

## PhD THESIS DECLARATION

(use a pc to fill it out)

I, the undersigned

FAMILY NAME

Sonnati

NAME

Silvio

Student ID no.

1759653

Thesis title:

La partecipazione finanziaria dei lavoratori. Funzioni, fonti e tecniche: analisi del quadro italiano e prospettive.

PhD in

Diritto dell'Impresa (Law of Business and Commerce)

Cycle

29°

Student's Advisor

Prof. Stefano Liebman

Calendar year of thesis  
defence

May 2017

### DECLARE

under my responsibility:

- 1) that, according to Italian Republic Presidential Decree no. 445, 28<sup>th</sup> December 2000, mendacious declarations, falsifying records and the use of false records are punishable under the Italian penal code and related special laws. Should any of the above prove

## ABSTRACT

Il contributo analizza la partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia. Fenomeno oggetto di un mai sopito interesse da parte del dibattito scientifico e politico, che si presenta denso di implicazioni derivanti dall'elevato grado di interdisciplinarietà, nonché dalle intime connessioni con l'istituto retributivo.

Nella parte iniziale dello scritto l'autore, oltre soffermarsi sulle possibili conseguenze che possono derivare dal coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa dal punto di vista economico e sociale, compie uno sforzo di ordine definitorio, tentando di isolare il concetto di partecipazione finanziaria dei lavoratori da quello della partecipazione alla gestione dell'impresa.

Premessa l'arretratezza in termini di sviluppo dei meccanismi di partecipazione finanziaria nel nostro paese, lo studio prosegue analizzando quelle che potrebbero essere le implicazioni giuridiche potenzialmente emergenti in uno scenario in cui il coinvolgimento dei lavoratori subordinati nel rischio d'impresa dovesse identificarsi come pratica strutturata e, quindi, dovesse arrivare comprendere una fetta rilevante del salario dei prestatori d'opera anche all'interno dei confini nazionali. Nel far ciò, lo studio parte dalla doverosa analisi dei principi costituzionali coinvolti, per poi affrontare i principali istituti civilistici rilevanti per la strutturazione dei meccanismi di coinvolgimento. Da ultimo, non manca di soffermarsi sull'analisi delle singole clausole contrattuali - autonome o collettive - inserite nel contratto al fine di creare un sistema compensativo variabile.

Una volta inquadrato il fenomeno nelle sue molteplici sfaccettature, lo scritto concentra l'attenzione su quelle che possono essere definite le fonti e le tecniche della partecipazione finanziaria dei lavoratori. In particolare, l'analisi parte, e non poteva essere altrimenti, dalla "scarna" struttura normativa fornita dal codice civile, per poi concentrarsi, invece, sull'intervento comunitario in materia, nonché sulla disciplina legislativa incentivante succedutasi dal Protocollo Ciampi in poi. All'esito dell'analisi normativa l'autore non disdegna di formulare delle proposte considerate utili ad ottenere un incremento del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa in maniera trasparente, ossia tesa ad evitare abusi che vadano a discapito della parte debole del rapporto di lavoro.

Lo scritto, nell'analizzare le relazioni industriali che hanno caratterizzato l'evoluzione del fenomeno della partecipazione finanziaria nel nostro paese, cerca di individuare i principali elementi critici causa dell'ontologica arretratezza dello stesso, evidenziando però, nel contempo, il recente cambio di passo rinvenibile dalle più recenti esperienze contrattuali implementate a livello aziendale. Anche in questo caso, l'autore non manca di formulare alcune proposte tese ad un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei profitti che, pur valorizzando l'autonomia dei singoli, non sia alternativo al contratto aziendale.

Infine, il contributo, dopo aver identificato nella contrattazione collettiva di secondo livello la fonte primaria del coinvolgimento dei lavoratori, si sofferma nell'analisi del ruolo, ben più limitato, e riservato soltanto categorie qualificate di lavoratori, dell'autonomia individuale, individuando i pro ed i contro di una maggiore valorizzazione della stessa a tutti i livelli.



*Ringrazio il Professor Stefano Liebman per la preziosa supervisione durante lo svolgimento di questo lavoro di ricerca, nonché durante tutto il periodo di dottorato.*

*Un particolare ringraziamento va, inoltre, al Professor Riccardo Del Punta, costante guida durante il mio percorso scientifico e a cui devo la mia dedizione a questa materia.*

*Desidero ringraziare, altresì, il Professor Thomas Kohler per il supporto alla mia attività di ricerca durante il periodo di studio presso la Boston College Law School, nonché i Professori Maurizio Del Conte, Richard Freeman, Christopher Mackin, Joseph Blasi e Andrew Pendleton, per i proficui colloqui avuti sui temi oggetto del presente lavoro.*

*Ringrazio, infine, la Fondazione Cariplo per il supporto finanziario concessomi durante il mio soggiorno di ricerca negli Stati Uniti.*



## INDICE

INTRODUZIONE.....	15
-------------------	----

### CAPITOLO I

#### UN QUADRO GENERALE SUL FENOMENO DELLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI: CONTENUTI, FUNZIONI E DEFINIZIONE DEL CONCETTO

1. Premesse.....	21
2. Il fenomeno globale della partecipazione finanziaria dei lavoratori: il mai sopito interesse sul tema.....	22
3. Il Processo d'implementazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori: introduzione. ....	25
4. Il “discusso” rapporto tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e democrazia economica.....	28
5. La partecipazione (finanziaria) dei lavoratori. Un concetto ampio e difficile da isolare: i rapporti tra la partecipazione finanziaria e la partecipazione alla governance. ....	34
6. Una prima classificazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria: la partecipazione “diretta” ed “indiretta”, cenni sulle tipologie. ....	39
7. Le funzioni della partecipazione finanziaria. L'ottica difensiva e quella offensiva. ....	43
7.1. Le finalità della partecipazione finanziaria: l'importanza dell'analisi dell'evidenza empirica da parte del giurista. ....	46
7.2. Segue: partecipazione finanziaria e possibili vantaggi per l'impresa. ....	48
7.3. Segue: partecipazione finanziaria dei lavoratori e gestione delle risorse umane. Motivazione dei dipendenti, riduzione dello shirking, autoselezione e sviluppo delle competenze. ....	53
7.4. La relazione tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e la Responsabilità sociale d'impresa: un rapporto a geometrie variabili.....	55

8.	Partecipazione finanziaria come strumento di riduzione delle tutele o delle prerogative del sindacato? .....	58
9.	Gli aspetti culturali: cenni sull'approccio delle parti sociali nei confronti della partecipazione finanziaria dei lavoratori.....	60
10.	Partecipazione finanziaria ed informazione dei lavoratori. Un binomio indissolubile.....	63

## CAPITOLO II

### LE IMPLICAZIONI GIURIDICHE SOTTESE ALLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI NEL QUADRO ITALIANO: NORME COSTITUZIONALI E PRINCIPI CIVILISTICI COINVOLTI

1.	Premesse.....	69
2.	Un primo – fondamentale – limite alla costruzione dei sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori: l'articolo 36 della Costituzione.....	70
2.1.	Segue: le nozioni di retribuzione estrapolabili dalla norma costituzionale e la partecipazione finanziaria dei lavoratori.....	74
2.2.	La strutturazione dei piani di partecipazione finanziaria alla luce delle peculiarità dell'obbligazione retributiva e del rapporto interno tra i principi contenuti nell'articolo 36 della Costituzione.....	76
2.2.1.	Segue: il principio di sufficienza e quello di proporzionalità. Le possibili frizioni derivanti dall'incremento della partecipazione finanziaria dei lavoratori.	78
3.	Partecipazione finanziaria dei lavoratori e – possibili – distorsioni del principio di corrispettività.....	83
4.	Fattispecie "lavoro subordinato" e partecipazione finanziaria dei dipendenti. ....	88
5.	Coinvolgimento del salario negli schemi di partecipazione finanziaria ed assenza della normativa sul salario minimo. La determinazione giudiziale della "giusta" retribuzione.....	90
6.	La classificazione delle clausole contrattuali – individuali e collettive - sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno del contratto di lavoro come condizione ex articolo 1353 del codice civile.....	94
6.1.	Clausole contrattuali sulla partecipazione finanziaria come condizione potestativa o mista.....	98



6.2. Segue: clausole di partecipazione finanziaria come condizione sospensiva. l'applicabilità dell'articolo 1359 e il risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 1218 del codice civile .....	100
6.3. Osservazioni conclusive sulle pratiche contrattuali riguardanti clausole concernenti i bonus e conseguenti domande giudiziali. ....	107
6.4. Un tentativo di classificazione tra i comportamenti del datore in pendenza della condizione, ai fini della possibilità di reclamare la finzione di avveramento.....	110
7. Modifiche a livello organizzativo, prerogative imprenditoriali e partecipazione finanziaria dei lavoratori: la rinegoziazione degli obiettivi e l'importanza dell'apporto della contrattazione collettiva. ....	112

### **CAPITOLO III**

#### **LE NORME SULLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI**

1	Premesse.....	117
2.	L'assenza di una disciplina organica sulla partecipazione non solo finanziaria dei lavoratori. Frammenti di normativa.....	118
3.	La partecipazione agli utili nell'ordinamento giuridico italiano: l'articolo 2102 codice civile .....	122
3.1.	Segue: poteri di controllo spettanti al lavoratore retribuito con la partecipazione agli utili. ....	126
4.	L'azionariato dei dipendenti in Italia e le modalità attraverso le quali il lavoratore diventa azionista: le norme del codice civile dedicate all'azionariato.....	128
4.1.	Attribuzione di azioni o strumenti finanziari ed istituto retributivo: cenni sulla qualificazione.....	133
4.2.	L'articolo 2349 del codice civile. ....	135
4.2.1.	Il secondo comma dell'articolo 2349 del codice civile e l'attribuzione delle stock options.....	137
4.3.	L'offerta di azioni in sottoscrizione ai sensi dell'articolo 2441 del codice civile.....	140

## CAPITOLO IV

### INTERVENTO COMUNITARIO E LE MISURE DI SUPPORTO ALLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI IMPLEMENTATE A LIVELLO LEGISLATIVO

1.	Premesse.....	143
2.	L'intervento comunitario in tema di partecipazione finanziaria: una panoramica.....	143
2.1.	Segue: punti cardine dell'orientamento dell'Unione in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori.....	151
3.	La partecipazione finanziaria nel quadro comparato e il ruolo del legislatore come fonte: cenni sull'esperienza francese.....	152
4.	L'intervento del pubblico in Italia: gli incentivi alla partecipazione finanziaria dal protocollo Ciampi in poi e la mancanza di una strutturata cornice giuridica di supporto.....	154
4.1.	Segue: le misure incentivanti dopo l'emanazione del Protocollo del 1993 - cenni.....	157
4.2.	La nuova disciplina di supporto: i premi di produttività del 2016. Cosa cambia? .....	160
4.2.1.	Segue: l'attuazione della legge di stabilità. Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 e gli atti connessi.....	166
4.2.2	Il recentissimo intervento normativo sul salario variabile: cenni.....	171
4.3.	Riflessioni conclusive sull'intervento del legislatore italiano e sul rinnovato concetto di retribuzione di produttività.....	173

## CAPITOLO V

### PROPOSTE IN MATERIA DI PARTECIPAZIONE FINANZIARIA: POTENZIALI VIE PER UN INCREMENTO

1	Premesse.....	179
---	---------------	-----

2	La detassazione subordinata all'applicazione di accordi di secondo livello: è davvero l'unica via? .....	180
2.1	Una possibile sperimentazione: strutture deputate all'approvazione di piani di partecipazione finanziaria come (temporanea) alternativa all'applicazione della contrattazione locale all'interno delle imprese che ne sono sfornite. ....	182
3	Un'opzione praticabile: la partecipazione finanziaria dei lavoratori come uno degli obiettivi perseguibili dalle reti di impresa e l'opportunità dell'incentivo pubblico in tal senso.....	187
3.1	Segue: potenziali benefici derivanti dall'implementazione di piani di coinvolgimento comuni all'interno delle reti d'impresa. ....	190
3.2	Segue: sulla negoziazione collettiva all'interno delle reti di impresa in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori. ....	194
4	La normativa in favore della partecipazione finanziaria nelle start – up innovative. La partecipazione finanziaria dei collaboratori quale strumento chiave per ovviare alla carenza di liquidità. ....	197
5	Le proposte sul ruolo del legislatore sovranazionale: una legislazione fiscale sovranazionale e la prospettiva di un approccio modulare in tema di partecipazione finanziaria. Cenni.....	199

## CAPITOLO VI

### RELAZIONI INDUSTRIALI E FONTI DELLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI

1.	Premesse.....	201
2.	Le “perturbate” relazioni industriali sulla partecipazione finanziaria in Italia e l'approccio delle maggiori sigle sindacali alla partecipazione finanziaria dei lavoratori.....	203
3.	Un passo in avanti; l'accordo del 14 luglio 2016 tra Confindustria e le principali sigle sindacali: benefici fiscali anche alle imprese non coperte da contrattazione decentrata. ....	207
4.	Contrattazione collettiva di secondo livello e partecipazione finanziaria dei dipendenti: la necessità di invertire la tendenza ad una contrattazione della partecipazione finanziaria perseguente una politica egualitaria. ....	209

5.	Carenze culturali e scarsa preparazione tecnica dei negozianti. Necessità di una biunivoca formazione ad ampio raggio.....	212
6.	Gli indici maggiormente impiegati dalla contrattazione collettiva nel corso degli anni: cenni. ....	216
6.1.	La positiva tendenza delle prassi contrattuali più recenti: accordi integrativi aziendali e meccanismi giuridici inerenti la partecipazione finanziaria.....	219
6.2	La tendenza all'introduzione di indicatori di produttività e redditività più sofisticati. ....	220
6.3.	La parziale "soggettivizzazione" dell'erogazione verso il basso e verso l'alto e il premio utilizzato quale alternativa al procedimento disciplinare. ....	222
6.4.	L'importanza della responsabilizzazione del singolo nei piani di partecipazione finanziaria: la possibilità di optare per lo schema partecipativo. ....	225
6.5.	Diritto di informazione e monitoraggio. La previsione di apposite commissioni "paritetiche" o meccanismi di confronto per la strutturazione, valutazione e la gestione degli schemi di partecipazione finanziaria dei dipendenti. ....	226
6.6.	La previsione di meccanismi di formazione nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori ai fini dell'elaborazione e del monitoraggio dei sistemi di partecipazione finanziaria. ....	232
6.7.	Meccanismi redistributivi degli stanziamenti destinati alla partecipazione finanziaria all'interno del gruppo mediante la previsione di clausole di solidarietà interna.....	234
7.	Considerazioni conclusive sulla contrattazione collettiva di ultima generazione. L'opportunità di un capillare coinvolgimento dei lavoratori che porti ad un incremento delle somme conseguibili.....	236
8.	Contrattazione collettiva e azionariato dei lavoratori: le connessioni con l'istituto retributivo.....	240
9.	Il secondario ruolo dell'autonomia individuale come fonte della partecipazione finanziaria dei lavoratori. I rischi connessi ad una valorizzazione "non assistita" della stessa. ....	246
9.1.	Segue: flessibilità organizzativa interna connessa al piano di partecipazione finanziaria: uno scambio possibile? .....	250
9.1.1.	Segue: il possibile corrispettivo per i lavoratori. ....	253
9.2.	L'autonomia individuale come unica fonte della partecipazione finanziaria dei vertici aziendali.....	257

**RIFLESSIONI CONCLUSIVE** .....261

**BIBLIOGRAFIA** .....265



## INTRODUZIONE

Dottrina e dibattito politico hanno da sempre mostrato una particolare attenzione in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori, fenomeno complesso che, oltre a caratterizzarsi per un elevato grado di tecnicismo derivante dalla spiccata intrinseca interdisciplinarietà, risulta denso di implicazioni per la strutturazione stessa dei sistemi di relazioni industriali, nonché per le intime connessioni con l'istituto retributivo, coinvolto, oggi più che mai, in drastici e continui mutamenti che hanno alimentato il dibattito scientifico sull'argomento, nell'obiettivo di coordinare la connotazione legale dell'istituto con le linee evolutive della "costituzione economica"<sup>(1)</sup>.

La spinta di nuovi vettori, quali la competizione globale e gli imperativi della flessibilità, hanno rinnovato l'interesse per un fenomeno antico che ha acquistato nuovo slancio sia nel contesto europeo che a livello di legislazioni nazionali e che, tuttavia, sconta una profonda contraddizione in termini di contrasto tra la centralità teorica acquisita nel tempo e le azioni concretamente implementate ai fini di una convinta diffusione dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa.

Tuttavia, lo strutturale dinamismo presentato dall'odierno sistema produttivo ha fatto sì che le stesse parti sociali, anche quelle più scettiche, stiano acquisendo consapevolezza di come il coinvolgimento dei lavoratori nei profitti dell'impresa possa avere benefici risvolti in termini di fidelizzazione del personale, stimolo della qualità dell'occupazione, crescita della produttività e non solo.

