

PREMIALITÀ E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA “MISSION-ORIENTED”

di Michele Faioli

Il saggio muove dalla disamina della disciplina del 2015-2017 in materia di contrattazione collettiva decentrata e premi di produttività per dimostrare che il *Jobs Act* è un'efficiente legislazione di sostegno delle relazioni industriali a livello aziendale.

The essay investigates the recent labour market reforms in Italy (*Jobs Act*, 2015-2017) in the areas of decentralised collective bargaining and productivity wage, with the aim of demonstrating that the *Jobs Act* created the legal frame for efficiently promoting and boosting firm-level bargaining.

1. INTRODUZIONE. MILLENNIALS E RELAZIONI DI LAVORO. DAL *JOBS ACT* A UN (AUSPICABILE) JOBS COMPACT EUROPEO

Per osservare gli effetti del *Jobs Act*, ci si deve porre almeno due domande, di cui una è premessa dell'altra. La domanda principale è la seguente: un legislatore prudente come può dare forma oggi, nel 2017, a un sistema di relazioni industriali e di lavoro capace di mettere l'Italia in una sana logica di convergenza normativa con altre economie europee comparabili (particolarmente Francia e Germania)? Questa domanda deve essere preceduta dalla domanda-premessa: cosa troveranno, negli anni successivi al 2025, di ciò che noi oggi riteniamo sia lavoro, produzione, impresa, i giovani Millennials? In queste due domande si può leggere una logica riformista secondo cui i fini di riconoscimento della dignità della persona nel e sul lavoro restano permanenti e immutabili, sebbene si debbano periodicamente aggiornare i mezzi concreti per realizzare tali fini.

A differenza di altre economie sviluppate, la struttura industriale italiana non ha beneficiato di relazioni industriali resilienti rispetto ai processi di globalizzazione. Nel 1997 il Pacchetto Treu aveva avviato il processo di riforme di cui l'Italia necessitava già negli anni Ottanta (si veda la relazione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL del 1984 curata da Giugni e Mengoni). Le riforme successive al 1997 (Riforme del 2003 – Biagi, del 2007 – Damiano, del 2009-2011 – Sacconi, del 2012 – Monti-Fornero) non hanno pienamente centrato l'obiettivo. Nei fatti e nella pratica delle relazioni di lavoro e sindacali, quella legislazione del primo decennio di questo millennio non è stata sufficiente

per aggredire la crisi nel momento in cui essa si è presentata (Treu, 2013). E ciò è tanto più vero se osserviamo quello che accaduto nello stesso periodo nei sistemi giuslavoristici della Francia e della Germania, i quali sono stati molto più resilienti del nostro sistema alla crisi (Borzaga, 2015; Faioli, 2012).

La riforma del 2015 (*Jobs Act*) ha, invece, consolidato la visione più europea delle riforme avviate negli anni Novanta, disponendo un quadro complesso: il *Jobs Act* ha promosso politiche attive che hanno una regia nazionale, anche ad articolo 117 della Costituzione invariato (ANPAL, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, e rete regionale dei centri per l'impiego), ha effettuato una profonda rimodulazione del collegamento tra politiche attive e sostegno al reddito in caso di disoccupazione (condizionalità, patto di servizio ecc.), ha messo in pratica esperienze collaudate a livello regionale (assegno di ricollocazione), ha spostato il focus dalle flessibilità in entrata/in uscita (tipi di lavoro e licenziamento) alla flessibilità interna (mansioni e inquadramento, orario ecc.), ha corretto le distonie del lavoro a progetto, ha delegato alla contrattazione collettiva l'attuazione delle flessibilità interne e della premialità retributiva, ha iniziato a garantire più efficacemente i percorsi di alternanza scuola/lavoro (apprendistato e garanzia giovani).

Ma ciò non è ancora sufficiente per allinearci con Francia e Germania. Cosa si può fare per il futuro? Cosa si può mettere in cantiere per i giovani Millennials? La buona flessibilità deve essere supportata dalla capacità di definire negozialmente a livello aziendale l'organizzazione del lavoro. E ciò viene in evidenza soprattutto se si osserva il programma di rivoluzione digitale dell'industria europea (Industry 4.0), le nuove modalità di economia circolare e la *gig economy* (Uber, Deliveroo ecc.). Ma il problema che ci si pone sin dal 1997 (Pacchetto Treu) resta il medesimo: il mutamento delle "regole del gioco" è sufficiente? Si deve procedere con sperimentazioni locali/settoriali prima di introdurre a livello nazionale nuove norme? Chi può svolgere un *fair assessment* delle sperimentazioni e riferire al Parlamento/Governo? Chi valuta l'efficacia delle nuove misure?

