

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Prefazione</i>	XV

Introduzione

1. Oggetto e ragioni della ricerca	1
2. Obiettivi della ricerca	11
3. Struttura della ricerca	15

Capitolo I

La polifunzionalità della retribuzione variabile

1. Premessa	19
2. La funzione economica della retribuzione variabile quale elemento catalizzatore dell'attenzione legislativa e politico-sindacale sul fenomeno	21
3. La retribuzione variabile come uno strumento di partecipazione (non solo economica) dei lavoratori. La funzione partecipativa	27
3.1. (Segue). La retribuzione variabile come corrispettivo della partecipazione diretta dei lavoratori e di un più elevato grado di intensità della collaborazione. La funzione corrispettivo-partecipativa	36
4. La funzione sociale della retribuzione variabile: dalla responsabilità sociale alla formalizzazione degli indicatori di <i>Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)</i> , passando per i sistemi di <i>welfare</i> aziendale	45
5. Preliminari precisazioni di carattere definitorio. La nozione di "partecipazione retributiva" quale locuzione descrittiva delle diverse funzioni della retribuzione variabile	52

Capitolo II

La retribuzione variabile tra principi costituzionali, disposizioni codicistiche e legislazione promozionale

Sezione I

La retribuzione variabile e “giusta retribuzione”

1. Premessa	55
2. L'art. 36 della Costituzione come limite alla retribuzione variabile	56
3. La struttura dell'obbligazione corrispettiva tra retribuzione variabile e fissa. La (teorica) impossibilità di una verifica giudiziale sulle singole voci del trattamento economico ai fini dell'individuazione della “giusta retribuzione”	60
4. Principio di proporzionalità del corrispettivo e retribuzione variabile tra difficoltà nella riconduzione al sinallagma contrattuale e remunerazione della “qualità dinamica” della prestazione di lavoro: la posizione del dipendente nell'organizzazione dell'impresa quale elemento da considerare nell'indagine	65
5. La retribuzione variabile nel principio della giusta retribuzione	70
5.1. (Segue). Le complessità sottese alla valutazione giudiziale della retribuzione variabile nel concetto di giusta retribuzione: la carenza di parametri di riferimento e il rischio di un sindacato sull'inquadramento contrattuale del lavoratore	75
6. La retribuzione variabile quale principale <i>focus</i> della contrattazione collettiva in caso di introduzione del salario minimo legale	79

Sezione II

La retribuzione variabile nell'architettura del Codice civile

1. Premessa. La retribuzione variabile nelle norme codicistiche: l'iniziale piena concorrenza tra tecniche retributive flessibili e retribuzione quantificata sul tempo di lavoro	87
2. Il cottimo quale tecnica di retribuzione variabile dipendente da fattori organizzativi	89
2.1. (Segue). Le norme sul cottimo obbligatorio come ipotesi di retribuzione variabile <i>ex lege</i> legate all'organizzazione del lavoro. La possibilità di rivendicare il diritto al cottimo anche in assenza di determinazioni collettive	93

	<i>pag.</i>
3. La retribuzione (variabile) a provvigione. Le possibili interferenze tra l'aspettativa retributiva del dipendente e l'esercizio delle prerogative del datore di lavoro	98
4. La retribuzione variabile tramite la partecipazione agli utili <i>ex art.</i> 2102 c.c. Le problematiche connesse alla discrezionalità delle decisioni sugli utili dell'impresa	101
5. La retribuzione variabile in azioni e strumenti finanziari partecipativi della società. Le vie della retribuzione azionaria tramite le disposizioni del Codice civile tra difficoltà nella riconduzione all'istituto retributivo, incentivazione e "potenziale partecipativo" inespresso	106
6. La mancata considerazione degli interessi legati alla retribuzione variabile da parte della normativa codicistica ferma alla sua formulazione originaria	114

Sezione III

La promozione legislativa della retribuzione variabile tra vecchi e nuovi paradigmi e prospettive di regolamentazione

1. Premessa. L'importanza della disciplina incentivante e l'esigenza di individuare schemi legislativi idonei ad ampliare la platea delle imprese beneficiarie tra redistribuzione, partecipazione e inclusività	117
2. Le misure legislative introdotte dopo l'emanazione del Protocollo del 1993. La tendenza all'incentivazione della retribuzione (variabile) di produttività "presunta"	120
3. La vigente normativa promozionale della retribuzione variabile. I correttivi introdotti dal legislatore: ricerca della (effettiva) produttività, ricerca della (effettiva) aleatorietà e collegamento tra salario variabile e <i>welfare</i> aziendale	125
3.1. (Segue). L'istituzionalizzazione legislativa del legame funzionale tra retribuzione variabile e coinvolgimento paritetico dei lavoratori: un'ipotesi di "partecipazione diretta" con la mediazione del sindacato	132
3.2. (Segue). La conversione della retribuzione variabile in misure di <i>welfare</i> aziendale tra corrispettività e funzione sociale. Possibili interazioni tra strumenti diversi che condividono lo stanziamento pubblico	137
4. Gli interventi legislativi di carattere settoriale: la promozione della retribuzione variabile nelle <i>startup</i> innovative tra esigenze di contenimento del costo del lavoro e remunerazione della partecipazione diretta dei dipendenti. Un'ipotesi di flessibilizzazione obbligatoria dell'obbligazione retributiva	143