Il costante riferimento all'esperienza comparata consente di affermare come i sistemi di relazioni industriali più partecipativi siano anche quelli che conferiscono maggiore competitività al sistema produttivo. Non si tratta, però, solo di competitività e di produttività; è necessario affinare gli strumenti analitici - non solo giuridici - e "sviscerare" il tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori da tutti i punti di vista, affinché tutte le sue funzioni, sino ad oggi piuttosto trascurate, possano essere valorizzate fino in fondo e, di conseguenza, possano rivelarsi d'aiuto nel processo di definitiva strutturazione delle formule partecipative all'interno dei confini nazionali.

L'intrinseca interdisciplinarietà che connota il tema e le sue "polimorfe" sembianze, rendono difficoltoso, in *prima facie*, coglierne tutte le sfaccettature. In quest'ottica, la parte introduttiva del presente lavoro, prescinde da un'analisi di taglio squisitamente giuridico e, nel tentativo di costruire solide fondamenta di analisi, cerca di compiere un approfondimento dal punto di vista economico e sociale, indagando le ragioni per le quali un fenomeno con radici così lontane sia così attuale e perché se ne

---

(1) Intesa come sintesi di principi e regole applicabili ai rapporti economici cfr. N. IRTI, *L'ordine giuridico del mercato*, Laterza, Bari, 1998, 14.

propone con convinzione, a più livelli, una sua continua diffusione.

Il primo sforzo è, dunque, di ordine definitorio. Lo scritto, sin dalle premesse, pur cosciente delle ontologiche connessioni, tenta di isolare il fenomeno della partecipazione finanziaria dei lavoratori dal più ampio *genus* della partecipazione. In altri termini, viene dato atto di quelle che autorevole dottrina identifica come le due distinte dimensioni della partecipazione, quella all'insegna dell'«essere» e quella dell'«avere»<sup>(2)</sup>.

Pur non distogliendo l'attenzione da quella che è da tutti identificata come la primaria funzione della partecipazione finanziaria, ovvero lo stimolo alla produttività, gli obiettivi di analisi si concentrano anche su profili sino ad oggi poco battuti. In questa prospettiva, sia nella parte introduttiva, che diffusamente nel corso di tutto lo studio, ampio spazio viene riservato alle intime - talvolta messe in dubbio, ma mai del tutto smentite - connessioni tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e il tema, altrettanto sfumato, della «democrazia economica». Su questa scia, vengono sottolineate le astratte potenzialità dei meccanismi di coinvolgimento, i quali, all'interno dello scritto, vengono talvolta identificati come strumento di implementazione della responsabilità sociale d'impresa, di rafforzamento delle relazioni industriali, nonché come mezzo atto a responsabilizzare il singolo lavoratore nella gestione della disciplina del proprio rapporto di lavoro.

In seconda battuta, l'attenzione si sposta sulle numerose implicazioni giuridiche che, anche solo potenzialmente, potrebbero emergere da una strutturata diffusione delle formule di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa. Il ragionamento concentrico muove, e non poteva essere altrimenti, dai principi costituzionali concernenti l'istituto retributivo ai quali i meccanismi di partecipazione finanziaria devono essere necessariamente parametrati, per poi sfociare nell'analisi delle possibili deviazioni sinallagmatiche che la compiuta diffusione di simili sistemi compensativi potrebbe creare, nonché sui conseguenti inevitabili riflessi sulla corrispettività che lega la prestazione di lavoro e salario all'interno del rapporto di lavoro subordinato, esso stesso «scosso» dall'implementazione delle formule partecipative quali nuovi modi di retribuire.

Esauriti gli argomenti inerenti i principi e gli istituti cardine caratterizzanti il rapporto di lavoro subordinato, così come messi alla prova dai nuovi modelli compensativi variabili, l'indagine si sposta sulla poco battuta qualificazione giuridica delle disposizioni contrattuali (collettive e individuali) contenenti la previsione di

---

<sup>(2)</sup> 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, Giappichelli, Torino, 2015, 4: «nella prima prospettiva, l'accento è posto sulla persona del lavoratore: gli effetti dei congegni con cui egli prende più parte incidono sul suo «essere» per cui può dirsi che la partecipazione serva per accrescere la sua libertà e dignità. La seconda prospettiva è invece quella dell'«avere»: il lavoro è ragione e occasione per accrescere beni materiali per sé e la propria famiglia e più latamente rileva come fattore di acquisizione di una maggior ricchezza».



schemi di coinvolgimento, le quali vengono sovente ricondotte all'istituto giuridico della condizione contrattuale. Sul punto, dall'analisi della giurisprudenza emerge chiara l'assenza di una coerente linea di pensiero in materia, tant'è che, per situazioni pressoché, simili gli approdi sono i più variegati. Simile mancanza di univoche soluzioni, anche in termini di tutele attivabili in caso di contrasti in ordine al mancato rispetto di previsioni contrattuali concernenti formule partecipative, è uno dei profili che ha contribuito a creare diffidenza nei confronti di tali tecniche retributive. In quest'ottica, viene posta l'attenzione sulle "frizioni", anche solo potenzialmente emergenti, tra il rispetto delle pattuizioni contenenti meccanismi retributivi variabili e il legittimo esercizio delle prerogative imprenditoriali ai sensi dell'articolo 41 della Costituzione. Infatti, le scelte di carattere gestionale del datore di lavoro possono concretizzarsi in decisioni implicanti modifiche organizzative astrattamente in grado di influire sul raggiungimento degli indicatori ai quali una parte di salario viene, più o meno direttamente, correlato all'interno degli schemi di coinvolgimento. Partendo da questo assunto, viene sottolineato il cruciale ruolo che la contrattazione collettiva potrebbe rivestire in materia, laddove la sua attività venisse indirizzata verso la meticolosa procedimentalizzazione dell'eventuale rinegoziazione dei dispositivi contrattuali in caso di imprevisti mutamenti.

Esauriti gli argomenti in ordine alle principali implicazioni giuridiche e agli istituti governanti la partecipazione finanziaria dei lavoratori, l'analisi si concentra sulla struttura giuridica presente nel nostro ordinamento sulla quale è possibile costruire le formule partecipative, nonché sulle norme di supporto al fenomeno dell'azionariato dei lavoratori che, per quanto meno praticato nel nostro paese, costituisce, forse, la modalità più esplicativa della partecipazione finanziaria.

In tema, oltre ad evidenziare le difficoltà di identificare schiettamente le disposizioni legislative quali fonti della partecipazione finanziaria, viene messa in luce la frammentarietà della normativa stessa, composta da numerosi progetti di legge mai approvati e sporadiche disposizioni del codice civile le quali, peraltro, affrontano il fenomeno dell'attribuzione di azioni e/o titoli ai dipendenti in una prospettiva prettamente individualistica che, ancora una volta, finisce per mortificare le molteplici funzioni astrattamente ricollegabili al coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa.

Premessa la scarsa architettura giuridica codicistica, l'attenzione si sposta su quello che è stato, sino ad oggi, il vero intervento del legislatore in materia. In quest'ottica, ampio spazio viene concesso all'analisi dell'intervento legislativo in materia, il quale si è risolto, da circa un ventennio, nell'emanazione di normative incentivanti poco coerenti con il fine da raggiungere. Tuttavia, l'ultimo legislatore sembra crederci di più; il segnale c'è, e nello scritto viene evidenziato, così come viene messa in luce la necessità di un intervento statale più deciso ma, soprattutto, indirizzato verso la strutturazione di una partecipazione finanziaria "strategica" e non ad una mera riduzione del cuneo fiscale.

Proprio nell'obiettivo di coadiuvare il processo di diffusione del capitalismo c.d. "partecipativo" in una visione più coerente con la sua primaria *ratio*, si è tentato di ipotizzare meccanismi giuridici tesi ad una più democratica strutturazione degli schemi retributivi variabili che, pur valorizzando il cruciale apporto della contrattazione decentrata, prescindano dalla cogente applicazione di un contratto di secondo livello, da sempre richiesta dal legislatore ai fini della fruibilità dell'incentivo e, da sempre, ostacolo all'accesso al beneficio da parte delle aziende minori.

In quest'ottica viene, inoltre, proposta, quale potenziale strumento utile ad una maggior diffusione delle formule partecipative all'interno delle realtà produttive minori, la valorizzazione delle connessioni interne alle c.d. reti d'impresa. Con ciò, si presuppone un diverso impiego delle risorse pubbliche, sino ad oggi veicolate solo in funzione incentivante, ed un rinnovato contributo della contrattazione collettiva decentrata che, anche in questo caso, dovrebbe giocare un ruolo diverso da quello attualmente ricoperto.

Esaurite le questioni preliminari tendenti alla definizione - non solo giuridica - del fenomeno ed alla delimitazione del dibattito politico-legislativo sul tema, il corpo del presente studio si focalizza sulle fonti e sulle tecniche del coinvolgimento dei lavoratori nel profitto e nel capitale dell'impresa.

L'indagine parte dalla premessa che oggi lavoro e capitale si proiettano su traiettorie centrifughe, in grado di svuotare le sedi e i metodi classici delle relazioni industriali. In presenza di un sindacato poco disposto a sperimentazioni innovative in linea con i costanti cambiamenti del mercato, vi è una tendenza, così come già accaduto al di fuori dei confini nazionali, del potere datoriale a fuggire dai luoghi di interlocuzione collettiva verso il basso, nella ricerca della partecipazione diretta coi lavoratori, singoli o in gruppo.

Nell'indagare su quella che viene comunemente identificata come la fonte principale della partecipazione finanziaria (contrattazione di secondo livello), non si manca di offrire una panoramica storica sulle conflittuali relazioni industriali che da sempre caratterizzano l'argomento. Viene analizzato il ruolo della contrattazione decentrata in materia che, dal protocollo Ciampi in poi, avrebbe dovuto costituire il vero e proprio pilastro per la costruzione dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori e che, invece, così come piegata al perseguimento di una politica egualitaria e poco premiante, si è caratterizzata per immobilità.

Tuttavia, anche tra i più scettici, sembra emergere, una certa consapevolezza in ordine al processo di parziale riorganizzazione delle fonti che sembra aver prodotto qualche timida apertura sul tema. In questo senso, viene posto l'accento sul timido cambio di passo rinvenibile dall'analisi delle esperienze locali di ultima generazione che, in linea con il nuovo approccio mostrato dalle parti sociali, si mostrano come terreno più fertile a sperimentazioni sul tema.

Nell'ambito delle fonti, l'attenzione viene, in seguito, concentrata sul ruolo dell'autonomia individuale che, ad oggi, fatta eccezione per le fasce qualificate di

lavoratori dotati di forza contrattuale, è pressoché irrilevante in materia. Proprio con riguardo ai lavoratori privi di potere contrattuale, prendendo spunto dall'esperienza comparata, viene evidenziato come la progressiva esclusione dell'attore collettivo, piuttosto che implicare ad una valorizzazione della contrattazione individuale, potrebbe portare ad una gestione unilaterale e poco trasparente dei sistemi partecipativi da parte del datore di lavoro.

Proprio alla luce sopra paventato rischio, vengono ipotizzati, sulla scorta di quanto parzialmente già implementato in rare prassi collettive, una serie di meccanismi giuridici miranti ad una maggior responsabilizzazione del singolo lavoratore nella gestione degli schemi retributivi variabili. Formule giuridiche contemplanti un dialogo a tre in grado di restituire al singolo parte della sua autonomia decisionale, ma che allo stesso tempo non presuppongono l'esclusione del sindacato dalle negoziazioni, nell'obiettivo di meglio contemperare gli interessi in gioco.

Infine, l'attenzione si sposta su quelle situazioni nelle quali l'autonomia individuale si eleva a rango di fonte primaria della partecipazione finanziaria. Si tratta, in particolare, di lavoratori qualificati ricoprenti posizioni apicali e strategiche per l'azienda per i quali, sovente, una grossa fetta del loro salario è il risultato dell'implementazione di meccanismi partecipativi individualmente concordati.

Sul punto, si evidenzia come gli stessi, così come pianificati, si siano mostrati in grado di ingenerare un conflitto di interessi nel rapporto tra *manager* e azienda, tanto che, negli ultimi anni, sono stati oggetto di crescente attenzione da parte delle istituzioni e degli organismi di vigilanza; da qui l'interrogativo sulla possibilità, in nome di una corretta e non distorta applicazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria, di "limitare" l'autonomia individuale delle parti in nome di interessi superiori e prevalenti.



## CAPITOLO I

### UN QUADRO GENERALE SUL FENOMENO DELLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI: CONTENUTI, FUNZIONI E DEFINIZIONE DEL CONCETTO.

SOMMARIO: 1. Premesse; 2. Il fenomeno globale della partecipazione finanziaria dei lavoratori: il mai sopito interesse sul tema; 3. Il processo d'implementazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori: introduzione; 4. Il "discusso" rapporto tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e democrazia economica.; 5. La partecipazione (finanziaria) dei lavoratori: un concetto ampio e difficile da isolare: i rapporti tra la partecipazione finanziaria e la partecipazione alla governance; 6. Una prima classificazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria: la partecipazione "diretta" ed "indiretta", cenni sulle tipologie; 7. Le funzioni della partecipazione finanziaria: l'ottica difensiva e quella offensiva.; 7.1 Segue: le finalità della partecipazione finanziaria: l'importanza dell'analisi dell'evidenza empirica da parte del giurista; 7.2 Segue: Partecipazione finanziaria e possibili vantaggi per l'impresa; 7.3 Segue: partecipazione finanziaria dei lavoratori e gestione delle risorse umane. Motivazione dei dipendenti, riduzione dello shirking, autoselezione e sviluppo delle competenze; 7.4 La relazione tra la partecipazione finanziaria dei lavoratori e la Responsabilità sociale d'impresa: un rapporto a geometrie variabili; 8. Partecipazione finanziaria come strumento di riduzione delle tutele o delle prerogative del sindacato?; 9 Gli aspetti culturali: cenni sull'approccio delle parti sociali nei confronti della partecipazione finanziaria dei lavoratori; 10. Partecipazione finanziaria ed informazione dei lavoratori. Un binomio indissolubile.

#### 1. Premesse.

La mira del capitolo che segue è quella di identificare contorni e funzioni della partecipazione finanziaria dei lavoratori, ritenuti indispensabili per una piena comprensione degli schemi partecipativi che saranno oggetto di approfondimento nel prosieguo del presente lavoro. Contorni e funzioni che, però, risultano di difficile definizione, in quanto connotati da variabilità strettamente collegate al contesto sociale e legislativo nel quale i meccanismi di coinvolgimento dei prestatori di lavoro sono calati.

Pur senza perdere di vista il primario obiettivo del presente studio, ovvero l'approfondimento del fenomeno della partecipazione finanziaria dei lavoratori dal punto di vista giuridico, si ritiene imprescindibile l'analisi delle implicazioni economico-sociali emergenti tutte le volte in cui si affronta l'argomento del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa. Il fenomeno merita di essere considerato da tutti i punti di vista. Un'indagine miope che si soffermi soltanto sulle implicazioni giuridiche intrinseche al tema, magari con un approccio limitato ai confini nazionali, non sarebbe in grado di cogliere le complesse dinamiche caratterizzanti

l'argomento e, dunque, di comprendere le motivazioni che, nonostante l'interesse teorico sul punto, hanno sino ad oggi portato a risultati non sempre soddisfacenti.

2. *Il fenomeno globale della partecipazione finanziaria dei lavoratori: il mai sopito interesse sul tema.*

Dottrina e politica hanno da sempre mostrato un interesse altalenante per il tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori, fenomeno composito e polivalente che, oltre a presentare un elevato grado di tecnicismo, dettato dall'interdisciplinarietà della materia, risulta denso di implicazioni per la strutturazione dei sistemi di relazioni industriali.

Dibattiti, progetti ed esperienze emergono oggi più di ieri intorno al tema della partecipazione e, più in particolare ampio spazio è riservato al tema della partecipazione al rischio d'impresa<sup>(3)</sup>.

La spinta di nuovi ed incalzanti vettori di innovazione, quali la competizione globale, gli imperativi della flessibilità e della qualità e lo strutturale dinamismo presentato dall'organizzazione del sistema produttivo, ha sollecitato un rinnovato interesse in merito. Gli studi e le ricerche comparate condotte sul tema, di cui il Rapporto Pepper IV<sup>(4)</sup> costituisce uno dei punti più alti, restituiscono il quadro di una crescente diffusione del fenomeno partecipativo sottolineandone al contempo le potenzialità, troppo spesso sottovalutate<sup>(5)</sup>.

La partecipazione finanziaria dei lavoratori non è un fenomeno nuovo<sup>(6)</sup>. A

<sup>(3)</sup> In questo senso L. SANTOSUOSSO, *La partecipazione del capitale e del lavoro al rischio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1998, 3: che afferma come il dibattito sul punto vada risvegliandosi; per una panoramica, in generale, cfr. G. DEI RITA, *Condivisione degli obiettivi e dei risultati dell'impresa*, in E. MAZZOLI – B. BENNATI – V. MANSON, *Impresa cooperativa ed economia alla partecipazione*, a cura di P. CARTA, Ediesse, Roma, 1997, 111 ss.; M. POOLE, *New forms of ownership*, Routledge, London, 1990, 13.