La politica sta facendo la sua parte per riformare le relazioni industriali e del lavoro. È difficile immaginare che per legge si possa fare di più per favorire e promuovere il collegamento tra contrattazione collettiva e organizzazione del lavoro. Probabilmente andare oltre questa linea non è neanche auspicabile, data la tradizione di autonomia che le relazioni industriali italiane rivendicano. E questo perché il valore delle riforme nei sistemi di relazioni industriali nasce dall'esperienza concreta, dall'applicazione di norme di legge e di contratto collettivo alle specificità dei contesti in cui l'imprenditore e le rappresentanze sindacali operano. In questa prospettiva, gli studi di diritto comparato ci insegnano che Francia e Germania, anticipando la crisi del 2008, avevano già efficacemente aggiornato i propri sistemi di relazioni industriali, rendendo modulabili, adattabili, flessibili i contratti collettivi nazionali e aziendali. Le nostre riforme del 1997, 2003, 2007 e 2009-2012 hanno iniziato un percorso senza consolidare i risultati. In altre parole, nel medesimo arco temporale, in Francia e in Germania, facendo scorta di esperienze di crisi precedenti o trasformazioni istituzionali, si rese elastico ciò che era per definizione anelastico. In entrambi i casi, però, decisiva è stata la volontà delle parti sociali di appoggiare alla norma di legge, che promuoveva la riforma, le modifiche interne ai sistemi di contrattazione, che sono state auto-regolate dalle medesime parti, più o meno estensivamente.

È stato, dunque, il protagonismo delle parti sociali in quei Paesi ad aver avuto esiti positivi. Le vicende francesi dello scorso anno sulla riforma del lavoro ci fanno capire che le vie alternative all'autoregolamentazione delle parti sociali, sostenuta adeguatamente dal legislatore, creano solo scompiglio. In Italia le relazioni industriali e di lavoro sono un

“bene-esperienza” molto prezioso, che ha una propria grammatica, spesso incagliata in artifici linguistici, pseudo-paranoici, che coprono persino le intenzioni più vere dei soggetti sindacali che amministrano le regole. Il legislatore italiano ha spazio per agire, anche rapidamente, nelle relazioni di lavoro, mettendo da parte le tecniche normative omnicomprenditive. Il legislatore italiano, per allinearsi con la Francia e la Germania, potrebbe da subito specificatamente aggiornare, muovendo dalla giurisprudenza costituzionale del 2013 relativa all’articolo 19 dello Statuto dei lavoratori, lo schema di rappresentanza dei lavoratori in azienda. La contrattazione sulla premialità e sul welfare aziendale è, in questa ottica, un caso positivo, un’esperienza di *best practice* da valorizzare (in questi due anni sono stati chiusi oltre 20.000 contratti aziendali), che conferma che il decentramento contrattuale funziona, ma deve essere controllato con un rinvio a “nuovo”, perché più europeo, articolo 19 dello Statuto.

Alla luce di tali osservazioni, alla domanda su quale diritto del lavoro impostare per i giovani Millennials si potrebbe rispondere efficacemente con una specie di percorso, individuando cose concrete, sull’esempio del *Jobs Act*, rispetto alle urgenze future delle relazioni industriali italiane e disciplinando per legge un quadro preliminare.

In primo luogo, a livello nazionale, si dovrebbe disporre la regola dell’esclusività della rappresentanza in azienda (*id est* si vota a maggioranza ed è giuridicamente irrilevante il dissenso delle minoranze e dell’individuo), fissare le materie o prerogative della rappresentanza aziendale nella contrattazione aziendale che sono connesse alla gestione dei rapporti di lavoro (flessibilità normative – orario di lavoro, mansioni, controlli, inquadramento ecc.), fissare il principio di prevalenza del contratto decentrato su quello nazionale nelle materie indicate sopra, introdurre sistemi per l’attuazione dell’arbitrato (o di commissioni conciliative) nelle relazioni collettive, a livello aziendale e livello nazionale (cosa accade se non si raggiunge accordo? Quale maggioranza prevale? Cosa accade se la clausola di tregua sindacale viene violata? E altri problemi noti: stabilire procedure nella gestione del dissenso della minoranza organizzata o dell’individuo; applicazione di sanzioni collettive e individuali). Tale dinamica condurrebbe finalmente l’Italia in una posizione di parità con i sistemi francesi e tedeschi anche nelle forme partecipative dei lavoratori. Il che avrebbe ricadute immediate sulla resilienza delle nostre relazioni industriali rispetto agli effetti della globalizzazione sul lavoro, anche in tempo di crisi.