	<i>pag.</i>
4.1. (Segue). I punti di forza e le problematiche sottese alle disposizioni di legge sulla retribuzione variabile nelle <i>startup</i> innovative. Il confronto con la “giusta retribuzione” ed il peculiare ruolo svolto dall’attore collettivo	146
5. Considerazioni sulla vigente normativa incentivante. La ritrovata parziale coerenza nella regolamentazione delle risorse pubbliche destinate alla promozione della retribuzione variabile tra produttività, partecipazione e finalità sociali	149
5.1. (Segue). Le perplessità sulla vigente normativa incentivante tra opzioni regolative ripetute e occasioni mancate.	154
6. Una possibile opzione regolativa per la diffusione della partecipazione retributiva nelle piccole-medie imprese. La promozione legislativa (tramite incentivo) del ruolo degli enti bilaterali nella diffusione della retribuzione variabile come alternativa all’applicazione della contrattazione di secondo livello	161
7. Il ruolo della retribuzione variabile nella progettualità legislativa sulla partecipazione	165

Capitolo III

La retribuzione variabile nell’assetto negoziale del contratto di lavoro

Sezione I

La natura giuridica delle pattuizioni sulla retribuzione variabile e il rapporto con il principio di corrispettività

1. Premessa	173
2. I comportamenti negoziali idonei a modificare l’obbligazione retributiva: retribuzione variabile e “usi aziendali”	175
3. Le pattuizioni sulla retribuzione variabile come “promesse condizionate ad una prestazione” tese ad incentivare comportamenti del lavoratore riferibili alle prestazioni contrattuali	178
4. La qualificazione giuridica delle clausole istitutive dei sistemi retributivi variabili come pattuizione sottoposta a condizione <i>ex art.</i> 1353 c.c.	181
4.1. (Segue). La compatibilità della qualificazione proposta con la riconducibilità della retribuzione variabile alle prestazioni principali del contratto di lavoro	187
4.2. La qualificazione delle clausole istitutive dei piani retributivi variabili come una pattuizione condizionata determina l’impossibilità di considerare esteso il perimetro del debito di lavoro	189

	<i>pag.</i>
5. La riconducibilità della retribuzione variabile al sinallagma contrattuale	194
5.1. (Segue). Il principio di corrispettività nel “rapporto di lavoro collaborativo”. La partecipazione diretta e l’auto-organizzazione della prestazione quali elementi rilevanti nella riconduzione della retribuzione variabile allo scambio sotteso al contratto di lavoro.	199

Sezione II

Potere organizzativo e retribuzione variabile

1. L’incidenza della retribuzione variabile sull’assetto negoziale del contratto di lavoro subordinato. Premessa	205
2. Le problematiche esecutive dei piani retributivi variabili negoziati individualmente e gli strumenti rimediali impiegati dalla giurisprudenza: l’applicazione della <i>fictio</i> di avveramento di cui all’art. 1359 c.c. e il risarcimento del danno <i>ex art.</i> 1218 c.c.	211
2.1. (Segue). La corretta gestione della fase esecutiva e del profilo rimediale dei piani retributivi variabili di genesi individuale implica la necessità di classificare i comportamenti datoriali che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi da parte del prestatore di lavoro. La distinzione tra comportamenti meramente strumentali all’esecuzione dello schema retributivo variabile e comportamenti collaborativi riferibili al potere organizzativo	218
3. Modifiche della disciplina collettiva e disdetta del contratto aziendale come scelte macro-organizzative che si riflettono sulla fase esecutiva del piano retributivo variabile	221
3.1. Il trasferimento d’azienda come atto macro-organizzativo che si riflette sulla fase esecutiva del piano retributivo variabile	225
3.2. L’esercizio dello <i>ius variandi</i> come atto micro-organizzativo che si riflette sulla fase esecutiva del piano retributivo variabile	228
3.2.1. La retribuzione variabile come corrispettivo del valore professionale delle mansioni. Un’interpretazione ampia del trattamento retributivo «in godimento» ai sensi dell’art. 2103 c.c. nel caso di mutamento di mansioni	233
3.3. L’esercizio del potere di organizzazione interna alla prestazione di lavoro come atto micro-organizzativo che si riflette sulla fase esecutiva del piano retributivo variabile	236
4. Le clausole generali di correttezza e buona fede in esecuzione del contratto non costituiscono presidi sufficienti alla tutela dell’assetto negoziale legato all’intervento sulla struttura retributiva	238