<sup>(4)</sup> Il rapporto dal titolo *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in The Member and Candidate Countries of European Union 2008/2009*, consultabile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce *Partecipazione dei lavoratori*.

<sup>(5)</sup> G. CARUSO, *Partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: modelli a confronto*, in *Bollettino Adapt*, 9 ottobre 2009, 1.

<sup>(6)</sup> E. POSTUMA – J. R. BLASI – D. L. KRUSE, *Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts*, in *The Journal of Human Resource Management*, 8, 2012, 1513 ss.; svariati autori già nell'800' rapportandosi al fenomeno hanno messo in evidenza, oltre alle finalità economiche anche le finalità economico-sociali. I sistemi più sperimentati sin dall'800' sono i c.d. sistemi della Maison Leclaire e Godin, per un approfondimento vedi U. REBBANO, *Le Società cooperative di produzione*, Roma, 439; altra interessante sperimentazione è rappresentata dal piano di *Procter and Gamble* e co., che istituì un piano di partecipazione agli utili che prevedeva anche una compartecipazione al capitale sociale da parte dei dipendenti. Detto piano è peraltro tuttora in vigore, cfr. G. MANCA, *Esperienze passate e recenti di partecipazione agli utili negli Stati Uniti*, in *Azionariato popolare*, a cura della *Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali*, Padova, 117; interessanti esperienze di partecipazione finanziaria dei lavoratori

livello comparato, vi sono ricerche che dimostrano come il dibattito sull'utilità della stessa sia esistito sin dalla creazione delle società per azioni nel diciannovesimo secolo, non si sia mai fermato ed, anzi, sia sfociato nella continua creazione di schemi partecipativi<sup>(7)</sup>. Ad onor del vero, la prima esperienza di partecipazione agli utili di cui si abbia notizia risale a molto prima, ovvero al 1795, quando Albert Gallatin - che in seguito sarà segretario di Stato al Tesoro degli Stati Uniti sotto la presidenza di Thomas Jefferson - istituì una forma di partecipazione agli utili alla Pennsylvania Glass Works<sup>(8)</sup>. Il fenomeno, partito oltreoceano,<sup>(9)</sup> si è diffuso a livello planetario<sup>(10)</sup>, non solo nel settore privato, ma anche nelle pubbliche amministrazioni e in organizzazioni *non profit*, arrivando a rivestire un ruolo di primo piano nell'ambito delle relazioni industriali e lavorative<sup>(11)</sup>.

L'idea di spartire una parte dei profitti con i dipendenti, generati con l'attività lavorativa dei medesimi, appare seducente nella sua semplicità ed apparentemente ricollegabile a mere scelte di buon senso<sup>(12)</sup>. L'assunto secondo il quale il capitalismo

ci sono state anche nel nostro paese a fine '800. In particolare, nel 1886 apparve una forma di partecipazione chiamata "affittanza collettiva", per un approfondimento cfr. V. TOTOMIANZ, *Principi, storia e organizzazione della cooperazione internazionale*, Vallardi, Milano 1924, 157; ancora in ambito nazionale un altro interessante esperimento è quello della "Cooperativa Garibaldi" che, per rendere possibile la partecipazione dei dipendenti acquistava le azioni delle società anonime di navigazione, vedi M. SACCO, *Storia del sindacalismo*, Istituto per gli studi di politica internazionale, Milano, 1942, 121.

<sup>(7)</sup> D. D'ART, *Economic Democracy and Financial Participation: A Comparative Study*, Routledge, London, 1992, 1 ss.

<sup>(8)</sup> Contratti di partecipazione agli utili si diffusero nell'Ottocento soprattutto negli Stati Uniti (nell'anno 1899 Nicholas Gilman ne censì 34), in Francia (famoso è il decreto napoleonico emesso a Mosca il 15 ottobre 1812 che regolava la partecipazione degli attori della Comédie française agli utili di esercizio del Théâtre français; altri esperimenti di partecipazione agli utili rilevanti furono attuati alla Maison Leclaire a partire dal 1842 e alla Compagnie d'Assurances Générales, nel 1851) e nel Regno Unito (dove i primi contratti di partecipazione agli utili si ebbero nelle miniere di carbone della Cornovaglia; in essi vennero spesso inserite, ad esempio alla Kerry Briggs Son & Co. nel 1865, clausole che impegnavano i lavoratori a non aderire ad alcun sindacato), vedi [http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-agli-utili\\_\(Enciclopedia\\_delle\\_scienze\\_sociali\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-agli-utili_(Enciclopedia_delle_scienze_sociali)/).

<sup>(9)</sup> E. POSTUMA – W. DE NUS - M. POOLE, *The global phenomenon of employee financial participation*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, Issue 6, 2003, 855 ss.; in particolare, una primissima esperienza di partecipazione agli utili si osserva già nel 1795, M. BIAGIOLI, *Partecipazione agli utili*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, VI, 1996, 493.

<sup>(10)</sup> Le multinazionali americane, ma anche inglesi, hanno giocato un ruolo di primo piano della diffusione della partecipazione finanziaria trasferendo le pratiche di implementazione a livello nazionale anche nelle sedi collocate negli altri paesi, in questo senso E. POSTUMA – J. R. BLASI – D. L. KRUSE, *Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts*, *cit.*, 1517.

<sup>(11)</sup> E. POUTSMA – W. D. NIJS – M. POOLE, *The global phenomenon of employee financial participation*, *cit.*, 855.

<sup>(12)</sup> E. POUTSMA – W. D. NIJS – M. POOLE, *The global phenomenon of employee financial participation*, *cit.*, 862; un tale assunto nasce dalla presa d'atto dell'intrinseca ingiustizia e della natura conflittuale che connota il c.d. capitalismo del "laissez-faire".

funzionerebbe meglio quando imprese e lavoratori condividono gli incentivi pecuniari derivanti dal successo dell'impresa e quando i dipendenti partecipano ai processi decisionali, vanta una lunga tradizione nel campo del pensiero economico e sociale, e risale, tra gli altri, ad Alfred Marshall, a Jarlos Vanek e a James Meade<sup>(13)</sup>.

Più recentemente, è stato Martin Weitzman a dare nuovo slancio ed a riportare in auge il dibattito sull' economia della partecipazione, sostenendo come attraverso il salario variabile si riesca a coinvolgere maggiormente i lavoratori nelle sorti dell'impresa migliorandone, di conseguenza, la prestazione, con effetti positivi sia a livello "micro" che "macro"<sup>(14)</sup>. Sostanzialmente, si propone una convergenza di interessi tra impresa e lavoro, ovvero un processo di avvicinamento che, però, non comporta la sottovalutazione della diversità di obiettivi fra i lavoratori dipendenti e l'imprenditore (o il *management*), ma che si muove su due binari strettamente interrelati che contribuiscono a comporre questa naturale divergenza, innescando, così, quel circolo virtuoso tra produttività dell'impresa e aumento dei salari dei lavoratori che collaborano con essa<sup>(15)</sup>. Anche in tempi più recenti, negli studi economici,<sup>(16)</sup> è emersa con fermezza la convinzione che la creazione di una relazione tra salario dei lavoratori e *performance* aziendale rappresenti la via maestra idonea ad innescare una reale relazione tra produttività dell'impresa e la remunerazione reale che si basi, sia sulla

---

<sup>(13)</sup> J. VANEK, *The general Theory of labor managed Market Economy*, Cornell University Press, Ithaca and London, 1970; J. E. MEADE, *The Theory of labour-managed firm and profit sharing*, in *Economic Journal*, vol. 82, 1972, p. 402 ss.; J.E. MEADE, *Forme diverse di economia della partecipazione*, (AA.VV.), *Salari e partecipazione*, Bologna, 1988, 23 ss.; J. E. MADE, *Agatoptopia: the economic of partnership*, Aberdeen University Press, 1989.

<sup>(14)</sup> M. WEITZMAN, *The Share Economy*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984; M. WEITZMAN, *Steady-state unemployment under profit-sharing*, in *Economic Journal*, 97, 1987, 86 ss.: secondo il medesimo la battaglia contro inflazione e disoccupazione non può essere vinta sul piano eccelso e rarefatto della gestione macroeconomica, si deve invece combatterla nelle trincee avanzate di una radicale riforma micropolitica. A suo parere, la stagflazione è causata dal particolare modo di pagare il lavoro: in altri termini, il salario è definito in maniera indipendente dal benessere dell'impresa, o da qualsiasi cosa l'impresa faccia o possa fare. Un sistema retributivo alternativo, dove sia considerato normale legare la remunerazione del lavoro a un qualsiasi indice dell'andamento dell'impresa (come quota dei ricavi o dei profitti) potrebbe produrre proprio quegli anticorpi necessari per combattere la stagflazione.

<sup>(15)</sup> La partecipazione ai risultati dell'impresa è giustificata a livello teorico tra tre principali teorie: La "teoria della stabilità" di Weitzman; la teoria dei "salari di efficienza", secondo la quale stimolare l'impegno dei dipendenti a livello globale elimina i costi di monitoraggio e rende l'impresa più competitiva, vedi R. MOLESTI, *Impresa e partecipazione*, Franco Angeli, Milano, 2006, 242; la teoria della "ripartizione della rendita", che riferendosi alle aziende monopolistiche ai fini del mantenimento della pace sociale sostiene la necessità di una redistribuzione dei profitti, vedi ancora R. MOLESTI, *op. ult. cit.*, 242.

<sup>(16)</sup> A. BRYSON – R. FREEMAN – C. LUCIFORA – M. PELLIZZARI – V. PÈROTIN, *Paying for performance. Incentive pay schemes and employees' financial participation*, in *Executive Remuneration and Employee Performance-related Pay: a Transatlantic Prospective*, Oxford University Press, 2013, 123 ss.



crescita della produttività, sia sulla distribuzione dei risultati a coloro che vi concorrono<sup>(17)</sup>.

Benché si possa definire pacifica l'esistenza di una relazione positiva tra salario e produttività (perlomeno per quanto riguarda l'evidenza empirica)<sup>(18)</sup>, la sua natura si ritiene molto complessa, tanto da suscitare opinioni divergenti tra gli studiosi<sup>(19)</sup>. Tutto ciò fa sì che il coinvolgimento dei lavoratori nell'economia dell'impresa rimanga, ad oggi, uno dei temi più scottanti e delicati sul quale si concentrano tensioni politiche e sociali di non poco conto.

### 3. *Il Processo d'implementazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori: introduzione.*

Seppur accomunati astrattamente da obiettivi comuni, i tentativi di costruzione dei meccanismi partecipativi all'interno delle differenti società hanno risentito delle peculiarità delle stesse, dipanandosi diversamente a seconda di quelle che erano le ideologie predominanti e le architetture giuridiche connotanti i vari contesti di sperimentazione<sup>(20)</sup>. Vedremo che, quello che sulla carta doveva essere un processo semplice e logico, si è spesso trasformato in un confusionale dibattito in tema di tassazione e pratiche pensionistiche all'interno delle varie nazioni<sup>(21)</sup>. Anche i risultati ottenuti risultano essere eterogenei e, talvolta, di difficile comparazione.

Data l'estrema delicatezza dell'argomento, tutti gli attori sociali hanno, da sempre, voluto influenzare, più o meno indirettamente, le decisioni concernenti il

---

<sup>(17)</sup> Per evidenze empiriche inerenti l'impatto della partecipazione finanziaria sulla produttività vedi J. LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation. Study prepared by the Inter-University Centre for European Commission's, final report ottobre 2014*, 29 ss., reperibile in [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/141028-study-for-dg-market\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/141028-study-for-dg-market_en.pdf).

<sup>(18)</sup> E. HARDEN – D. L. KURSE – J. R. BLASI, *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*, NBER Working Paper, No. 14234, 2008, consultabile in <http://www.nber.org/papers/w14234>: nell'articolo gli autori sottolineano come i vari studi, pur non tenendo in considerazione tutte le variabili, mostrano con costanza effetti positivi scaturiti dall'implementazione delle tecniche partecipative. Al contrario, gli scettici, ovvero coloro che negano il richiamato effetto positivo, non hanno portato a prova delle loro affermazioni evidenze empiriche.

<sup>(19)</sup> G. CICCARONE - E. SALTIERI, *Riforma della contrattazione o incentivi agli investimenti per far crescere la produttività*, 2008, 1 ss., reperibile in [www.nelmerito.com](http://www.nelmerito.com).

<sup>(20)</sup> Il quadro giuridico di supporto risulta essere imprescindibile per un corretto sviluppo di meccanismi partecipativi efficaci. Per un esame delle realtà europee connotate da un insufficiente sviluppo della partecipazione finanziaria attribuibile all'assenza di idonee architetture giuridiche si leggano A. DEL BOCA – E. CUPAILO, *Why do firms introduce financial participation*, in *Economic Analysis*, 1998, 1, ss. e D. VAUGHAN – WHITEHEAD, *Workers' Financial Participation: East-West Experiences*, in *ILO labor management series*, 1995, n. 80.

<sup>(21)</sup> M. POOLE, *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*, Routledge & Kegan Paul, London, 1986.

coinvolgimento dei lavoratori nei profitti delle imprese<sup>(22)</sup>. Allo sviluppo delle eterogenee tecniche di partecipazione hanno preso parte esecutivi, sindacati, enti creditizi, nonché una molteplicità di organizzazioni non governative<sup>(23)</sup>.

In particolare, l'apporto dei governi nella diffusione del fenomeno in oggetto appare imprescindibile<sup>(24)</sup>. Emerge in numerosi studi come l'implementazione e l'efficacia delle varie forme di partecipazione sia strettamente collegata alle misure promozionali messe in atto a livello governativo<sup>(25)</sup>; i contesti nazionali nei quali la partecipazione finanziaria è maggiormente sviluppata, sono gli stessi in cui esiste una strutturata politica di supporto a livello macro-economico<sup>(26)</sup>. Le differenze sul piano

---

(22) Sullo sviluppo delle forme di partecipazione finanziaria a livello comparato e più in generale sul ruolo dei governi e delle parti sociali si vedano A. BEN-NER – W. ALLEN BURNS – G. DOW – L. PUTTERMAN, *Employee Ownership: An Empirical Explanation*, in M.M BLAIR – T.A. KOCHAN (eds) *The new relationship in Human capital in the American Corporation*, Brookings Institution, Washington DC, 2000; per quel che riguarda le ipotesi applicative in ottica comparata, si vedano gli studi della European Foundation for the Improvement of living and working conditions, in particolare cfr. E. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation: the role of governments and social partners*, Dublin, 2004, 1 ss.

(23) A titolo meramente esemplificativo in Europa si veda l'*European Federation of Employee Share Ownership* che mira a federare gli azionisti dipendenti, le imprese e tutte le persone, sindacati, gli esperti, i ricercatori o diversi interessati alla promozione dell'azionariato dei dipendenti e della partecipazione in Europa, vedi <http://www.efesonline.org/about%20us%20IT.htm>.

(24) L'evidenza empirica proveniente da tutto il globo ed una ampia produzione accademica sostengono la circostanza che un quadro normativo di supporto e la presenza di agevolazioni fiscali sono prerequisiti fondamentali per ogni politica che intenda promuovere in maniera significativa la partecipazione finanziaria dei lavoratori. In argomento, interessante è stata la diatriba tra la federazione europea per l'azionariato dei dipendenti e due professori autori di uno studio per conto del Parlamento Europeo. Si tratta dello studio condotto dal Prof. JENS LOWITZSCH nello dal titolo "*Employee Financial Participation in Companies' Proceeds*" (Settembre 2012), in cui si mettono in dubbio visioni consolidate e largamente condivise riguardo all'utilità degli incentive fiscali. L'associazione ha mosso dure critiche alla ricerca affermando come gli autori, allo scopo di validare le loro argomentazioni, abbiano preso ad esame casi molto specifici, invece di presentare casi "tipici", omettendo di dare all'azionariato dei dipendenti nelle grandi Imprese europee il valore che merita, come invece qualunque approccio metodologicamente corretto ed intellettualmente onesto avrebbe dovuto fare. L'associazione mette in evidenza come gli autori dello studio sono stati pesantemente condannati dal Tribunale di Bruxelles con sentenza del 6 Giugno 2014 e lo studio stesso sia stato definitivamente rimosso dal sito del Parlamento Europeo, per un approfondimento vedi <http://www.efesonline.org/INDISPENSABLE/Condemnation.htm>.

(25) Quanto affermato vale per tutti i modelli di partecipazione finanziaria, anche se i modelli partecipativi *Broad based* nei quali si sono sviluppate forme di partecipazione ai profitti (più che modelli di partecipazione azionaria) sembrano risentire maggiormente l'influenza di legislazioni ed incentive fiscali, in questo senso R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 2011, 101.