In un secondo passaggio, avendo assunto il formale impegno di garantire ai giovani Millennials un’Europa sociale (Dichiarazione di Roma del 25 marzo 2017), sarebbe auspicabile costruire da subito un Jobs Compact europeo. Esso è tanto urgente quanto determinante per il futuro stesso dell’Europa.

Jobs Compact europeo significa definire almeno due istituti giuridici euro-unitari: il primo attiene a uno schema armonizzato a livello europeo di disoccupazione (il modello teorico è stato già studiato e si definisce “EUBS” – *European Unemployment Benefit Scheme*); il secondo riguarda la promozione della mobilità geografica dei giovani per ragioni di lavoro e di apprendimento. Oggi nel 2017 si deve costruire una forma contrattuale europea che, componendo lavoro e formazione, nel contempo favorisca/obblighi una mobilità geografica dei giovani, con forme di incentivo economico-retributivo, sul modello della Garanzia Giovani, per brevi periodi (tre/sei mesi), durante le scuole superiori. In altre parole, si propone una specie di programma Erasmus con finalità di apprendimento di un lavoro, finanziato con la Garanzia Giovani e obbligatorio per studenti delle scuole superiori. L’abbinamento tra EUBS e contratto europeo di formazione/lavoro sarebbe l’inizio di una nuova fase per le relazioni industriali e di lavoro in Europa. Si creerebbe un linguaggio

comune, basato sul binomio lavoro/formazione per giovani a livello continentale, e di conseguenza sui diritti e sulle prospettive di integrazione e di crescita solidale¹.

2. CONTRATTAZIONE, PREMIO E “WELFARIZZAZIONE”

(LEGGE DI BILANCIO 2016, LEGGE DI BILANCIO 2017 E MANOVRA 2018)

Ciò che colpisce maggiormente, anche nella narrazione delle istituzioni europee², è il sostegno del *Jobs Act* alla contrattazione collettiva decentrata relativa alla retribuzione premiale e di welfare aziendale (che qui chiamiamo contrattazione *mission-oriented*). Il numero dei contratti decentrati depositati presso il ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, pur essendo in un numero tale da indurre a una certa cautela, è in ogni caso strabiliante (oltre 20.000 contratti negoziati e depositati negli ultimi due anni). È noto, infatti, che con la legge di stabilità 2016 (articolo 1, commi 182-190, legge 28 dicembre 2015, n. 208, novellata nel 2016 e nel 2017) è stata rafforzata la relazione giuridica del premio di risultato con il welfare aziendale, facendo leva sulle funzioni organizzative che la contrattazione collettiva decentrata (aziendale/territoriale) può realizzare e sulle funzioni promozionali della detassazione.

Ciò non è una novità per l'ordinamento giuridico: vengono disposti sgravi per i premi, con meccanismi volti ad accelerare o supportare il perfezionamento di contratti collettivi aziendali/territoriali; il contratto collettivo, in questo quadro, può regolare la scelta individuale di cosiddetta “conversione del premio” in alcuni schemi di welfare aziendale (Treu, 2016; Faioli, 2013; Occhino, 2009). Nella pratica, c'è un processo di welfarizzazione del premio: il risultato consiste in un premio che, secondo una certa tempistica, tenendo presente la volontà del lavoratore nell'ambito del processo individuato dalla contrattazione decentrata, si trasforma in accesso agli schemi di welfare aziendale.

La ricognizione del tema conduce a individuare almeno tre ambiti di indagine giuslavoristica. Il primo ambito di indagine attiene alla dinamica interna del premio secondo la legge di stabilità 2016, e cioè ai criteri di determinazione del premio. Il secondo ambito di indagine riguarda il concetto di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (nozione e pratica effettiva). Il terzo riguarda la relazione giuridica tra premio e welfare aziendale cosiddetto “vouche-rizzato”, che significa, usando le parole dell'articolo 1, comma 190, della legge di stabilità 2016, che «l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale». In questo studio ci si soffermerà particolarmente sui primi due ambiti.

La norma chiave è l'articolo 1, comma 182, della legge di stabilità 2016, la quale stabilisce che, fatta salva la rinuncia del lavoratore, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi (2.000 euro nella disciplina originaria del 2015), i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata a “incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione”, misurabili e verificabili sulla base di criteri oggettivi, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.

¹ Si rinvia al numero semi-monografico di questa rivista (1/2017).

