi che caratterizza il contratto di

lavoro nel caso in cui le parti decidano di impiegare le tecniche di retribuzione variabile. Un secondo profilo di indagine consisterà invece nel comprendere se dalle norme codicistiche sia possibile ricavare una relazione tra determinati modelli di organizzazione del lavoro e l'impiego di forme retributive variabili.

Nella *terza sezione* verrà proposta un'analisi della normativa promozionale tesa ad incentivare l'adozione di schemi retributivi variabili da parte della contrattazione collettiva di secondo livello. La disciplina incentivante verrà analizzata in chiave diacronica, soffermandosi sulle criticità, ma anche sulle positive tendenze che hanno connotato i più recenti sviluppi normativi, atti a restituire coerenza all'intervento del legislatore e a valorizzare la dimensione sociale e partecipativa della retribuzione variabile. Da ultimo, l'attenzione si focalizzerà sulle connessioni tra retribuzione variabile e partecipazione che emergono dalla progettualità legislativa tesa a regolare il fenomeno partecipativo a livello d'impresa.

Il *terzo capitolo*, anch'esso diviso in tre sezioni, sarà rivolto ad inquadrare giuridicamente la retribuzione variabile nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato. La *prima sezione* si occuperà della qualificazione giuridica delle pattuizioni con le quali le parti intervengono sull'obbligazione retributiva. Nella *seconda sezione* l'esame si concentrerà sui riflessi della modifica della struttura della prestazione retributiva sull'assetto negoziale del contratto di lavoro, tramite un'indagine che identificherà la retribuzione variabile non solo come strumento teso alla riduzione della conflittualità, ma anche come un elemento atto a realizzare un diverso assetto di interessi che, se non debitamente regolato, è in grado di creare inediti momenti di contrasto tra le parti del rapporto. Si procederà, quindi, all'esame della normativa inderogabile destinata alla tutela della posizione creditoria del lavoratore, evidenziando come l'apparato regolativo non sia oggi in grado di garantire il soddisfacimento delle aspettative del dipendente relativamente alla corretta gestione del piano retributivo variabile eventualmente applicato al rapporto di lavoro. Verrà messo in evidenza come l'introduzione di forme di partecipazione di tipo gestionale non configuri, isolatamente considerata, uno strumento sufficiente a regolare il diverso assetto negoziale che connota il contratto di lavoro a seguito della flessibilizzazione della prestazione retributiva. Ciò porterà ad interrogarsi sui limiti dell'impiego della retribuzione variabile nel lavoro subordinato, focalizzandosi sulla necessità di una revisione interpretativa della normativa lavoristica, nonché sull'opportunità di un intervento nel diritto positivo. Questo sulla base dell'esigenza di adeguare le prestazioni del contratto di lavoro alle esigenze delle moderne strutture produttive, con conseguente possibile ridefinizione dei limiti posti all'esercizio del potere gestionale, soprattutto nelle ipotesi in cui l'organizzazione del lavoro sot-

tenda lo svolgimento di una prestazione orientata al raggiungimento di specifici obiettivi, con conseguente maggiore responsabilizzazione del lavoratore.

Tali ultimi aspetti saranno oggetto dell'approfondimento svolto nella *terza sezione*, concentrata sul lavoro agile, istituto che più di altri è in grado di esprimere il processo di trasformazione organizzativa indotto dalla rivoluzione tecnologica che si riflette sulla prestazione di lavoro subordinato. Ci si focalizzerà sul disallineamento (anche solo potenziale) tra una prestazione del dipendente che il legislatore vuole attuata per fasi, cicli ed obiettivi (e senza un orario di lavoro) e la controprestazione retributiva riconosciuta agli *smart-workers*, onde evidenziare la rinnovata funzione corrispettiva della retribuzione variabile.

Il *quarto capitolo* sarà dedicato alle fonti della retribuzione variabile e, quindi, all'approfondimento del ruolo svolto dall'autonomia negoziale in argomento. Verrà messo in evidenza come la posizione ricoperta dal lavoratore nell'organizzazione dell'impresa sia un elemento in grado di determinare non solo la fonte, ma anche le diverse tecniche retributive variabili impiegate. L'attenzione si soffermerà inizialmente sull'azione dell'autonomia privata individuale, identificata come fonte principale della retribuzione variabile nei rapporti di lavoro tra impresa e lavoratori altamente professionalizzati. Una trattazione che consentirà anche di analizzare brevemente l'intervento del legislatore teso a limitare l'autonomia individuale delle parti nella determinazione del trattamento economico dei dirigenti strategici e, più in generale, il progressivo rilievo della regolamentazione in materia di trasparenza e tutela antidiscriminatoria nella determinazione della retribuzione variabile. Verrà poi approfondito il contributo – concreto e potenziale – della contrattazione collettiva in materia di retribuzione variabile dei dipendenti con qualifica dirigenziale.

L'azione della contrattazione collettiva costituirà, invece, il principale oggetto dell'analisi svolta con riguardo ai sistemi retributivi variabili che coinvolgono la generalità della forza lavoro (ossia i dipendenti a basso-medio reddito, principalmente operai ed impiegati). L'indagine prenderà le mosse dalla ricostruzione dell'approccio culturale nel tempo mostrato dalle parti sociali nel percorso di decentralizzazione della negoziazione del salario variabile, concentrandosi anche sulla struttura della contrattazione collettiva. Dopodiché, anche nell'obiettivo di valorizzare *best practices*, particolare attenzione verrà dedicata al contenuto delle pattuizioni inserite nei contratti integrativi. Tale ultimo profilo si rivelerà utile alla comprensione delle ragioni alla base dell'insoddisfacente diffusione delle tecniche retributive flessibili e delle motivazioni che hanno impedito al sindacato di raggiungere i contesti imprenditoriali medio-piccoli. L'opportunità di diffondere il fenomeno nei citati contesti porterà ad interrogarsi sull'adeguatezza dell'attuale struttura

della contrattazione collettiva, così come suddivisa in un doppio livello contrattuale che non considera – se non in talune ipotesi – la possibilità di un negoziato decentrato a livello multi-impresa tra aziende caratterizzate da collegamenti organizzativo-funzionali né, tantomeno, formule di adesione alla contrattazione di secondo livello alternative rispetto al livello territoriale e aziendale. Nella parte conclusiva del capitolo, l'attenzione verrà posta sull'esigenza di individuare modelli giuridico-normativi che contemplino una diversa tassonomia delle fonti di negoziazione del corrispettivo del lavoratore subordinato, nell'obiettivo di valorizzare l'autonomia individuale del prestatore di lavoro nella determinazione della struttura della controprestazione retributiva.