(26) E. POUTSMA - W. DE NIJS – M. POOLE, *The global phenomenon of employee financial participation*, cit., 859.

delle politiche incentivanti sono in grado di spiegare, almeno in parte, le vistose disomogeneità - nonché il ritardo del nostro paese <sup>(27)</sup> - in termini di sviluppo e qualità della partecipazione all'interno delle varie nazioni europee<sup>(28)</sup>. Il grado di diffusione e le tipologie dei modelli partecipativi variano in ragione della normativa fiscale applicabile, del quadro giuridico di riferimento e dell'assetto dei sistemi di relazioni industriali in cui si calano<sup>(29)</sup>. Il successo delle pratiche in esame, però, non dipende esclusivamente dalle politiche messe in atto a livello legislativo. Vi sono studi che evidenziano quali sono i fattori che, più di altri, influiscono sullo sviluppo delle pratiche partecipative, nonché sul loro funzionamento; si tratta, ad esempio, del dato dimensionale medio delle imprese presenti in un paese, dello sviluppo tecnologico raggiunto, dell'importanza della contrattazione collettiva in un determinato contesto, della collocazione geografica delle unità produttive.<sup>(30)</sup>

L'attenzione in argomento non è mai andata scemando. L'analisi degli elementi determinanti il successo dei piani di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale continua ad essere uno dei grandi attori delle relazioni industriali a livello globale ed oggetto, sin da tempi non recenti, di costanti richiami in ambito nazionale<sup>(31)</sup> ed europeo<sup>(32)</sup>, quale

---

<sup>(27)</sup> L'Italia si colloca tra gli ultimi posti in ordine alla diffusione della partecipazione finanziaria dei dipendenti. Infatti, laddove presente non eccede il 5-6% della retribuzione totale, contro una media europea del 12,7. Per un approfondimento a livello comparato si veda <http://www.workerparticipation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Italy/Financial-Participation>.

<sup>(28)</sup> Della prospettiva di osservazione offerta dall'indagine comparata, stupisce l'enorme distanza che si registra tra la crescita del consenso teorico verso il tema della partecipazione finanziaria e la relativa esiguità delle esperienze partecipative effettive sino ad oggi maturate nel nostro paese, in questo senso M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 2002, 207,

<sup>(29)</sup> G. CARUSO, *Partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: modelli a confronto*, cit., 1.

<sup>(30)</sup> A. PENDLETON – E. POUTSMA – J. VAN OMMEREN – C. BREWSTER, *The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe*, in *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, a cura di T. KATO - J. PLISKIN, JAI Press, Greenwich, 2003, 141 ss.

<sup>(31)</sup> Per una dettagliata ricostruzione, A. ALAIMO, *Share economy e sistemi retributivi: una guida al dibattito*, *Lavoro e Diritto*, 1991, 2, 285 ss.

<sup>(32)</sup> L. LUSINYAN – M. DIRK, *Assessing the Macroeconomic Impact of Structural Reforms The Case of Italy*, 2013, IMF WP, 13, 22, in <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1322.pdf>, nel *working paper* elaborato dai ricercatori del fondo monetario internazionale si osserva come un maggiore collegamento tra retribuzione e risultati dell'impresa potrebbe giovare in termini di produttività; l'Ocse in un *working paper* del 2012 dal titolo: *Italia. Dare slancio alla crescita e alla produttività*, individua tra i fattori importanti il collegamento delle retribuzioni alla produttività, [www.oecd.org/about/publishing/ItalyBrochureIT.pdf](http://www.oecd.org/about/publishing/ItalyBrochureIT.pdf); si segnala la discussa lettera della BCE del 2011, nella quale si esortavano le imprese italiane ad un maggior ricorso al salario variabile quale soluzione alla scarsa produttività al fine di recuperare la competitività a livello globale. Il contenuto della comunicazione del 5.8.2011, a firma Jean-Claude Trichet e Mario Draghi si legge in [www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-09-29/testo-lettera-governo-italiano091227.shtml?uuid=Aad8ZT8D](http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-09-29/testo-lettera-governo-italiano091227.shtml?uuid=Aad8ZT8D); F.

strumento utile a porre rimedio alla scarsa produttività delle imprese italiane<sup>(33)</sup>. Non stupisce, dunque, la progressiva istituzionalizzazione del fenomeno della partecipazione finanziaria. Negli Stati Uniti, ed esempio, sono stati creati corsi certificati per gli operatori del settore, idonei a rilasciare qualifiche di esperto in partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(34)</sup>.

#### 4. *Il “discusso” rapporto tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e democrazia economica.*

Per un’organica trattazione del tema oggetto del presente lavoro, sembra imprescindibile affrontare la possibile correlazione, costantemente richiamata negli studi in argomento, tra il coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell’impresa e la diffusione della democrazia economica<sup>(35)</sup>. La suddetta relazione, infatti, attiene al diritto del lavoro e, in particolare, al diritto delle relazioni industriali, oltre che alla costituzione economica<sup>(36)</sup>. La questione sta diventando cruciale, sia per la difesa immediata ed irrinunciabile dei lavoratori sconvolti dalla crisi, sia per lo sviluppo, nel medio lungo periodo, di un’economia innovativa<sup>(37)</sup>.

L’idea di associare i due concetti non è nuova. Se ne fece cenno già durante il primo congresso internazionale sul *profit sharing* di Parigi nel 1889, dove emersero le varie distinzioni ideologiche sul punto. Si parlò di “ragione pratica” degli schemi partecipativi, capaci di incrementare la motivazione dei lavoratori e la cooperazione dei medesimi con lo scopo dell’impresa e di “ragione ideologica”, per indicare la

---

FORQUET, *Governo e Produttività. Ognuno faccia la sua parte*, in *Il Sole 24 Ore*, 6.9.2012, che dà conto di come la discussione riguardasse principalmente la «verifica di ogni strumento contrattuale che permetta di valorizzare al massimo la produttività a livello aziendale, come del resto previsto dall’accordo del 28 giugno 2011 e sollecitato dalla stessa Unione Europea», al fine di «confrontarsi sulla possibilità di scambiare in sede aziendale livelli salariali in cambio di una maggiore flessibilità e quantità di lavoro, all’insegna, appunto della produttività».

<sup>(33)</sup> Ad una riduzione del 6% del salario intercorsa fra il 2007 e il 2013 si è accompagnata una riduzione della produttività per addetto del 5%, dati reperibili nell’*Ilo global report 14/1*, consultabile in <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2014/lang-en/index.htm>.

<sup>(34)</sup> Per un approfondimento su tale tipo di corsi vedi <http://cepi.scu.edu./description.htm>.

<sup>(35)</sup> Concetto polimorfo al quale vengono assegnati una pluralità di diversi significati, talvolta definito come «la modalità e la possibilità di partecipazione dei lavoratori alla vita economica, sia nei luoghi di lavoro che al livello delle istituzioni di governo economico». Si tratta di un concetto complesso, che necessita di coerenza tra le diverse dimensioni del quale si compone per esercitare un effetto non temporaneo ed efficace sull’assetto dei rapporti sociali cfr. L. BENEDETTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea, il caso italiano*, a cura di L. BENEDETTI, Franco Angeli, 1994, 25.

<sup>(36)</sup> E. GHERA, *La responsabilizzazione dei lavoratori nella gestione dell’impresa: la partecipazione al capitale*, in *L’attività gestoria nelle società di capitali. Profili di diritto societario italiano e spagnolo a confronto*, a cura di A. SARCINA – J.A. GARCIA CRUCES, Cacucci, Bari, 2010, 53 ss.; vedi anche E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Rivista Italiana Diritto del Lavoro*, 2003, I, 413 ss.

<sup>(37)</sup> In questo senso R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 64.

distribuzione, non solo della ricchezza prodotta, ma anche del potere all'interno dell'azienda<sup>(38)</sup>.

L'approfondimento delle possibili connessioni tra i due fenomeni richiede la piena comprensione del concetto di "democrazia economica", capace di plasmarsi ad una molteplicità di significati. Non manca, infatti, chi vi fa comunemente riferimento quale sinonimo di partecipazione finanziaria, utilizzando indistintamente i due termini. A scanso di equivoci, si sottolinea sin da subito l'ontologica differenza tra i due concetti in esame i quali, certamente possono essere posti in relazione, ma senza correre il rischio di essere accomunati. Secondo taluni, la democrazia economica sarebbe un concetto fondato su elementi costitutivi imprescindibili per la sua realizzazione, ovvero la "redistribuzione", la "partecipazione" e l'"inclusione"<sup>(39)</sup>. In questa visione, la realizzazione della democrazia economica non potrebbe fare a meno di meccanismi di condivisione dei profitti con i dipendenti<sup>(40)</sup> e di meccanismi di partecipazione decisionale all'interno delle imprese<sup>(41)</sup> i quali, a loro volta, dovrebbero generare un'inclusione sistematica di nuove fasce di cittadini e lavoratori<sup>(42)</sup>.

Nell'intento di meglio definire il concetto di democrazia economica, risulta interessante il richiamo al saggio Robert Alan Dahl sul tema<sup>(43)</sup>, il quale affronta un nodo gordiano tutt'ora esistente, ovvero l'analisi del rapporto tra la democrazia economica e quella politica. Secondo il medesimo, la creazione di una struttura economica alternativa, che miri a comprimere il divario generato dalle forme di proprietà e di controllo delle imprese, ovvero che abbia l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze in termini di patrimonio, reddito, *status* e informazione, si rifletterebbe in maniera positiva anche sulla capacità dei cittadini di partecipare «come soggetti politicamente uguali al governo dello stato»<sup>(44)</sup>. In questa prospettiva, la democrazia economica si identifica quale elemento imprescindibile per il raggiungimento di una democrazia compiuta<sup>(45)</sup>.

Quanto appena osservato, mette in luce l'importanza e la complessità del tema della democrazia economica, il quale non può essere mortificato per indicare fenomeni

<sup>(38)</sup> D. D'ART, *Economic Democracy and Financial Participation. A comparative study, Introduzione, cit.*

<sup>(39)</sup> L. BENEDETTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea, il caso italiano, cit.*, 29.

<sup>(40)</sup> La partecipazione finanziaria è vista come uno degli elementi essenziali della democrazia economica, tuttavia da sola insufficiente ad integrare il concetto.

<sup>(41)</sup> Meccanismi di democrazia industriale.

<sup>(42)</sup> L. BENEDETTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea, il caso italiano, cit.*, 27.

<sup>(43)</sup> R.A. DAHAL, *La democrazia economica*, il Mulino, Bologna, 1989, 7.

<sup>(44)</sup> R.A. DAHAL, *op. ult. cit.*, 53.

<sup>(45)</sup> L. BENEDETTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea, il caso italiano, cit.*, 20; in questo senso cfr. P. GINSBURG, *La democrazia che non c'è*, Einaudi, Torino 2006, 97 ss.: dove afferma il rischio di mortificazione della democrazia in nei contesti dove i cittadini godono di pari diritti nella sfera politica ma vivono manifeste sproporzioni nella sfera economica.

del tutto differenti, seppur intimamente connessi.

Tornando all'analisi della relazione oggetto del paragrafo, si evidenzia, dunque, come entrambi i concetti (partecipazione finanziaria e democrazia economica) si presentano polimorfi e capaci di esprimere una molteplicità di significati. Tale indeterminazione genera opinioni discordanti in dottrina. Vi è chi rinviene nella partecipazione finanziaria dei lavoratori un rimedio alla strutturale inidoneità del mercato non regolato, utile a dar vita ad una società coesa e capace di ridurre gli effetti negativi del capitalismo a livello sociale<sup>(46)</sup>. In questo senso, è facile notare le potenzialità di un dialogo tra la partecipazione finanziaria, *lato sensu* intesa, e la democrazia economica.

D'altra parte, vi è chi esclude, più o meno categoricamente, che gli schemi redistributivi della ricchezza prodotta possano rappresentare, da soli, uno strumento di attuazione della democrazia economica. In argomento, un doveroso richiamo va al lavoro di Daryl D'Art<sup>(47)</sup> che costituisce, ancora oggi, un punto di riferimento sul tema. L'autore, dopo aver ristretto il ventaglio della partecipazione finanziaria alle sole ipotesi in cui si prevede una distribuzione monetaria aggiuntava al salario di base, afferma che uno schema partecipativo, per identificarsi quale potenziale catalizzatore di democrazia economica, non deve distribuire solo la ricchezza ma anche il controllo<sup>(48)</sup>. In questo senso, democrazia economica e democrazia industriale<sup>(49)</sup> costituirebbero un binomio indissolubile. Non manca, peraltro, chi tende a trattare gli argomenti distintamente ed, anzi, ne scongiura una possibile commistione<sup>(50)</sup>.

---

<sup>(46)</sup> Un tale assunto nasce dalla presa d'atto dell'intrinseca ingiustizia e della natura conflittuale che connota il c.d. capitalismo del "*laissez-faire*". Una parte della dottrina sostiene che la partecipazione finanziaria dei lavoratori può rappresentare una tecnica di bilanciamento degli effetti più negativi del capitalismo ed un rimedio alla ontologica incapacità del mercato di dar vita da solo ad una società coesa, in questo senso D.M. NUTI, *Cosa intendiamo per democrazia economica*, in *Pol. Ec.*, 1991, 7-8, p. 49 ss.; M. D'ANTONA, *Diritto del Lavoro di fine secolo: una crisi d'identità*, in *Riv. Giur. Lan.*, 1998, 324: il quale sottolinea come la partecipazione azionaria dei lavoratori è un fattore di deconcentrazione del potere in favore della componente non capitalistica d'impresa.

<sup>(47)</sup> D. D'ART, *Economic Democracy and Financial Participation. A comparative study*, cit., 1 ss.

<sup>(48)</sup> D. D'ART, *op. e loc. ult. cit.*: secondo l'autore gli schemi che sono utili all'implementazione della democrazia economica sono quelli che massimizzano l'influenza ed il controllo da parte dei lavoratori sulle decisioni dell'impresa.

<sup>(49)</sup> Intendendo quest'ultima come comprensiva di ogni modalità capace di controbilanciare il *management* R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 65; per un quadro più generale sui rapporti tra partecipazione in generale con la democrazia economica e la democrazia industriale si vedano S. BRUSCO – G. SOLINAS, *Partecipazione necessaria e partecipazione possibile*, *Commento a Guido Baglioni*, in *L'impresa al plurale*, 1999, nn. 3-4, 441 ss.; P. SETTIMI, *Democrazia economica. Sindacato e impresa nella nuova contrattazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.

<sup>(50)</sup> Una parte della dottrina rinnega detto legame sostenendo come il concetto di democrazia industriale – inteso quale modello di compartecipazione nella formazione delle decisioni – vada tenuto distinto dal concetto di democrazia economica e, dunque, da tutti quegli schemi tendenti al coinvolgimento dei lavoratori al capitale dell'impresa M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione*

Sulla medesima linea di pensiero si collocano coloro che negano più convintamente una relazione positiva tra *financial involvement* e democrazia economica, anche nella forma dell'azionariato dei lavoratori, dove il soggetto assume due *status*: quello di lavoratore dipendente e quello di lavoratore socio<sup>(51)</sup>. Si è osservato come, nelle moderne realtà economiche, l'assegnazione di azioni in favore dei dipendenti sembri assecondare più che altro gli interessi delle imprese, piuttosto che mirare ad una, anche minima, deconcentrazione del potere<sup>(52)</sup>. Viene posto l'accento su come, spesso, tramite l'emissione di azioni in favore dei dipendenti si proceda a ricapitalizzazioni delle imprese, nell'obiettivo di metterle al riparo da scalate ostili<sup>(53)</sup>. In effetti, in generale, le tecniche di regolazione del fenomeno, utilizzate in gran parte degli ordinamenti, sembrerebbero segnare un «marcato distacco del tema dell'azionariato dei lavoratori da quello della democrazia economica», identificandosi, perlopiù, con il tentativo di flessibilizzazione della retribuzione.<sup>(54)</sup>

---

*Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2005, I, 427 ss.; sul tema si vedi anche T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori all'economia delle imprese*, in *Giurisprudenza commerciale*, 1988, I, 783; sul punto, con riguardo alla democrazia economica si è osservato come sia importante non confondere la partecipazione dei lavoratori al capitale o ai risultati dell'impresa con l'idea di partecipazione dei lavoratori all'economia, intesa nel suo complesso ed attuata con diverse modalità, dal ruolo istituzionale cui aspiravano le organizzazioni dei lavoratori nel periodo weimariano (legato all'idea di "Wirtschaftdemokratie": F. NAPHTALI, *Wirtschaftdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel* (1928), Köln-Frankfurt, 1977), all'attuale forma della concertazione, in questo senso M. BIASI – M. FALSONE, *Partecipazione e conflitto come tecniche di regolazione delle relazioni industriali: precetti costituzionali, nessi reciproci e finalità*, in [https://convegnovenetia.files.wordpress.com/2013/10/biasi\\_falzone.pdf](https://convegnovenetia.files.wordpress.com/2013/10/biasi_falzone.pdf), 3 (nota 17); in argomento ANCHE F. CARINCI, *La concertazione*, a cura di F. CARINCI - M. PERSIANI, in *Trattato di diritto del lavoro*, vol. III, F. Lunardon (a cura di), *Conflitto, Concertazione e Partecipazione*, Cedam, Padova, 2011, 911 ss.; sulle funzioni pubbliche svolte dal sindacato cfr. M. MARTONE, *Governo dell'economia e azione sindacale*, diretto da Galgano, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, XVII, Padova, 2006.