² Si vedano ad esempio le recenti ricerche svolte dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) sul sistema italiano in <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/italy/italy-working-life-country-profile>.

Tale quadro conferma la centralità del contratto decentrato in quanto: (i) il premio, con il relativo quadro degli indici misurabili, è fissato nel contratto decentrato; (ii) il contratto decentrato stabilisce la regola sull'opzione individuale del lavoratore tra premio e welfare privato; (iii) l'opzione determina la conversione del premio in welfare privato; (iv) il contratto decentrato dispone il quadro del welfare privato che, dal 2017, sarà composto di due anime: welfare erogato e gestito direttamente a livello aziendale e/o welfare erogato e gestito a livello bilaterale, mediante fondi pensione e fondi di assistenza sanitaria integrativa; (v) il contratto decentrato stabilisce, altresì, nell'ambito del welfare aziendale (a due anime), l'opzione individuale del lavoratore rispetto al welfare privato – cioè quello aziendale e/o quello bilaterale (fondi); (vi) optando il lavoratore per il welfare privato bilaterale, il premio sarà convertito in contribuzione per il fondo; il contratto decentrato attua una delega del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) e, dunque, indicherà il welfare privato bilaterale di riferimento del CCNL (i.e. fondo assistenza sanitaria integrativa del CCNL applicato); (vii) il fondo di assistenza sanitaria integrativa erogherà una prestazione di welfare sanitario che deve essere collegata a un evento futuro e certo (ad esempio, le analisi per la diagnosi di malattie). Schematicamente si possono elencare alcuni elementi della disciplina. Tali premi devono essere erogati in esecuzione dei contratti collettivi decentrati (aziendali o territoriali) di cui all'articolo 51 del D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81. Di qui il D.M. 25 marzo 2016 ha stabilito che debbono esserci criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività. Tali incrementi debbono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi o, ancora, nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, in periodo definito dal contratto decentrato. Il medesimo decreto richiede che il raggiungimento degli obiettivi «sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati». Nella legge di bilancio 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 232, articolo 1, commi 161 e 162) è stato stabilito un regime fiscale di maggiore agevolazione rispetto alla norma del 2015 (il tetto massimo di reddito di lavoro per l'accesso alla tassazione di favore è stato innalzato da 50.000 a 80.000 euro; gli importi dei premi erogabili sono stati incrementati da 2.000 a 3.000 euro, e da 2.500 a 4.000 per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro; inoltre si includono tutti i servizi per l'infanzia e di cura per familiari anziani o non autosufficienti)³. Con l'articolo 1, comma 189, della legge di stabilità 2016 si fissava che il limite di cui al comma 182 venisse incrementato fino a un importo non superiore a 2.500 euro per i datori di lavoro che abbiano posto in essere mezzi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di attuazione. Tale decreto esemplifica alcuni elementi del coinvolgimento paritetico. Si chiarisce che non è coinvolgimento paritetico la costituzione di gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione. Nella manovra del 2018 si conferma tale logica. L'articolo 55 del D.L. 24 aprile 2017, n. 501, emendando l'art. 1, comma 189, della legge di stabilità 2016, stabilisce che «per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di

³ Nella norma del 2016 si stabilisce che «all'articolo 51, comma 2, del TUIR [Testo Unico delle Imposte sui Redditi] sono inseriti 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 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» e si fissa la regola secondo cui non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata, i contributi alle forme pensionistiche complementari e i contributi di assistenza sanitaria anche se eccedenti i limiti precedentemente vigenti, rispettivamente 5.164,57 euro e 3.615,20 euro.

cui al comma 188, è ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal comma 182 non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Con riferimento alla quota di erogazioni di cui al presente comma è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici». Tale regime si applica ai contratti decentrati sottoscritti successivamente alla data di entrata in vigore del decreto legge appena menzionato.