- | | |
|--|-----|
| 4.1. La via dell'autoregolamentazione da parte dell'impresa come soluzione tesa a ridurre possibili conflitti tra le parti del rapporto di lavoro | 244 |
| 4.2. L'intervento del legislatore e dell'autonomia collettiva a tutela della posizione del lavoratore coinvolto in un meccanismo di retribuzione variabile | 246 |
| 5. L'art. 2094 c.c. alla prova della retribuzione variabile | 251 |

*Sezione III**La retribuzione variabile nel lavoro agile*

- | | |
|--|-----|
| 1. Il lavoro agile quale modello esplicativo della trasformazione della prestazione lavorativa e terreno elettivo di sperimentazione della retribuzione variabile | 263 |
| 2. Le funzioni della retribuzione variabile nel lavoro agile. Remunerazione dei risultati, corrispettivo della partecipazione diretta e strumento di scambio con la flessibilità accordata al lavoratore nell'organizzazione della prestazione | 270 |
| 3. La possibile flessibilizzazione eteronoma della retribuzione nella prestazione svolta in <i>smart working</i> e la giusta retribuzione nel lavoro agile | 277 |

*Capitolo IV**La retribuzione variabile
nella dimensione negoziale individuale e collettiva*

- | | |
|---|-----|
| 1. Premessa: il contratto collettivo e il contratto individuale come fonti della retribuzione variabile | 282 |
| 2. La posizione del lavoratore nell'organizzazione dell'impresa quale elemento che influenza fonti e modelli della retribuzione variabile | 284 |
| 3. L'autonomia privata individuale nella retribuzione (variabile) dei vertici dell'impresa. La condivisione di obiettivi di breve periodo (MBO) e <i>long term incentive</i> | 286 |
| 4. L'intervento del legislatore a (parziale) limitazione dell'autonomia privata individuale nella negoziazione della retribuzione variabile dei <i>top manager</i> delle società operanti nei mercati regolamentati | 291 |
| 4.1. Trasparenza e tutela antidiscriminatoria quali limiti all'autonomia privata individuale e collettiva nella determinazione della retribuzione variabile tra interventi normativi e prospettive di regolamentazione: cenni | 295 |
| 5. Il ruolo (marginale) della contrattazione collettiva nella definizione della retribuzione variabile dei <i>manager</i> | 298 |

	<i>pag.</i>
5.1. Il ruolo “potenziale” della contrattazione collettiva nazionale nella retribuzione variabile dei <i>manager</i>	302
6. L'autonomia collettiva come fonte (quasi esclusiva) della flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva dei lavoratori a basso-medio reddito. La progressiva emancipazione della retribuzione variabile da una specifica ideologia di riferimento	305
7. La retribuzione variabile nella contrattazione collettiva oggi e le difficoltà della decentralizzazione contrattuale	310
7.1. (Segue). La retribuzione variabile nel TEC previsto nel Patto di Fabbrica. Una forma di regolamentazione dell'istituto retributivo idonea ad indurre le imprese alla negoziazione collettiva del salario variabile	321
8. Le difficoltà di decentralizzazione contrattuale ostacolano la redistribuzione del reddito dell'impresa, il riallineamento delle prestazioni contrattuali e l'istituzionalizzazione di modelli partecipativi. La necessità di individuare procedure alternative di adesione agli accordi sulla retribuzione variabile e l'identificazione di ulteriori modelli di negoziazione decentrata	325
8.1. (Segue). Le reti di impresa come campo di sperimentazione della partecipazione retributiva partendo dalle esperienze di <i>welfare</i> e dai modelli di contrattazione dei gruppi di imprese	332
9. Tendenze e criticità della contrattazione collettiva decentrata sulla retribuzione variabile a partire dagli accordi triangolari degli anni '90. La flessibilizzazione della retribuzione (più) sulla carta limitata alla riduzione del cuneo fiscale	338
10. L'azione più incisiva della contrattazione decentrata sulla retribuzione variabile di ultima generazione tra innovazione, sostenibilità, partecipazione e destandardizzazione del salario	341
11. La destandardizzazione “controllata” del salario e la riscoperta dell'autonomia individuale in materia retributiva	353
11.1. (Segue). La tecnica “raccordo scelta multipla” come strumento di collegamento tra contratto collettivo e contratto individuale. La scelta del lavoratore sul livello di rischio e di flessibilità del piano retributivo variabile	361
11.2. (Segue). Modelli retributivi variabili e dialogo individuale-collettivo nel lavoro agile: la struttura del salario come componente dell'accordo di lavoro agile	368
<i>Osservazioni conclusive</i>	373
<i>Bibliografia</i>	387