<sup>(51)</sup> Si è osservato come, nella maggior parte degli ordinamenti, una significativa assegnazione di azioni ai lavoratori non corrisponde ad una equilibrata distribuzione di strumenti partecipativi, vedi H. HASMANN, *When does worker ownership work? EsopS, law firms, codetermination, and economic democracy*, in *Yale Law Journal*, june 1990, 1751 ss.; A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 1998, 20; secondo alcuni sarebbe un «modello di partecipazione che, pur essendo funzionale alla cooperazione tra lavoratori e impresa, si colloca al di fuori dell'area classica della democrazia economica partecipativa», in questo senso E. GHERA, *La responsabilizzazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa e la partecipazione al capitale*, in *cit.*, 53.

<sup>(52)</sup> In Italia, la dottrina osservato come, per il tipo, la quantità e le modalità di distribuzione le azioni non diano la possibilità ai lavoratori interessati di esercitare una qualche influenza nella società, in questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Milano, 2008, 13.

<sup>(53)</sup> A. ALAIMO, *la partecipazione azionaria dei lavoratori*, *cit.*, 57; R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, *cit.*, 22.

<sup>(54)</sup> F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, in *La retribuzione*, a cura di E. GRAGNOLI – S. PALLADINI, Utet, Torino, 2012, 762.

Con meno “schiettezza” di pensiero, e senza voler confutare le posizioni appena riportate, sulle quali si tornerà compiutamente<sup>(55)</sup>, ci si limita ad osservare come, per quanto riguarda il coinvolgimento del personale sotto forma di azionariato dei lavoratori, il discorso non possa essere liquidato con facili generalizzazioni.

In effetti, azionariato dei dipendenti e democrazia economica non sono concetti necessariamente coincidenti, se si tengono a mente le vie attraverso le quali un lavoratore può assumere lo stato di azionista. Il reale punto di riflessione va, probabilmente, identificato nella necessità di operare una netta distinzione tra azionariato collettivo ed azionariato individuale<sup>(56)</sup>, interrogandosi se quest'ultimo possa rappresentare uno strumento per la diffusione del germe della democrazia economica a livello macro e microeconomico<sup>(57)</sup>. Si concorda, infatti, con quella dottrina che ha correttamente sottolineato come il possibile collegamento tra azionariato e democrazia economica non attenga solo al campo della politica del diritto, ma sia anche una questione di ideologia e, quindi, puramente politica<sup>(58)</sup>. Sostanzialmente, si tratta di capire se l'azionariato debba essere strutturato come strumento di espressione dei valori solidaristici impliciti al concetto di democrazia economica o, in alternativa, si identifichi quale strumento di fidelizzazione e di risparmio privilegiato in favore dei lavoratori dell'impresa<sup>(59)</sup>.

E' stato più volte rilevato come, in mancanza di una compiuta legislazione di sostegno, la mera assegnazione unilaterale di azioni ai dipendenti da parte del datore di lavoro, compiuta senza l'interlocuzione con le rappresentanze collettive, corrisponda a logiche imprenditoriali di co-interessamento dei lavoratori a livello aziendale<sup>(60)</sup>, più che ad obiettivi di strutturazione di piani partecipativi perseguiti da obiettivi di democrazia economica<sup>(61)</sup>. In questo senso, vi è una vistosa divergenza di contenuti tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e democrazia economica che, però, non ne decreta l'“inconciliabilità”<sup>(62)</sup>. Sembra possibile, oltre che auspicabile, operare un raccordo tra i due fenomeni. Se l'obiettivo è l'aumento della democrazia economica tra

---

<sup>(55)</sup> Cfr. cap. III parr. 4 e ss.

<sup>(56)</sup> P. CAGLIURI, *Azionariato dei dipendenti e strumenti di partecipazione collettiva*, in *Dossier adapt*, 6, 2010, 22.

<sup>(57)</sup> Questo stesso interrogativo si trova nel libro di D'Art e rimane oggi più che attuale, vedi. D. D'ART, *Economic Democracy and Financial Participation. A comparative study*, cit., 279.

<sup>(58)</sup> E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 438.

<sup>(59)</sup> E. GHERA, *op. e loc ult. cit.*

<sup>(60)</sup> Sia a livello comunitario che nazionale, laddove esistenti, le regolamentazioni sull'azionariato dei dipendenti si concentrano sul fenomeno individuale mortificando la dimensione collettiva. Nella maggior parte dei casi i lavoratori azionisti sono considerati alla stregua delle altre minoranze societarie senza alcuna valorizzazione della interconnessione con il rapporto lavorativo e la totale assenza di qualsiasi, seppur minimo, potere, in questo senso F. PANTANO, *Azionariato dei Lavoratori*, cit., 2012, 760-761.

<sup>(61)</sup> P. CAGLIURI, *Azionariato dei dipendenti e strumenti di partecipazione collettiva*, cit., 22.

<sup>(62)</sup> E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 438;



i lavoratori, un forte ruolo andrebbe riconosciuto all'autonomia collettiva che dovrebbe farsi carico sia della negoziazione di accesso al capitale, sia della fase successiva, che dovrebbe quantomeno consistere nel monitoraggio delle conseguenze del coinvolgimento dei prestatori di lavoro nel capitale dell'impresa<sup>(63)</sup>.

Tra i maggiori promotori della partecipazione finanziaria, vi è un quasi unanime consenso sulla necessità di stabilire certe pre-condizioni affinché gli schemi partecipativi possano avere l'effetto desiderato. Sembra più opportuno, quindi, evitare generalizzazioni ed analizzare le singole situazioni concrete, in quanto, al fine di indentificarne la funzione, risulta centrale il modo in cui i piani partecipativi vengono strutturati.

Nell'identificare il ruolo dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale delle imprese, è importante verificare in che relazione essi si pongono, non solo rispetto alla diffusione della democrazia economica, ma anche, rispetto alle possibili connessioni con la c.d. democrazia industriale, intendendo quest'ultima come comprensiva di ogni modalità capace di controbilanciare il *management*<sup>(64)</sup>. Una parte della dottrina rinnega detto legame, sostenendo come il concetto di democrazia industriale – inteso quale modello di compartecipazione nella formazione delle decisioni – vada tenuto distinto dal concetto di democrazia economica e, dunque, da tutti quegli schemi tendenti al coinvolgimento dei lavoratori al capitale dell'impresa<sup>(65)</sup>.

A modesto parere dello scrivente, quest'ultimo filone dottrinario non considera analiticamente le diverse modalità in cui gli schemi di partecipazione finanziaria possono astrattamente dipanarsi all'interno delle aziende ed, in particolar modo, i piani di azionariato dei dipendenti i quali, se correttamente implementati, si identificano da sempre come un fattore di deconcentrazione del potere in favore della componente non capitalistica d'impresa<sup>(66)</sup>.

In conclusione, pur rinvenendo un flebile legame, si specifica come non si tratti di voler abusare del concetto di democrazia economica, in quanto il medesimo non può essere richiamato per indicare un processo che non può essere né semplice né pasticciato, ma che deve principalmente corrispondere ad un maggior grado di

---

(63) Senza addivenire alla obbligatoria trasformazione del sindacato in gestore del risparmio dei dipendenti, ma delimitandone lo spazio, appunto, ad una negoziazione che dovrebbe avvenire su base volontaria, cfr. in questo senso E. GHERA, *op. ult. cit.*, 441.

(64) R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 65.; per un quadro più generale sui rapporti tra partecipazione in generale con la democrazia economica e la democrazia industriale si vedano S. BRUSCO – G. SOLINAS, *Partecipazione necessaria e partecipazione possibile, Commento a Guido Baglioni*, cit., 441 ss.; P. SETTIMI, *Democrazia economica. Sindacato e impresa nella nuova contrattazione*, cit.

(65) M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, cit., 427 ss.; sul tema si vedi anche T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori all'economia delle imprese*, cit., 783.

(66) M. D'ANTONA, *Diritto del Lavoro di fine secolo: una crisi d'identità*, cit., 324.

consapevolezza di tutti i protagonisti della vita produttiva<sup>(67)</sup>. I piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti, ove correttamente implementati, possono rappresentare, più o meno direttamente, veicoli di diffusione (seppur a livello embrionale) della democrazia economica in quanto idonei, perlomeno sulla carta, a ridurre asimmetrie informative e conflitto di interessi tra proprietà e lavoro, a prescindere dalle motivazioni che spingono le imprese a coinvolgere i collaboratori nel loro capitale.

5. *La partecipazione (finanziaria) dei lavoratori. Un concetto ampio e difficile da isolare: i rapporti tra la partecipazione finanziaria e la partecipazione alla governance.*

La definizione dei confini della partecipazione finanziaria dei lavoratori risulta preliminare all'approfondimento di qualsiasi modello di coinvolgimento nel capitale dell'impresa, nonché all'avanzamento di proposte – concernenti meccanismi giuridici – miranti all'incremento di tale fenomeno.

Risulta evidente come sotto l'ombrello terminologico “partecipazione finanziaria” si celi una realtà polimorfa<sup>(68)</sup>, connotata da un contenuto ampio dai contorni non definiti ed in continua evoluzione<sup>(69)</sup>. L'incertezza terminologica e concettuale ha contribuito, sino ad oggi, a rendere la partecipazione un tema non solo ostico, ma ambiguo e denso di problematiche solo parzialmente affrontate ed ancora non risolte<sup>(70)</sup>.

---

<sup>(67)</sup> M. BRUTTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea e il caso italiano*, cit., 184.

<sup>(68)</sup> In assenza di un valido riferimento normativo, nella prassi, con il termine partecipazione sono state definite una molteplicità di prassi che vanno dalla formazione dei consigli di gestione a cavallo del secondo dopoguerra, al coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte dell'impresa, al coinvolgimento dei lavoratori nel capitale, in questo senso M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive di confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013, 2.

<sup>(69)</sup> Si tratta di un concetto eterogeneo. Si è messo in luce come le varie ricerche effettuate sul tema utilizzino il concetto di partecipazione per coprire una varietà di differenti schemi, v. R. McNABB, – K. WHITFIELD, *The distribution of employee participation schemes at the workplace*, in *The International Journal of Human Resource Management*, Feb, 1999, 123; L. GUAGLIANONE, *Alcune osservazioni in tema di partecipazione e conflitto nell'ordinamento italiano*, in *Diritto relazioni Industriali*, 1993, 217: etichetta il termine partecipazione come una mera espressione di riferimento; M. D'ANTONA, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enc. Giur. Treccani*, XXII, 1990, 3: rileva come il termine partecipazione in ambito giuslavoristico sia un'espressione «polisensa e tecnicamente indeterminata».

<sup>(70)</sup> M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria: caso italiano e prospettiva comparata*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 2002, 209; si tratta di una categoria che ancora non ha trovato una definizione giuridica univoca nonostante il dibattito scientifico si protragga da decenni. Fra i vari contributi intervenuti nel tempo cfr. oltre ai contributi anticipatori di T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, in *Giur. comm.*, 1988, I, 785; M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit., 5 ss.; A. ALAIMO, *Share economy e sistemi retributivi: una guida al dibattito*, in cit., 285; M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e*

Lo stesso termine viene impiegato per enucleare un'infinità di concetti diversi<sup>(71)</sup>; vi è, infatti, chi ritiene convintamente che non possa esistere una partecipazione finanziaria efficace in assenza di una partecipazione anche gestionale<sup>(72)</sup> e chi, per contro, le distingue nettamente, pur non negando la necessità di una loro integrazione<sup>(73)</sup>. Sul punto, intrigante è la definizione di autorevole dottrina che, nel ritenere necessaria anche a livello strategico la separazione tra i due fenomeni, li definisce come «dimensioni distinte all'insegna dell'essere e dell'avere» con obiettivi partecipativi che, «seppur rientrano in una temperie unitaria», possono essere meglio perseguiti solo se trattati disgiuntamente<sup>(74)</sup>.

Senza prendere “schietta” posizione in merito, il presente lavoro ambisce a trattare in maniera autonoma i meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori, senza negare o, ridimensionare, l'importanza della partecipazione alla gestione delle imprese, oggetto di un mai sopito dibattito, soprattutto all'interno dei confini nazionali<sup>(75)</sup>. La partecipazione, infatti, può essere compresa, in senso ampio, come

*autonomia collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1999, I, 283; L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei lavoratori: nozione e profili di diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, 3; V. FERRANTE, *Forme e finalità dell'azionariato dei dipendenti nell'ordinamento italiano e nell'esperienza comparata*, in *Jius*, 2002, 243; E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, *cit.*, 413; M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, *cit.*, 209 ss.; L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, Giappichelli, Torino, 2003; AA.VV., *L'azionariato dei dipendenti tra diritto del lavoro e diritto societario*, Giappichelli, Torino, 2003; R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, *cit.*

<sup>(71)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *WP “Massimo D’Antona. It*, 219/2014, 6; si segnala come, anche alla luce del nuovo lessico euro-unitario, tutti i più recenti lavori monografici sulla partecipazione mostrino l'esigenza di compiere di chiarimenti lessicali sin dalle premesse; per i contributi che compiono premesse chiarificative cfr. M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, *cit.*, 1 e ss.; A. DURANTE, *Il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa tra libertà economica e democrazia industriale. L'ordinamento giuridico europeo e le prospettive italiane*, Universitas Studiorum, Mantova, 2013, 33 ss.; M. CORTI, *La partecipazione di lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e pensiero, Milano, 2012, 15 ss.; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, *cit.*, 2 ss.

<sup>(72)</sup> Per contro, in dottrina, vi è chi rifiuta tale accostamento definendolo un “irrefrenabile scivolamento semantico”, in questo senso vedi M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, *cit.*, 2005, I, 427; ma già Id., *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, Milano, 1985.

<sup>(73)</sup> M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, *cit.*, 427 ss.; sul tema si vedi anche T. TREU, *la partecipazione dei lavoratori all'economia delle imprese*, *cit.*, 783.

<sup>(74)</sup> M. PEDRAZZOLI, *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, *cit.*, 5.

<sup>(75)</sup> Per una panoramica sul dibattito sulla partecipazione alla gestione nel nostro paese cfr. G. GHEZZI, *Sub Articolo 46 Cost.*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. BRANCA., Zanichelli, Bologna 1980, 69; P. MONTALENTI, *Democrazia Industriale e diritto di impresa*, Franco Angeli, Milano, 1981; M. J. BONELLI, *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa. Profili comparatistici*, Giuffrè, Milano, 1983. M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione*, *cit.*, T. TREU, *Cogestione e partecipazione*, in *Diritto*

quel processo che permette ai prestatori di lavoro di esercitare “*una qualche influenza*” sulle condizioni e sul risultato del proprio lavoro, e, quindi, comprensiva anche delle mere procedure di informazione<sup>(76)</sup> e consultazione, ancorché non vincolanti per i datori di lavoro<sup>(77)</sup>. In questa visione, il concetto di partecipazione finanziaria, non può non essere ricompreso nella definizione di partecipazione a *tout court* che, però, non deve necessariamente spingersi sino ad inglobare i meccanismi di partecipazione “forte”.

Tuttavia, nel trattare separatamente i modelli partecipativi (partecipazione finanziaria e partecipazione alla gestione), non si disdegna l'utilità conseguente l'integrazione tra i medesimi senza auspicare «impossibili ibridazioni tra l'uno e l'altro ambito»<sup>(78)</sup>, ed, anzi, è verosimile che forme di partecipazione finanziaria collegate alla redditività dell'impresa e forme di azionariato dei dipendenti che attribuiscono ai lavoratori quote non irrisorie del capitale sociale, implicino un certo grado di partecipazione alle decisioni da parte dei prestatori di lavoro<sup>(79)</sup>. Quanto appena

*del Lavoro e delle relazioni industriali*, 1989, 597 ss.; M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit. 3 ss.; più recentemente si legga M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, cit.; A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole*, cit., 6 ss.

<sup>(76)</sup> Il momento informativo in questo campo risulta imprescindibile. La diffusione della *share economy* crea aspettative di consapevolezza con riguardo ai meccanismi di partecipazione finanziaria. Ne consegue come in tali contesti, primaria importanza deve essere data all'informazione non limitata alla trasparenza, ma che si spinga almeno ad una conoscenza della gestione aziendale, in questo senso C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2007, 105.