Alla luce di tali osservazioni, il regime del 2016 (aggiornato nel 2017 e nel 2018) si può collocare in una più ampia riflessione interdisciplinare. È incentivo retributivo, o premio, ogni elemento della retribuzione direttamente finalizzato a un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione di lavoro (Giugni, 1968; Zoppoli, 1994). Seguendo questa impostazione teorica, è premio l'alterazione dello scambio tra prestazioni certe del contratto di lavoro che deriva dall'introduzione di alcuni elementi di rischio in capo al lavoratore, i quali siano programmabili *ex ante* e verificabili *ex post*. L'alterazione dipende, dunque, da variabili o parametri misurabili, endogeni o esogeni: qualora i parametri siano riconducibili alla quantità e qualità del lavoro, pur collegati a fattori esterni, l'alterazione, da cui deriva il rischio per il lavoratore, è più mitigata; qualora tali parametri siano riferibili esclusivamente all'andamento economico-finanziario aziendale, l'alterazione non è mitigabile. Qui, in tale definizione ampia di premio, si trovano il cottimo, i sistemi partecipativi basati su schemi civilistici (partecipazione agli utili, anche in forma azionaria, *stock options*), le provvigioni connesse all'andamento degli affari, i sistemi retributivi basati su prassi transnazionali, con algoritmi, indicatori, semplici e complessi, di performance, individuale e/o collettiva, variabili di organizzazione, parametri di produzione/budget per aree macro-geografiche. Per il diritto del lavoro, in modo specifico, il premio è, nel contempo, nell'oggetto/causa del contratto di lavoro perché, da una parte, rappresenta un costo del lavoro programmabile, in una variazione da un massimo a un minimo, dal datore di lavoro in accordo con il lavoratore, e, dall'altra, è una delle materie negoziabili nelle relazioni industriali, a livello nazionale e, per delega, a livello aziendale (Faioli, 2011). Per il diritto della previdenza sociale, il premio è stato, per lungo tempo, esclusivamente riferito al quadro della base imponibile, in ragione del vantaggio eventualmente fissato dal legislatore per il ricorso a tale sistema; più recentemente il premio è stato altresì riferito, per la possibilità di conversione da premio in danaro in cosiddetti "benefit" o "schemi di welfare privato". Il welfare privato coincide con quelle prestazioni integrative, assistenziali o previdenziali, che favoriscono il benessere individuale e/o del nucleo familiare del lavoratore che si aggiungono o sostituiscono a forme di previdenza privata mutualizzata (fondi pensione, fondi sanitari, cassa/enti bilaterali ecc.). Nell'ambito delle scienze dell'organizzazione, il premio potrebbe motivare i lavoratori a una maggiore produttività e adeguare la flessibilità alla variabilità del mercato.

Le tre visioni rappresentate (lavoro, previdenza, organizzazione aziendale) possono essere sintetizzate in modo più efficace, facendo perno su una tendenza del sistema delle relazioni industriali: correttamente si è ritenuto che la diffusione dei premi si sia maggiormente affermata nei periodi di decentramento contrattuale e di espansione economica; per studi più recenti del Cornell Institute for Compensation Studies, i premi si diffondono se c'è valore nel lavoro svolto in azienda. Ciò significa mutare l'approccio di analisi del tema: il premio esiste perché c'è una comunicazione positiva del valore del lavoro, inteso come tale e nella propria unitarietà; in altri termini, c'è maggiore laboriosità, e dunque premialità, perché il datore di lavoro intende valorizzare positivamente il lavoro, e non (più) solo la

produttività, intesa come parte del tutto. L'assunto di base è semplice (Hallock, 2012). C'è una nuova logica che si può intravedere anche nel regime del 2016: quella comunicazione sul valore del lavoro significa valorizzazione e promozione della professionalità; è una comunicazione che crea una tendenza aziendale endogena, non più orientata dall'esterno, che viene condotta alla stregua di una più ampia strategia aziendale di valorizzazione/promozione del lavoro mediante i compensi di tutte le figure professionali. Tale strategia è, in primo luogo, svolgimento di *job analysis* e *job evaluation* e, in secondo luogo, con la negoziazione collettiva aziendale, definizione del quadro delle regole.