<sup>(77)</sup> In questo senso M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1992, 137; con intento chiarificativo, vi è chi ha tentato di classificare i vari meccanismi partecipativi a livello generale in varie categorie. Si è parlato di partecipazione in occasione dell'attuazione di schemi c.d. di “*downward communications*” per identificare meccanismi di comunicazioni e momenti di confronto collettivo. Si fa rientrare nel concetto di partecipazione anche il c.d. “*upward problem solving*” come ad esempio il c.d. “*quality circle*”, ovvero l'ipotesi in cui un gruppo di lavoratori con mansioni simili che si incontrano con regolarità per risolvere questioni connesse all'attività lavorativa. Vi è poi il c.d. “*financial involvement*” del quale si è accennato consistente nel coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa. Infine, si parla di “*representative participation*”, quando si allude alla presenza di lavoratori negli organismi dell'impresa. La classificazione proposta è stata elaborata da M. MARCHINGTON, *A Review and Critique of Research on Developments in Joint Consultation*, in *British Journal of Industrial Relations*, 25: 339, 1992, 52.

<sup>(78)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 25; più recentemente sempre A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. ZOLI, Giappichelli, Torino, 2015, 73, si chiede ancora una volta se la partecipazione finanziaria sia una delle forme di partecipazione dei lavoratori nelle imprese.

<sup>(79)</sup> M. D'ANTONA, *La partecipazione dei lavoratori*, cit., 227; sul punto si è osservato, soprattutto per quanto riguarda l'azionariato dei dipendenti, come i lavoratori coinvolti «pur restando sotto il profilo sociale e giuridico relazionale dipendenti hanno un titolo aggiuntivo a partecipare alla gestione dell'impresa in qualità di titolari collettivi di una quota non irrilevante di capitale sociale», così L.

osservato, sembra conciliarsi con gli auspici delle istituzioni europee le quali, nonostante il carattere *soft* degli interventi, hanno più volte stimolato gli stati membri ad associare la partecipazione finanziaria al «coinvolgimento nella *governance* d'impresa»<sup>(80)</sup>.

Ma ancora, nel tentativo di meglio definire l'oggetto della presente trattazione, risulta esplicitiva l'impostazione di quella dottrina che divide il concetto di partecipazione in tre modelli principali: partecipazione antagonistica, partecipazione collaborativa, e partecipazione integrativa<sup>(81)</sup>. Nel primo modello, in cui rientrano le ipotesi di imprese cooperative o imprese autogestite, la partecipazione è intesa come strumento tendente alla riformulazione del rapporto capitale-lavoro<sup>(82)</sup>. Il secondo modello, ovvero la partecipazione collaborativa, contempla la partecipazione dei lavoratori senza lo stravolgimento dell'assetto istituzionale del capitalismo<sup>(83)</sup>, come avviene nelle ipotesi della codeterminazione tedesca<sup>(84)</sup>. Infine, il terzo modello, definito di "partecipazione integrativa", si propone di interessare i lavoratori nelle fortune dell'impresa a prescindere dalla partecipazione delle loro rappresentanze alle decisioni aziendali<sup>(85)</sup>. Quest'ultimo sembra incarnare l'archetipo che meglio descrive la

ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese* (Relazione svolta alle giornate di studio AIDLASS sul tema «*Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritto di partecipazione alla gestione delle imprese*», Lecce, 27-28 maggio 2005), *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2005, 376., 417-418; *contra* vedi M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori*, *cit.*, 244, che rinviene un inconciliabile conflitto di interesse tra i lavoratori azionisti e gli *stakeholders*.

<sup>(80)</sup> Cfr. *Risoluzione del Parlamento europeo del 14 gennaio 2014 sulla partecipazione finanziaria dei dipendenti agli utili dell'impresa; Risoluzione del Parlamento europeo sulla comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico sociale e al comitato delle regioni su un quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti* (COM. 2002, 364 def).

<sup>(81)</sup> G. BAGLIONI, *Democrazia impossibile? Modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Il Mulino, Bologna, 1995.

<sup>(82)</sup> R. CARGNANO, *Il Codice della partecipazione*, *cit.*, 3

<sup>(83)</sup> R. CARGNANO, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(84)</sup> Per un approfondimento sul tema vedi M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, *cit.*

<sup>(85)</sup> Consiste in politiche di mero coinvolgimento nei risultati finanziari mediante piani di *gain sharing* e profit sharing tendenti alla realizzazione di una comunanza di interessi tra capitale e lavoro. Sul punto vedi R. MOLESTI, *Impresa e partecipazione*, *cit.*; A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria*, *cit.*, 74, per cercare di meglio identificare il fenomeno osserva: «Per cercare allora di comprendere "cosa sta dentro" e "cosa sta fuori" la p.f. è utile guardare all'ordinamento europeo, dove la locuzione "*financial participation*" è impiegata da tempo, sia in provvedimenti normativi di natura soft, sia in atti di indirizzo e sostegno» e ancora A. ALAIMO, *ibidem*, 75, vi ricomprende «tanto sistemi di profit-sharing (profit-sharing schemes), quanto schemi di partecipazione alla proprietà delle imprese (employee share ownership: ESO), che, a loro volta, possono essere di tipo individuale (azioni ai lavoratori uti singoli o diritti di opzione) o collettivo (fondi azionari)»; ma ancora ampi sono i contorni che identificati da M. PEDRAZZOLI, *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, *cit.*, 4: che tenta di definire il concetto, separandolo nettamente dalla partecipazione alla gestione,

partecipazione finanziaria dei lavoratori così come analizzata nel presente lavoro<sup>(86)</sup>.

Tanto premesso, data la fluidità dei contenuti, sembra utile il richiamo a quello che è stato definito il “concetto europeo di partecipazione finanziaria”<sup>(87)</sup> basato sui moduli partecipativi richiamati nella relazione Pepper, ovvero: partecipazione agli utili<sup>(88)</sup>, partecipazione azionaria individuale<sup>(89)</sup> e piani di partecipazione azionaria sotto forma di regimi collettivi<sup>(90)</sup>. Quindi, nel suo significato più generale, l’espressione “partecipazione finanziaria dei lavoratori” comprende tutte quelle situazioni in cui i lavoratori, con diverse modalità, sono coinvolti nei risultati economici dell’impresa, ovvero le ipotesi ricollegabili al modello di *financial involvement*<sup>(91)</sup>.

Forse proprio l’utilizzo di una locuzione così ampia e di obiettivi così sfumati ha costituito, sin dal principio, uno dei principali ostacoli all’implementazione dell’istituto in maniera uniforme<sup>(92)</sup>.

Un ulteriore sforzo definitorio può essere portato avanti soffermandosi sulla equiparabilità o meno dei concetti di partecipazione finanziaria e partecipazione economica dei lavoratori. Vi è, infatti, chi tenta di classificare differentemente i due tipi di partecipazione, riconducendo alla prima soltanto il coinvolgimento dei lavoratori derivante dall’acquisizione di azioni collocando, invece, i meccanismi partecipativi collegati a risultati tecnico-gestionali (*gain sharing*) o economico-finanziari (*profit sharing*)

nell’ambito strettamente giuridico all’interno del concreto rapporto di lavoro e identificandola come «circoscritta alla connessione fra quel certo lavoratore e il suo datore di lavoro, inquadrandola come conseguenza della crescita di valore, per il secondo, della prestazione del primo» ovvero si verificherebbe «assegnando al lavoratore una parte degli utili dell’impresa da cui dipende (*Profit sharing*), o riconoscendogli una quota del coefficiente della produttività o del rendimento (*Gainsharing*), ovvero conferendo a lui quote di titoli di partecipazione (ad esempio azioni), in una qualche misura variabile che integra (si aggiunge) alla retribuzione spettante secondo il mercato».

<sup>(87)</sup> J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L’approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, a cura di J. LOWITZSCH, 2010, 51; A livello europeo, il concetto di partecipazione finanziaria, già contenuto nella raccomandazione 92/443/CEE ed in altri atti delle istituzioni comunitarie, sembra avere un contenuto neutro nel quale si fanno rientrare tanto la partecipazione agli utili, quanto quella al capitale, oltre a tutte le sottocategorie che ne derivano, in questo senso R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 61. R.

<sup>(88)</sup> Forme di ripartizione degli utili aziendali basata su forme di remunerazione in denaro o forme di ripartizione differita in azioni.

<sup>(89)</sup> Diritto di opzione o assegnazione di azioni.

<sup>(90)</sup> I c.d. Esop, per un approfondimento, J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L’approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, cit., 1 ss.

<sup>(91)</sup> M. MARCHINGTON, *A Review and Critique of Research on Developments in Joint Consultation*, cit., 59.

<sup>(92)</sup> Y PARPINCHEE, *Tra relazioni industriali conflittuali e cooperative*, in *Dossier Adapt*, 6, 2010, 5.

al secondo concetto<sup>(93)</sup>. Tuttavia, a parere di chi scrive, si tratta, perlopiù, di una distinzione etimologica priva di risvolti pratici.

In conclusione, si ritiene convintamente che possano esistere meccanismi di partecipazione economica efficaci anche in assenza di modelli tesi alla strutturazione di meccanismi codecisionali<sup>(94)</sup>. Tuttavia, la strutturazione di strumenti – perlomeno collaborativi – risulta altamente consigliata per una corretta attuazione della partecipazione in ottica “offensiva”, ovvero come strumento di stimolo del sistema produttivo nel suo complesso e non come mero meccanismo di contenimento del costo del lavoro<sup>(95)</sup>. All’interno dello stesso concetto di partecipazione finanziaria rientrano imprescindibilmente tutta una serie di diritti di “informazione” e “monitoraggio”, i quali, seppur ancora poco diffusi, risultano indispensabili per un corretto funzionamento dei meccanismi di coinvolgimento<sup>(96)</sup>. È possibile ricondurre nell’alveo della partecipazione finanziaria tutte quelle pratiche che sono collegate, anche solo in via accessoria, al coinvolgimento dei lavoratori nei risultati dell’impresa. In questa prospettiva, la partecipazione finanziaria costituirebbe una delle accezioni del concetto di “democrazia economica”<sup>(97)</sup>.

6. *Una prima classificazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria: la partecipazione “diretta” ed “indiretta”, cenni sulle tipologie.*

Tanto premesso, con le dovute cautele, sembra possibile identificare due differenti macro-categorie con le quali il collaboratore può collegare parte della sua remunerazione alle *performance* aziendali che, al loro interno, si dipanano in diverse

---

<sup>(93)</sup> C. RUGGIERO, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2010, 169.

<sup>(94)</sup> Per contro, in dottrina, vi è chi rifiuta tale accostamento definendolo un “irrefrenabile scivolamento semantico”, in questo senso vedi M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un’idea*, cit., 427 ss.

<sup>(95)</sup> Per quanto riguarda la finzione “offensiva” e “difensiva” della partecipazione finanziaria dei lavoratori i rimanda al paragrafo 7, capitolo I.

<sup>(96)</sup> Si tratta di quei meccanismi di c.d. “partecipazione debole” che mirano a coinvolgere i lavoratori nel processo decisionale mediante diritti di informazione e consultazione e che si contrappongono, invece, ai meccanismi di “partecipazione forte” consistenti in una più intensa forma di assunzione delle decisioni in maniera concertata tra datore e forza lavoro, F. LEARDINI, *Diritti di partecipazione, Le fonti. Il diritto sindacale*, in F. Carinci (diretto da) *Diritto del lavoro. Commentario*, a cura di C. ZOLI, I, Utet, Torino, 274.

<sup>(97)</sup> Una parte della dottrina sostiene che la partecipazione finanziaria dei lavoratori può rappresentare una tecnica di bilanciamento degli effetti più negativi del capitalismo ed un rimedio alla ontologica incapacità del mercato di dar vita da solo ad una società coesa, in questo senso v. D.M. NUTI, *Cosa intendiamo per democrazia economica*, in cit., 7-8, 49 ss.; M. D’ANTONA, *Diritto del Lavoro di fine secolo: una crisi d’identità*, cit., 324: il quale sottolinea come la partecipazione azionaria dei lavoratori è un fattore di deconcentrazione del potere in favore della componente non capitalistica d’impresa.

metodologie partecipative.

A livello generale, si parla di partecipazione “diretta” nelle ipotesi in cui la remunerazione del dipendente viene, in diverse modalità, correlata agli utili dell’impresa (*profit sharing*) o ad altri indici di redditività e/o produttività (*gain sharing*)<sup>(98)</sup>. Si tratta della meglio conosciuta partecipazione agli utili, il cui sviluppo e diffusione è strettamente correlato alle misure prese dai vari governi nel corso degli anni. Per questa ragione, non risulta facile approdare ad una meticolosa definizione del concetto ma, al più, si tenterà di definire quelli che sono gli indici che, nella prassi, vengono correlati agli schemi in oggetto<sup>(99)</sup>.

I sistemi di *profit-sharing*, prevedono la ripartizione dei profitti tra coloro che forniscono il capitale e i lavoratori; ad un salario fisso, si aggiunge una componente variabile correlata ad indici di “redditività” che denotano il successo dell’impresa sul mercato, quali l’utile di esercizio, il fatturato, il margine operativo lordo, il risultato di gestione. È evidente, quindi, l’esilità del legame tra prestazione e remunerazione, in quanto sul risultato vanno ad incidere talune variabili “esogene” (economico-finanziarie). Il pregio di tale tecnica retributiva sta nella sua idoneità a coinvolgere il dipendente nel rischio d’impresa, pur nei limiti del mancato utile, inducendo quest’ultimo ad un rapporto simbiotico con l’azienda ed i suoi risultati<sup>(100)</sup>. All’interno della stessa categoria rientra anche il c.d. *deferred share based profit sharing*, nel quale, la distribuzione monetaria avviene su base differita mediante il congelamento delle somme interessate in un fondo aziendale bloccato per un periodo di tempo<sup>(101)</sup> o sotto forma di azioni.

L’altro modello generale, che si colloca sempre nell’ambito delle forme di partecipazione diretta, è quello del c.d. *gain-sharing*. Anche i meccanismi ispirati alla tipologia in questione saranno compiutamente affrontati nell’ambito delle regolazioni presenti nella contrattazione collettiva. Per il momento, basti sapere che si tratta di schemi che subordinano l’erogazione di una quota di salario alla positività di indici espressivi della “produttività”<sup>(102)</sup> e che, secondo alcuni, sarebbe più corretto collocare

---

<sup>(98)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 63.

<sup>(99)</sup> In argomento, è interessante riportare la definizione elaborata nel 1923 dal Consiglio superiore del lavoro francese secondo il quale «la partecipazione agli utili è un contratto in virtù del quale il datore di lavoro si impegna a distribuire, in aggiunta al pagamento del salario normale, fra i salariati della sua impresa, una parte degli utili netti senza partecipazioni alle perdite», definizione riportata ed oggetto di commento di L. EINAUDI, *Lezioni di politica sociale*, Einaudi, Torino, 1949, 187.

<sup>(100)</sup> S. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in *La retribuzione: struttura e regime giuridico*, a cura di S. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, Jovene, Napoli, 1994, 72 ss.

<sup>(101)</sup> I lavoratori sono vincolati alla scadenza temporale del fondo prima di poter incassare le somme.

<sup>(102)</sup> Vedi ancora S. CARUSO – G. RICCI, *op. ult. cit.*, 71; Si ritiene che tali premi non fossero totalmente sconosciuti, in quanto costituirebbero la “seconda generazione dei premi di produzione”;



nell'ambito della partecipazione economica, più che nell'alveo della partecipazione finanziaria<sup>(103)</sup>. Tuttavia, come accennato, trattasi di ambiti strettamente correlati e, data la fluidità di quest'ultimo concetto, si ritiene a pieno titolo di includere quest'ultimi all'interno della presente trattazione. In questo caso, la partecipazione agli utili è legata ai risultati del singolo lavoratore e si inserisce, in prima battuta, in una strategia di valorizzazione delle risorse umane e, solo in un secondo momento, in una logica di condivisione del rischio. Secondo la dottrina, questo sottotipo di partecipazione è quello che più si avvicinerrebbe ad una forma di salario vero e proprio, andando a comporre parte di quella che viene definita "retribuzione complessiva"<sup>(104)</sup>. In questi termini, si tratta di una partecipazione ai risultati che non di rado viene incorporata nel contratto di lavoro divenendo, di fatto, una componente aggiuntiva fissa<sup>(105)</sup>.

Le suddette forme partecipative costituiscono, come anticipato, sistemi di partecipazione "diretta". Si parla, invece, di partecipazione "indiretta" nelle ipotesi in cui il lavoratore è coinvolto nel capitale dell'impresa mediante la concessione di azioni e può, quindi, usufruire dei benefici economici connessi alla titolarità delle stesse (*Employee Ownership*)<sup>(106)</sup>. Mutuando la nozione elaborata nel Rapporto Pepper II, l'azionariato dei dipendenti (*employee share-ownership*) può essere definito come una forma di partecipazione indiretta dei lavoratori ai risultati di impresa, nella misura in cui consente ai prestatori d'opera di beneficiare dei frutti della crescita dell'azienda in termini di dividendi e/o di apprezzamento del capitale detenuto. In questo caso, il lavoratore, con l'acquisto della proprietà delle azioni, partecipa pienamente al risultato economico e, quindi, al rischio d'impresa. Si tratta di schemi non direttamente collegati ai profitti, ma alla profittabilità dell'impresa nella sua complessività<sup>(107)</sup>. Anche in relazione a questa *species*, è ravvisabile un fitto reticolo di sottotipi il cui grado di diffusione è correlato a condizionamenti di implementazione esterni ed interni all'azienda. I modelli di partecipazione finanziaria del tipo *share-ownership*, infatti,

---

dette tecniche retributive sono particolarmente diffuse nel settore agricolo, in quello della gomma e della sanità.

<sup>(103)</sup> Secondo alcuni la partecipazione può essere sia economica che finanziaria. Si parlerebbe di partecipazione economica quando l'erogazione è collegata a risultati tecnico gestionali più che a risultati finanziari nel mercato, in questo senso C. RUGGIERO, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, cit., 169.

<sup>(104)</sup> L. ANGIELLO, *La retribuzione*, in P. SCHLESINGER, *Il Codice Civile. Commentario (artt. 2099-2012)*, Giuffrè, Milano, 2003, II ed., 229 ss.; E. GHERA, *L'azionariato dei lavoratori*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1997, n. 6, 18.

<sup>(105)</sup> E. POSTUMA, *Recent Trends in employee financial participation in the European Union*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublino, 2001, 15, 17.

<sup>(106)</sup> In argomento, per quanto riguarda il contesto italiano, si legga R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 1 ss.

<sup>(107)</sup> M. DAMIANI – M. UVALIC, *Teoria e prassi della partecipazione finanziaria in Europa*, in *Diritto Relazioni Industriali*, I, 2010, 111.

necessitano di una cornice di regolamentazione legale più ampia, in grado di guidare le imprese nella determinazione delle forme e delle modalità attuative che più si adattano alle diverse realtà aziendali<sup>(108)</sup>.

A titolo esemplificativo, tenendo presente le vistose differenze che caratterizzano i vari ordinamenti giuridici, vi sono schemi di partecipazione agli utili basati sulla distribuzione di azioni (*share based profit sharing*), nei quali la ripartizione degli stessi viene pagata con azioni dell'azienda che vengono generalmente vincolate in un fondo per un periodo di tempo durante il quale i lavoratori, pur essendo proprietari delle azioni, non possono disporne.

Questo meccanismo è equivalente a quello di partecipazione tramite *stock options*, qualificato come un ibrido<sup>(109)</sup>. Nato come strumento d'incentivazione finanziaria per il *top management*<sup>(110)</sup>, lo *stock option* si è progressivamente diffuso anche nella forma *broad-based* in chiave di incentivo alla produttività e alla corresponsabilità dei lavoratori, seppure in presenza di un'ampia discrezionalità nella fissazione dei criteri di eleggibilità. In linea generale, gli *stock-option plans* prevedono la concessione ai dipendenti, solitamente a livello dirigenziale, del diritto di esercitare un'opzione di acquisto o sottoscrizione di proprie azioni ad un prezzo fisso, "bloccato" per tutta la durata dell'operazione<sup>(111)</sup>.

Un ulteriore modello partecipativo, peraltro estraneo all'ambito nazionale<sup>(112)</sup>, è quello costituito dai piani ESOPs<sup>(113)</sup> diffusi negli Stati Uniti, i quali vengono istituiti dall'azienda (di regola non quotata) la quale contribuisce al piano con azioni o con

<sup>(108)</sup> G. CARUSO, *Partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: modelli a confronto*, cit., 3.

<sup>(109)</sup> D.L. KURSE – J. R. BLASI – R. PARK, *Shared capitalism in the U.S. economy? Prevalence, characteristic and employee views of financial participation in enterprises*, Working Paper del National Bureau of Economic Research, 10, reperibile in <http://www.nber.org/papers/w14225>.

<sup>(110)</sup> Negli Stati Uniti essi vengono tipicamente utilizzati per incentivare i *manager*, in funzione di una riduzione del conflitto tra essi e gli azionisti in questo senso In questo senso A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 68.

<sup>(111)</sup> Nel nostro ordinamento appare dubbia la collocazione delle *stock option* all'interno della retribuzione e nel calcolo delle conseguenti indennità. Sulla configurabilità delle *stock option* come "retribuzione" ai sensi dell'articolo 141 TCE vedi R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 166.

<sup>(112)</sup> Si segnala come, peraltro, recentemente un'azienda italiana (nella specie FIAT) abbia dovuto confrontarsi con i piani di azionariato collettivo strutturati oltreoceano in occasione dell'acquisizione della quota di maggioranza dell'azienda statunitense Chrysler: sul punto, R. SANTAGATA, *La partecipazione nell'accordo UAW-Chrysler*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2009, 2, 475 ss.

<sup>(113)</sup> Ai piani di ESOPs si accede solitamente tramite la costituzione di soggetti fiduciari autonomi finanziati dalla stessa società (o indirettamente mediante il ricorso ad un prestito da parte di un istituto bancario) i quali, solitamente vengono rimborsati dagli stessi lavoratori con quote di retribuzione future. Per un approfondimento si vedano H. HANSMANN, *When does worker ownership work? ESOPs, law firms, co-determination and economic democracy*, cit., 1749 ss.; J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, cit., 1 ss.

denaro e che, successivamente, utilizza il piano per acquistare delle azioni, o concede in prestito il denaro al piano per comprare azioni nuove o già esistenti.

### 7. *Le funzioni della partecipazione finanziaria. L'ottica difensiva e quella offensiva.*

I modelli partecipativi maggiormente sperimentati in ambito nazionale saranno di seguito approfonditi, analizzando, perlopiù, le questioni giuridiche ad essi sottese, tenendo a mente che si tratta di schemi dai contorni non definiti, in continua evoluzione e che, talvolta, mirano ad un incremento del livello salariale medio. In Italia, proprio la necessità di mantenere i salari al passo con l'inflazione era stata alla base già del c.d. protocollo Ciampi. I due accordi triangolari del 31 luglio 1992 e del 23 luglio 1993<sup>(114)</sup>, infatti, ambivano ad introdurre una logica più coerente con il sistema contrattuale, con particolare riguardo alla dinamica delle retribuzioni, cercando di realizzare, per via negoziale, un circolo virtuoso tra politica dei redditi, difesa dell'inflazione e ancoraggio a parametri di produttività<sup>(115)</sup>.

I piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti si qualificano come multidirezionali. Possono agire sia nella direzione di un incremento salariale, sia in quella opposta, ovvero contenitiva del costo del lavoro. Quest'ultima consiste nella flessibilizzazione salariale ancorata a schemi variabili, in costanza di crisi aziendali. La maggiore flessibilità dovrebbe consentire all'impresa di applicare una diversa strategia occupazionale, in quanto, essendo in grado di effettuare una calibrazione del salario con maggiore frequenza, dovrebbe conseguentemente adottare una politica occupazionale più stabile.

Inoltre, seppur limitatamente alle forme di *share ownership*, i piani di partecipazione finanziaria possono essere utilizzati per favorire la ricapitalizzazione dell'impresa, per risolvere una crisi aziendale o quale strumento di gestione in caso di ristrutturazione<sup>(116)</sup>.

Pur non trascurando la funzione emergenziale della partecipazione finanziaria (la più sperimentata nei c.d. accordi di crisi), il presente lavoro – tenendo soprattutto a mente la variabile salariale nazionale<sup>(117)</sup> - tenterà di analizzare, nonché di proporre più

---

<sup>(114)</sup> Importanza non minore ha, in questa direzione, il d.lgs. n. 29/1993, che si ripropone di trasformare la disciplina del lavoro pubblico.

<sup>(115)</sup> In questo senso M. RICCIARDI, *Politiche retributive e relazioni industriali negli anni '90*, cit., 399 ss.

<sup>(116)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 71; per un approfondimento cfr. anche S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, tomo I, Bari, Cacucci, 2008, 113 ss.

<sup>(117)</sup> Si veda, a titolo esemplificativo, i dati forniti dall'istat Istat relativi all'anno 2010: la retribuzione oraria relativa al mese di ottobre 2010 è pari a 14,0 euro per ora retribuita nell'Unione Europea a 27 paesi (Ue27), a 15,2 euro nella zona Euro (17 paesi). L'Italia, con 14,5 euro, si posiziona al dodicesimo posto nella graduatoria Ue27. In Italia, la retribuzione oraria, espressa in termini

convintamente, la partecipazione finanziaria in un'ottica "offensiva" (o in termini di "flexibility upwards"), piuttosto che in una visione "difensiva" ("flexibility downwards")<sup>(118)</sup>. In questa prospettiva, che è anche quella patrocinata dalla Commissione Europea<sup>(119)</sup>, alla parte del trattamento economico normalmente garantito in misura fissa si aggiunge una quota variabile, in funzione incentivante e di stimolo all'intero sistema produttivo e non quale mero strumento di contenimento del costo del lavoro<sup>(120)</sup>. Così interpretata, la partecipazione finanziaria dei lavoratori dovrebbe rimanere separata dai sistemi pensionistici, pur potendo rappresentare una risorsa previdenziale aggiuntiva a livello individuale<sup>(121)</sup>.

Quanto appena osservato non deve indurre il lettore a pensare che l'obiettivo del coinvolgimento dei dipendenti debba identificarsi esclusivamente con l'intento di innalzare il livello salariale medio, senza considerare la variabile rischio. La constatazione è stata, perlopiù, frutto dell'analisi delle pratiche sino ad oggi sperimentate soprattutto nel nostro paese. La flessibilizzazione salariale è ancorata ad una corrispondenza biunivoca e, nel rispetto dei limiti legislativi<sup>(122)</sup> e costituzionali<sup>(123)</sup>

nominali (ovvero senza tener conto del potere di acquisto) è inferiore di circa il 14% rispetto a quella della Germania, del 13% rispetto al Regno Unito, dell'11% nel confronto con la Francia, in <http://www.istat.it/it/archivio/83362>; inoltre, secondo quanto descritto in un *report* dell'Ilo, in Italia il salario reale, ovvero la retribuzione lorda commisurata al costo della vita, è drasticamente calata dal 2007 ad oggi nella misura del 6%, dati reperibili nell'*Ilo global report 14/15 cit.* e nel recentissimo *paper* del Centro Studi Impresa Lavoro, *Produttività: il vero problema dell'Italia*, consultabile in [impresalavoro.org](http://impresalavoro.org).

<sup>(118)</sup> B. BERCUSSONE – B. RYAN, *The british case: before and after the decline of collective wage formation*, in *Collective bargaining and wages in comparative perspective*, a cura di R. BLANPAIN, Kluwer law, 2005, 83 ss.

<sup>(119)</sup> Il 21.10.2010, la Commissione Europea ha adottato il parere *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa* dove si riprende il dibattito sulla tematica al fine di darle nuovo impulso. Il principio basilare enunciato è che la partecipazione deve essere volontaria e deve necessariamente integrare il salario e non sostituirlo, senza mai ostacolare la contrattazione salariale vera e propria, in European Economic Social Committee, *Opinion of the European Economic and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", 2011, adapt.it, indice A-Z-, voce -partecipazione dei lavoratori. Più recentemente (risoluzione del 2014) il Parlamento Europeo ha raccomandato la diffusione degli strumenti di implemento della retribuzione. Per una ricostruzione di tutti gli interventi in tema di partecipazione finanziaria in ambito europeo si veda J. LOWITZSCH, I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit., 12 ss.

<sup>(120)</sup> Secondo l'OCSE, invece, l'Italia non ha aumentato la produttività, in quanto non è riuscita adeguatamente a contenere il costo del lavoro, AA.VV., *Italia dare slancio alla crescita e alla produttività*, serie "politiche migliori", settembre 2012, in [www.oecd.org/about/italy/Brouchure.IT.pdf](http://www.oecd.org/about/italy/Brouchure.IT.pdf), 2.

<sup>(120)</sup> Vedi ancora il parere della Commissione Europea *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, cit.

<sup>(121)</sup> Parere della Commissione Europea *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, cit.

<sup>(122)</sup> Nonostante i recenti *rumors* sull'introduzione di una normativa sul salario minimo ad oggi l'Italia continua ad essere uno dei pochi paesi industrializzati senza una normativa in materia. In quasi tutti i paesi membri dell'Unione, le istituzioni nazionali per l'impiego definiscono un livello salariale minimo. Attualmente 22 dei 28 stati che compongono l'Unione Europea prevedono un salario

esistenti, può - e deve - risentire degli andamenti negativi dell'impresa.

Appresa la polivalenza di obiettivi, l'attenzione si sposta sull'approccio culturale che le parti sociali hanno avuto, nei confronti delle pratiche partecipative<sup>(124)</sup>. La maggior diffusione dei meccanismi in questione in un'ottica offensiva, presuppone una maggior consapevolezza dei benefici che ne possono conseguire nel lungo periodo. In questo scenario, si auspica un maggior dialogo tra economia e diritto che abdichi all'indifferenza che ha caratterizzato, e caratterizza, la comunicazione tra le due discipline in argomento<sup>(125)</sup>. E' solo attraverso un'attenta analisi dell'evidenza empirica che possono essere creati strumenti giuridici idonei ad agevolare la diffusione della partecipazione finanziaria in maniera compiuta<sup>(126)</sup>. Non si tratta, dunque, di difendere quello che a prima vista potrebbe essere considerato un particolare interesse di ricerca, ma più semplicemente di prendere coscienza dei risultati positivi che la dottrina economica ha fornito negli anni. Ciò, anche in risposta agli scettici del c.d. capitalismo partecipativo che, sino ad ora, non sono sostanzialmente stati in grado di confutare i

---

minimo nazionale. In particolare sono: Belgio, Bulgaria, Croazia, Estonia, Francia, Grecia, Irlanda, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Regno Unito, Slovacchia, Slovenia, Spagna e Ungheria. I paesi ancora sprovvisti di una legislazione sul salario minimo nazionale sono: Austria, Finlandia, Svezia, Danimarca, Cipro, Italia.

<sup>(123)</sup> La norma cardine a livello costituzionale è l'articolo 36 della Costituzione, il quale costituisce un limite a qualsivoglia sistema di flessibilizzazione della retribuzione nel momento in cui riconosce al lavoratore subordinato il diritto ad un trattamento economico "in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa". Per un approfondimento si veda S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002; AA.VV., *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, a cura di B. CARUSO - C. ZOLI - L. ZOPPOLI, Jovene, Napoli, 1994; E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1995, 2, 221 ss; Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996; L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni Scientifiche, Napoli, 1994; M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, Aracne, Roma, 2010; *contra* A. NICCOLAI, *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *Lavoro e Diritto*, 1998, 345 ss.

<sup>(124)</sup> Per una panoramica sull'approccio delle parti sociali, a livello generale, cfr. cap. I, par. 9.

<sup>(125)</sup> La creazione di un intimo rapporto tra economisti e giuristi in argomento giocherebbe un ruolo fondamentale. Permetterebbe di creare schemi giuridici in grado di massimizzare gli effetti positivi derivanti dalle pratiche partecipative. In seconda battuta una corretta analisi delle conseguenze derivanti dall'introduzione di norme che prevedono incentivi alla partecipazione finanziaria permetterebbe una migliore collocazione del denaro pubblico. Sull'importanza dell'analisi economica del diritto in argomento G. ALPA - P. CHIASSONI, *Analisi economica del diritto privato*, Giuffrè, Milano, 1998; R. DEL PUNTA, *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Diritto Lavoro Relazioni Industriali*, 2001, 3-45.

<sup>(126)</sup> M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit., 209 sul punto afferma come le evidenze empiriche a livello comparato aiutino a comprendere le esatte dimensioni del fenomeno le motivazioni e le tendenze evolutive.

risultati positivi messi sul tavolo dalle numerose ricerche<sup>(127)</sup>.

7.1. *Le finalità della partecipazione finanziaria: l'importanza dell'analisi dell'evidenza empirica da parte del giurista.*

Come anticipato, la partecipazione finanziaria non è un fenomeno recente<sup>(128)</sup>. Tuttavia, le ragioni della sua diffusione hanno assunto connotati diversi nel tempo. Prodromica alla trattazione di qualsiasi schema partecipativo risulta l'esplicazione, per quanto possibile, degli obiettivi raggiungibili attraverso un maggior coinvolgimento dei prestatori d'opera nel rischio d'impresa. Le giustificazioni sulle quali si fondano gli schemi di partecipazione sono varie e classificabili in tre categorie: ragioni economiche, ragioni sociali e ragioni di democrazia economica/industriale<sup>(129)</sup>. Ovviamente, non vi è un'unità di vedute su tutti i punti. Autorevole dottrina ha messo in evidenza, sin da tempi non recenti, le "eterogenee" finalità della partecipazione finanziaria, sottolineando come l'ambivalenza e l'interdisciplinarietà dell'istituto non possano che contribuire ad alimentare diffidenze e cautele<sup>(130)</sup>. Secondo taluni, la partecipazione finanziaria può essere vista, di volta in volta, come strumento di raccolta di capitale di rischio, come catalizzatore di processi di privatizzazione e ristrutturazione per favorire il rinnovamento dell'azienda, come alternativa ai licenziamenti collettivi, come forma di flessibilizzazione della retribuzione e, solo in pochi casi, può rappresentare una via per rafforzare la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali<sup>(131)</sup>.