C'è, seguendo anche tale prospettiva, una certa relatività nella definizione di ciò che si intende per retribuzione: il legislatore, di volta in volta, secondo la disciplina applicabile e la contrattazione collettiva, stabilisce il perimetro della nozione di retribuzione. Nel caso che esaminiamo, sono le norme di legge che riconoscono forme di agevolazione fiscale a un tipo di attribuzione economica e determinano la natura retributiva del premio, assegnando alla contrattazione collettiva la funzione di procedimento entro cui determinare il modo e il tempo della valutazione del risultato e dell'erogazione del premio. In linea più teorica, nella nozione di retribuzione coesiste una pluralità di elementi che sono caratterizzati dal fatto di essere "corrisposti al lavoratore a causa del contratto di lavoro" (D'Antona, 1984). Ciò significa che tutte le forme incentivanti e partecipative sono retribuzione in quanto riferibili al contratto di lavoro nonché comprese nel valore complessivo del lavoro e nell'utilità che esso realizza per il datore di lavoro (Zoppoli, 1991). Tra tali elementi retributivi, a noi qui interessa il premio di risultato. La legge di stabilità 2015 (legge 23 dicembre 2014, n. 190, novellata nel 2016/2017), ai fini della detassazione, non ripete la nozione di premio di produttività o di retribuzione di produttività che era stata definita dal D.P.C.M. del 22 gennaio 2013, che a sua volta prendeva spunto dall'Accordo interconfederale del novembre 2012 sulla produttività (Ferrante, 2008). La norma del 2015 (novellata nel 2016-2017), invece, fa riferimento a una nozione più specifica. In particolare, con una delimitazione qualificativa, la legge di stabilità 2016 definisce gli effetti di agevolazione fiscale ai "premi di risultato", escludendo indirettamente voci retributive che erano state nel passato considerate utili dalla legislazione (tra queste, maggiorazioni di retribuzione o gli straordinari, corrisposti a seguito di un processo di riorganizzazione del lavoro). Il punto utile per focalizzare l'ambito di applicazione del regime qui studiato è, dunque, una certa "incrementalità" che si sostanzia in un premio di risultato: il D.M. 25 marzo 2016 e la Circolare dell'Agenza delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2015 precisano che sono premi "le somme di ammontare variabile" la cui corresponsione sia connessa a forme incrementali di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. I criteri o forme incrementali, ai quali sono riferibili i premi, sono definiti dalla contrattazione collettiva aziendale o territoriale, possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi o nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche mediante riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile, inteso come modalità flessibile del lavoro subordinato, in un periodo congruo definito dal contratto decentrato. Il raggiungimento dei risultati deve essere verificabile in modo oggettivo con indicatori numerici. È noto, tuttavia, che il concetto di risultato possa essere riempito di significati diversi in relazione al contesto aziendale-organizzativo in cui viene inserito. Il linguaggio giuridico, infatti, può non coincidere con quello organizzativo. Questo è uno dei casi di non coincidenza: la norma del 2015-2017, a differenza dei regimi precedenti 2012-2013, precisa che il premio è connesso a una prestazione di lavoro che diventa funzionale alla migliore organizzazione del lavoro, e ciò accade se sussiste un risultato che è considerato utile per il datore di lavoro.

ro. Di qui il risultato diventa suscettibile di valutazione matematica. Nella legge del 2015 (aggiornata nel 2016 e nel 2017), si punta a consolidare la combinazione tra indicatori attinenti direttamente alla prestazione del lavoratore e indicatori aziendali, entrambi i tipi correlativamente valutabili *ex post*. Si passa, in altre parole, con il regime studiato, dalla valutazione della qualità del lavoro e dei risultati intermedi della prestazione, tra cui la produttività, ai risultati finali aziendali (incrementi di vendite, margine operativo, profitti, risparmi per l'introduzione di flessibilità interne).

Ed è qui la ricaduta di tale disciplina sulle relazioni sindacali: la contrattazione collettiva decentrata per il premio di risultato, così inteso, mira a uno scambio contrattuale più complesso. I primi casi studiati segnalano che le parti negoziano flessibilità interne (tra cui si riscontrano spesso orario ordinario, lavoro agile, mobilità professionale) con un generalizzato premio di risultato a cui è connessa una certa incrementalità.

3. PARTECIPAZIONE, OLACRAZIA E PARITETICITÀ TRA L'ARTICOLO 36 E L'ARTICOLO 46 DELLA COSTITUZIONE

Il premio di cui alla legge del 2015-2017 non è inciso dal principio di sufficienza *ex* articolo 36 della Costituzione, né potrebbe esserlo, dato che ragioniamo di retribuzione che è sopra il minimo contrattualmente fissato al livello nazionale e di un quantum marginale. Ammesso che si possa scindere il binomio proporzionalità-sufficienza per il premio, uno spunto più critico potrebbe essere rivolto al principio di proporzionalità. Sappiamo, infatti, che il risultato è esogeno e dipende da elementi che, seppur verificabili oggettivamente (incrementi vendite, prodotti, utili, risparmi), restano esterni e aleatori. La giurisprudenza ha riportato il tema della proporzionalità nell'alveo della parità di trattamento e della procedura negoziale collettiva adottata⁴. Del resto non ci sono altri spazi: mettere in discussione i criteri oggettivi di incrementalità significherebbe incidere su equilibri aziendali più complessi rispetto a cui il giudice del lavoro dovrebbe porsi con una visione astratta sulle scelte organizzative e non facilmente argomentabile. La posta in gioco, tra l'articolo 36 e l'articolo 39 della Costituzione, si chiude sulle scelte razionali che la contrattazione collettiva decentrata, fonte regolatrice degli elementi retributivi incentivanti, dispone e da cui derivano i limiti ai poteri datoriali. Ciò rileva perché non è possibile *ex post* svolgere valutazioni generali arbitrarie e predeterminate sulla proporzionalità e il rispetto della parità di trattamento dei singoli premi, se un contratto decentrato ha fissato criteri di accesso e le situazioni soggettive giuridicamente rilevanti. L'articolo 46 della Costituzione trova uno spazio di operatività nella disciplina dei premi se riportato all'ambito della proceduralizzazione negoziale volta a garantire la partecipazione. In questo modo, equità, trasparenza, coinvolgimento paritetico sono definiti mediante procedure collettive, anche precedute da informazione e consultazione, e, in fase esecuzione, dipendono dal modello di vigilanza sull'adempimento elaborato dalle parti del contratto decentrato. Il procedimento negoziale fissa, dunque, la modalità di amministrazione del premio e indirettamente il quadro in cui le relazioni sindacali a livello aziendale sono determinate. È una verifica contestuale di due elementi che si alimentano a vicenda. Non essendoci a oggi, nel sistema sindacale italiano, una legge sulla rappresentanza dei lavoratori che istituzionalizzi funzioni, poteri e veti a livello aziendale, si osserva una certa genericità o

⁴ Si veda Cass. civ., sez. lav., 18 marzo 2015, n. 5435.

elasticità dei criteri giuridici posti nella contrattazione decentrata, che sarà certamente coerente con il contesto organizzativo, ma non comparabile a esperienze di altri ordinamenti già dotati di norme sulla partecipazione a livello aziendale dei lavoratori, anche in forma di rappresentanza eletta (Laulom, 2016).

Dato che i protocolli 2013-2015 sulla rappresentanza sono in fase di prima applicazione (Gaeta, 2016), la contrattazione decentrata che è oggi connessa alla legge del 2015-2017 muove da prassi sindacali esistenti che hanno un grado di continuata sperimentabilità⁵. È noto, invece, che nel sistema tedesco i consigli di fabbrica godono *ex lege* di un potere di veto sui piani premiali e di un potere di controllo sul corretto adempimento delle obbligazioni derivanti da tali piani (Carrieri, Nerozzi, Treu, 2015).

L'elemento più interessante della norma del 2015 (aggiornata nel 2016-2017), nella prospettiva dell'articolo 46 della Costituzione, risiede nel cosiddetto coinvolgimento paritetico dei lavoratori. Questa è una norma eccezionale e non riferibile ad altre discipline esistenti nell'ordinamento italiano perché promuove modifiche sulle dinamiche organizzative interne, creando un collegamento tra premi e regolazione congiunta-paritetica delle modalità di lavoro. Il che, se provato adeguatamente, determinerà l'ulteriore sgravio fiscale. Essa non crea squilibri tra l'articolo 46 e l'articolo 41 della Costituzione; anzi il regime del 2016 prova a disegnare la partecipazione, intesa come principio costituzionale, in termini di coinvolgimento paritetico a livello aziendale, il cui contenuto giuridico è esclusivamente rivolto alle forme di co-organizzazione e co-applicazione di modelli di produzione e vendita (la cosiddetta "olacrazia" – si veda Bernstein, Bunch, Canner, Lee, 2016). Qui si va oltre la consultazione e l'informazione, si entra in una dinamica innovativa di co-determinazione dei modelli di *team working*. Si incide sull'articolo 2103 del Codice Civile e sull'inquadramento professionale, nel senso di relazione gerarchica, più che sulla retribuzione, che resta un riflesso del coinvolgimento paritetico declinato in termini organizzativi.

4. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE. NODI E PROSPETTIVE

Possiamo ora osservare alcuni profili problematici, muovendo da analisi pratiche per poi giungere a quelle giuridiche. Nell'analisi delle prassi più diffuse di premio, ci sono almeno tre elementi di cui tenere conto per delineare i profili problematici che la disciplina del 2016 deve affrontare. Il primo elemento problematico riguarda il cambiamento del modo di lavorare. I premi generalmente sono basati sui *numerical performance management systems*, i quali purtroppo non sono più allineati con i cicli brevi di business (mensili o settimanali, e non più annuali) in cui alcune figure professionali sono costrette a coordinare le attività.

Il secondo elemento attiene alla necessità di una più efficiente collaborazione. Secondo studi recenti nordamericani (Rock, Jones, 2015), i metodi convenzionali di misurazione delle performance inibiscono la collaborazione. In altre parole, quei meccanismi di premialità basati su performance creano ambienti di lavoro scoordinati e, dunque, rischiosi per il benessere psicofisico. Il terzo elemento è relativo al talento dei giovani (*the need to attract and keep talent*). È stato dimostrato che gli schemi di misurazione numerica hanno un'incidenza negativa sulla comunicazione tra manager e giovani talenti. Cioè, a ben guar-

⁵ Si vedano Trib. Bologna, sez. lav., 22 luglio 2015, n. 691 e Trib. Parma, 21 giugno 2004. Si veda anche Cass. civ., sez. lav., 25 giugno 2008, n. 17310.

dare, la formalità degli incontri periodici (annuali) nuoce al clima di impresa, che si traduce in quella naturale tensione di ciascuno a migliorare se stesso sulla base di suggerimenti e indicazioni informali, frequenti, efficaci. Sono questi i problemi pratici ai quali il regime del 2016 offre risposte nella misura in cui il procedimento negoziale sia capace di intercettare alcuni o tutti questi elementi e di tradurli in scelte operative. Ma questo non basta per inquadrare i profili problematici.

Resta da considerare il tema dell'individuazione degli incrementi di produttività. Lasciando da parte la regolamentazione del 2013 e l'accordo del 2012, i quali fissarono la nozione di produttività con inclusione onnicomprensiva di tutti gli elementi possibili (flessibilità ferie, orario ecc.), l'articolo 1, comma 182, della legge del 2015-2017 ha una visione incrementale (incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione) e, pertanto, richiede specificità, misurabilità e algoritmi *ex ante* fissati.

A ciò si aggiunga il tema del coinvolgimento paritetico nell'organizzazione del lavoro per accedere all'ulteriore sconto fiscale. Nel contesto sindacale attuale, la nozione di pariteticità assume molti significati. Nel contesto aziendale quel significato si complica ulteriormente. Nel caso di piccole e medie imprese (PMI) con meno di 15 dipendenti esiste, in molti casi, un problema di pratica attuazione del coinvolgimento paritetico che potrebbe essere risolto con la promozione di modalità o buone prassi già realizzate, in settori dell'artigianato o del terziario, nel Centro-Nord, dagli enti bilaterali territoriali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BERNSTEIN E., BUNCH J., CANNER N., LEE M. (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, in https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social.
- BORZAGA M. (2015), *Il decentramento "controllato" della contrattazione collettiva nella Repubblica Federale Tedesca come antidoto alla crisi economica: realtà o mito?*, "DLRI", 146, pp. 275 ss.
- CARRIERI M., NEROZZI P., TREU T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- D'ANTONA M. (1984), *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, "DLRI", 22, pp. 269 ss.
- FAIOLI M. (2011), *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, "RDSS", 3, pp. 663 ss.
- ID. (2012), *Oltre la continuità. La contrattazione collettiva decentrata*, "RIDL", 3, pp. 481 ss.
- ID. (2013), *Welfare privato in Europa. Casi studio e comparazione*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, pp. 189 ss.
- FERRANTE V. (2008), *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in M. Magnani, A. Pandolfo, P. A. Varesi (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività. Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e al d.l. 25 giugno 2008, n. 113*, Milano.
- GAETA L. (2016), *La terza dimensione del diritto: legge e contratto collettivo nel Novecento italiano*, in <http://www.aidlass.it/giornate-di-studio-aidlass-2016/>.
- GARGIULO U. (2009), *La promozione della meritocrazia*, in L. Zoppoli, *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Esi, Napoli.
- GIUGNI G. (1968), *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, pp. 9 ss.
- HALLOCK K. F. (2012), *Pay. Why People Earn What They Earn and What You Can Do Now to Make More*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LAULOM S. (2016), *Analyzing the Evolutions in National Situations: What Does Decentralization Mean? – A Comparative Approach*, intervento alla conferenza internazionale "Collective Bargaining Developments in Time of Crisis", 15-16 settembre 2016, Lione (Francia).
- OCCHINO A. (2009), *Premio di risultato e fonte costitutiva del diritto*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, pp. 49 ss.
- ROCK D., JONES B. (2015), *Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings*, "Harvard

- Business Review”, in https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social.
- TREU T. (2013), *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, “DLRI”, 140, pp. 597 ss.
- ID. (2016), *Introduzione al welfare aziendale*, Working paper CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 297.
- ZOPPOLI L. (1991), *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, “Diritto delle relazioni industriali”, 1, pp. 29 ss.
- ID. (1994), *L’art. 36 della Costituzione e l’obbligazione retributiva*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli (a cura di), *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, pp. 93 ss.