Il tema della partecipazione finanziaria si presenta come tecnicamente complesso, sia sotto il profilo dell'analisi economica, sia di quella giuridica, dal quale punto di vista sarà nel presente lavoro prevalentemente considerato. Tuttavia, l'argomento si caratterizza per un'intrinseca interdisciplinarietà, e la mira è quella di sostenere con evidenze empiriche, laddove possibile, le osservazioni in merito alle tecniche

---

<sup>(127)</sup> A titolo provocatorio sia consentito richiamare un recente lavoro del National Bureau of Economic Research, E. HARDEN – D. L. KURSE – J. R. BLASI, *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*, NBER Working Paper No. 14234, 2008, cit., gli autori rinvenendo connessioni positive tra partecipazione finanziaria dei dipendenti e risultati dell'impresa, sottolineano l'assenza di evidenze empiriche a confutazione delle medesime.

<sup>(128)</sup> Cfr. *retro* par. 2.

<sup>(129)</sup> A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative*, Franco Angeli, Milano, 2004, 46 ss.

<sup>(130)</sup> In questo senso M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, cit., 283 ss; nello stesso senso M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit. 217.

<sup>(131)</sup> M. TIRABOSCHI, *op. e loc. ult. cit.*.

partecipative<sup>(132)</sup>. In questa sede, infatti, non ci si vuol limitare a richiamare e riprodurre pedissequamente i possibili effetti positivi derivanti dal capitalismo partecipativo, così come elencati dal Comitato Economico e Sociale Europeo<sup>(133)</sup>.

Inoltre, pur credendo fortemente nei benefici che possono derivare da una corretta costruzione dei meccanismi di partecipazione finanziaria, sia a livello macroeconomico che a livello microeconomico<sup>(134)</sup>, lo si fa con la consapevolezza che la medesima non può essere identificata come la “panacea” di tutti i mali. Peraltro, non si condividono nella maniera più assoluta gli atteggiamenti antagonisti mostrati da taluni sull’argomento, in quanto mai supportati da adeguate argomentazioni teoriche, né, tantomeno, da evidenze empiriche. A titolo provocatorio, mi sia, dunque, concesso il richiamo ad un recente lavoro del National Bureau of Economic Research, intitolato “*Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*”<sup>(135)</sup>, nel quale gli autori, pur avendo riscontrato delle difficoltà nel ricavare risultati chiari ed univoci, sottolineano i numerosi benefici apportati dalla partecipazione finanziaria dei lavoratori quando correttamente implementata, ovvero, supportata da appropriate

---

<sup>(132)</sup> Nel far ciò, risulta imprescindibile il ricorso alla letteratura straniera sicuramente più completa ed approfondita di quella nazionale nella quale si trovano teorizzazioni non adeguatamente supportate.

<sup>(133)</sup> A. GRAF VON SCHERWIN – M. SHARMA, *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa*, 2010, consultabile in [http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010\\_ac\\_it.doc](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010_ac_it.doc), dove tra gli effetti positivi della partecipazione finanziaria vengono indicati: «il miglioramento del potere d'acquisto a livello locale e quindi l'aumento delle opportunità imprenditoriali in una data regione»; «un contributo, in quanto elemento di una buona gestione aziendale con un alto valore qualitativo, all'aumento dei redditi, grazie alla partecipazione dei lavoratori al risultato aziendale»; «un effetto motivante in quanto fattore di costituzione di un patrimonio individuale e contributo alla fidelizzazione dei lavoratori grazie a una maggiore identificazione con l'azienda»; per un commento al parere del comitato si veda E. DI FILIPPO, *Verso un modello Europeo di partecipazione finanziaria: un primo commento al parere del CESE*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2011, 243 ss.: nel commento si pone particolare enfasi sull'utilizzazione della partecipazione finanziaria quale strumento utile ad agevolare il passaggio generazionale nelle PMI.

<sup>(134)</sup> Sulla funzione economica della partecipazione finanziaria dei lavoratori e sulle implicazioni macro e microeconomiche si vedano gli studi di Weitzman e Black. In particolare, per un'analisi meticolosa M. WEITZMAN, *Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation System*, in *Economic Journal*, dicembre 1983, vol. 93, 763 ss. e M. WEITZMAN, *Profit sharing as Macroeconomic policy*, in *American Economic Review*, vol. 75, Maggio 1985, p. 41 ss.; S. BLACK – L. LYNCH, *How to compete: the impact of workplace practice and information technology on productivity*, in *LSE-CEP Discussion Paper*, novembre 1997, 376; per un approfondimento sugli aspetti microeconomici v. P. PINI, *Motivazione e determinanti di meccanismi retributivi premianti: un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana*, in *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Franco Angeli, 2001, cap. VI.

<sup>(135)</sup> E. HARDEN – D. L. KRUSE – J. R. BLASI, *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and hr policies*, cit., 1 ss.

pratiche di gestione delle risorse umane<sup>(136)</sup>. Non è un caso che numerose evidenze empiriche, ottenute a livello globale attraverso analisi multivariate e con un'ampia gamma di regressori, indichino risultati positivi in favore dei lavoratori che ancorano i loro compensi al capitalismo partecipativo<sup>(137)</sup>. Nonostante sia possibile che le relazioni rilevate riflettano l'impatto di alcune variabili non osservate, il quadro complessivo dei dati di diversa tipologia e riguardanti paesi diversi è di grande interesse. Come minimo, possiamo affermare che al capitalismo partecipativo sono associati risultati economici positivi<sup>(138)</sup>.

## 7.2. *Segue: partecipazione finanziaria e possibili vantaggi per l'impresa.*

Le drastiche trasformazioni strutturali che hanno coinvolto il mondo produttivo negli ultimi anni e l'incalzare della crisi occupazionale, che ha assunto progressivamente carattere di dato permanente e non più congiunturale del mercato del lavoro, hanno costretto le imprese delle maggiori economie mondiali a ricercare nella flessibilità d'impiego dei fattori produttivi la risposta alle mutevoli ed incerte

---

<sup>(136)</sup> Cfr. D. L. KURSE, *Research evidence on prevalence and effects of employee ownership, testimony before the subcommittee and employer-employee relations*, Committee on Education and the Workforce, U.S. House of Representatives, February 13, 2002.

<sup>(137)</sup> I contributi di ricerca su cui è basato sono raccolti nel volume curato da R. B. FREEMAN – D. KRUSE – J. BLASI, sulla conferenza NBER *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, pubblicata nel 2009. In particolare i risultati si possono esaminare nei tre seguenti articoli: *Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-based Stock Options* di D. KRUSE – R.B. FREEMAN – J. BLASI; *Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance* di R.B. FREEMAN., J. BLASI – C. MACKIN – D. KRUSE, e *Worker Responses to Shirking Under Shared Capitalism* di R.B. FREEMAN, D. KRUSE – J. BLASI; ulteriori evidenze empiriche di segno positive emergono in J. BLASI – R. KURSE – D. L. BERNSTEIN, *In the company owners: the truth about stock option (and why every employee should have them)*, New York Basic Books, 2003; Altre evidenze empiriche all'interno dei confini europei che mostrano un risultato positivo sulle remunerazioni dei lavoratori si trovano in M. ANDREWS – L. BELLMANN – T. SCHANK – R. UPWARD, *The Impact of financial participation on workers' compensation*, document consultabile in [http://doku.iab.de/zaf/2010/2010\\_1\\_zaf\\_andrews\\_bellmann\\_schank\\_upward.pdf](http://doku.iab.de/zaf/2010/2010_1_zaf_andrews_bellmann_schank_upward.pdf); altri studi comparati sul tema che aiutano a dare dimensione al fenomeno della partecipazione finanziaria A. BEN-NER – G. BURNS, G. DOW – W. ALLEN BRUNS - L. PUTTERMAN, *Employee Ownership: an empirical explanation*, cit.; E. POSTUMA – HUIJEN, *European diversity in the use of participation schemes*, in *Economic and Industrial Democracy*, 1999, 197 ss.; per ulteriori evidenze empiriche si veda anche A.S. BLINDER, *Paying for productivity – a look at the evidence*, Washington DC, The Brookings Institute, 1990.

<sup>(138)</sup> In questo esatto senso R. FREEMAN, *Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo shirking*, in *Rivista di Politica Economica*, Novembre – Dicembre 2007, 22.



esigenze dei mercati.

Uno degli istituti più coinvolti quale mezzo di flessibilizzazione è sicuramente quello retributivo. Il tema inerente la partecipazione finanziaria dei lavoratori, nel contesto della ricerca di una maggiore elasticità d'impiego, gioca un ruolo sempre più rilevante, tanto da essere oggetto di una mai sopita attenzione anche in ambito europeo<sup>(139)</sup>.

In questo scenario, la diffusione degli schemi partecipativi diventa uno strumento utile a rafforzare efficienza organizzativa, competitività, equità e sviluppo delle singole imprese e del sistema economico nel suo complesso<sup>(140)</sup>. Occorre migliorare la prestazione sviluppando l'impegno dei lavoratori, e ciò presuppone un rapporto più partecipativo di quello sino ad oggi conosciuto<sup>(141)</sup> che coinvolga maggiormente gli stessi nelle sorti dell'impresa, e ne rafforzi il senso di appartenenza<sup>(142)</sup>.

Prima di passare in rassegna le varie tecniche partecipative, è bene puntualizzare, più in particolare, senza alcuna pretesa di completezza, quali possono essere i benefici derivanti dalla corretta strutturazione di schemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori che, come anzidetto, agiscono in maniera bidirezionale, ovvero sia nei

---

<sup>(139)</sup> Da ultimo, si veda il parere della Commissione Europea ha adottato il parere *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, in European Economic Social Committee, *Opinion of the European Economic and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", 2011, *adapt.it*, indice A-Z-, voce *partecipazione dei lavoratori*; inoltre, per un approfondimento sul dibattito sulla partecipazione dei lavoratori in Europa si veda J. LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, *cit.*; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, *cit.*, 1 ss.

<sup>(140)</sup> M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria: caso italiano e prospettiva comparata*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, *cit.*, 207 e anche in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, a cura di I. SENATORI, Giuffrè, 2008, 370; per un approfondimento sui benefici che la partecipazione finanziaria dei lavoratori può apportare all'impresa vedi J. LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, *cit.*, 9.

<sup>(141)</sup> Sino ad oggi vi è stata una preferenza delle aziende per l'erogazione dei premi di redditività che, però, non hanno portato alla diffusione di diritti di partecipazione dei lavoratori. Quanto accade può giustificarsi solo alla luce della ridotta entità della partecipazione finanziaria concessa ai lavoratori che non ha scalfito la ripartizione dei rischi tipica del contratto di lavoro subordinato, L. ZOPPOLI, *Modelli partecipativi e tecniche di regolazione*, *Dir. Rel. ind.*, 2010, 1, 19 ss.; G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, *Dir. Rel. Ind.*, 2010, 1, 60 ss.

<sup>(142)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana diritto del lavoro*, I, 2010, 637 ss., che sottolinea la «rilevanza che le relazioni collaborative fra le parti del rapporto assumono per la gestione ed il successo degli incentivi»; secondo alcuni il richiamo al responsabile coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte dell'impresa, associato al continuo *refrain* su informazione e consultazione, ma mai su negoziazione, sembra prefigurare una tipologia di partecipazione di tipo adattivo da parte dei lavoratori, in questo senso D. ANTONIOLI – P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, 2013, 6, in [http://www2.dse.unibo.it/ardeni/Un%20accordo%20sulla%20produttivit%C3%A0%20pieno%20di%20nulla\\_DAPP%20\(3\).pdf](http://www2.dse.unibo.it/ardeni/Un%20accordo%20sulla%20produttivit%C3%A0%20pieno%20di%20nulla_DAPP%20(3).pdf).

confronti dell'impresa sia nei confronti dei lavoratori coinvolti<sup>(143)</sup>. Le tecniche di coinvolgimento possono essere le più disparate e mirare a risultati fortemente differenziati. Per quanto possibile, in questa breve introduzione, si cercherà di identificare gli effetti comuni ai vari schemi, riservandosi, in un secondo momento, l'esplicazione più dettagliata degli effetti riconducibili ai singoli modelli.

In primo luogo, i piani di coinvolgimento dei lavoratori avrebbero un'influenza positiva sulla motivazione della forza lavoro<sup>(144)</sup>. Si afferma, infatti, come il passaggio da un sistema di salari garantiti, nel quale i premi sono indipendenti dagli sforzi<sup>(145)</sup>, ad un sistema che fornisce ai dipendenti un reddito maggiormente correlato agli andamenti dell'impresa, porti ad un fisiologico aumento dell'impegno dei lavoratori, ad una diminuzione del tasso di assenteismo, ad una diminuzione del *turnover* aziendale e ad una riduzione dei conflitti interaziendali<sup>(146)</sup>. Vi è, tuttavia, chi non è d'accordo. Alcuni critici del capitalismo partecipativo, hanno sostenuto come ciò che si identifica come positivo per l'impresa deve essere necessariamente negativo per i lavoratori e come gli incentivi basati su pratiche partecipative non siano altro che misure di *speed up* camuffate. Gli stessi hanno provato a sminuire tali tecniche sostenendo che le provocherebbero fenomeni di *free riding*<sup>(147)</sup>, confusione dei ruoli all'interno

---

<sup>(143)</sup> Nel far ciò, verranno presi in esame in larga misura studi comparati i quali, data l'assenza di evidenza empirica nel nostro paese colmano una grave lacuna ed aiutano a comprendere non solo le esatte dimensioni ma anche le motivazioni e le linee di tendenza del fenomeno, in questo senso anche M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria: caso italiano e prospettiva comparata, cit.*, 207, che nelle note 3,4 e 5 richiama tutta una serie di studi a livello comparato ai quali sia consentito rimandare.

<sup>(144)</sup> Tra i tanti vedi A.A. BUCHKO, *Employee Ownership, Attitudes and turnover: an empirical assessment*, in *Human Relation*, vol. 101, 1992, 711 ss.; nella tradizionale letteratura economica, il ricorso a livelli elevati di retribuzione in forma fissa, viene normalmente associato a sistemi di incentivazione di produttività del fattore lavoro, collegandosi più specificatamente al modello del salario di sufficienza. Tuttavia, è da evidenziare che trattamenti economici elevati, ma esclusivamente di tipo fisso, possono essere valutati molto positivamente solo in una prospettiva di breve-medio periodo, in quanto si traducono in una gratificazione immediata delle qualità e attitudini professionali del lavoratore. In questo senso A. CORNEO, *I salari di efficienza*, in *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2001, 315 ss.; a titolo indicativo, si possono menzionare delle ricerche fatte negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna, dove diversi studiosi hanno cercato una corrispondenza tra remunerazione manageriale e *performance* d'impresa. La ricerca empirica ha accolto un'accezione ampia di partecipazione finanziaria, facendovi rientrare compensi in denaro, *stock options* azioni gratuite ed altri incentivi a lungo termine. I risultati sono positivi, si indica la necessità di diversificare la retribuzione variabile in componenti monetarie e non monetarie al fine di giungere risultati soddisfacenti, per un approfondimento M. BERTONI, *I piani di stock options nella contabilità e nel bilancio delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2002, 150 ss.

<sup>(145)</sup> Quello che accade in Italia nella maggioranza delle esperienze contrattuali.

<sup>(146)</sup> J. LOWITZSCH – A. BORMANN, *Analisi della partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, a cura di J. LOWITZSCH, 2010, 138.

<sup>(147)</sup> Si tratta di quel fenomeno per il quale alcuni membri (lavoratori) cercano di ridurre i loro sforzi a spese degli altri per raggiungere obiettivi comuni, per un approfondimento cfr. R. TUCK, *Free Riding*, Harvard University press, Cambridge, 2008; G. R. JONES, *Task Visibility, Free Riding, and*

dell'impresa, nonché eccessivo rischio da parte dei lavoratori. Peraltro, come anticipato, le seguenti motivazioni sono rimaste a livello prevalentemente teorico e mai supportate da evidenze empiriche<sup>(148)</sup> che, piuttosto, sconfessano suddette posizioni. Quindi, nonostante sia possibile che le relazioni osservate riflettano l'impatto di alcune variabili non osservate, il quadro complessivo dei dati di diversa tipologia e riguardanti paesi diversi è di grande interesse e depone a favore della partecipazione finanziaria dei dipendenti.<sup>(149)</sup>

Focalizzandosi sull'esperienza comparata, si può affermare univocamente come i sistemi più partecipativi siano quelli in grado di conferire maggior competitività al sistema produttivo, pur nella diversità dei sistemi stessi<sup>(150)</sup>. È stato dimostrato come i suddetti piani abbiano un effetto positivo sulle *performance* dell'impresa. L'impatto, certamente, varia in corrispondenza di molteplici fattori quali entità dei piani di azionariato dei dipendenti o dei piani di *profit sharing*, nonché dalla dimensione e dal settore aziendale<sup>(151)</sup>. Vi sono studi<sup>(152)</sup> che mettono in luce come l'implementazione delle pratiche in questione porti: ad un aumento della produttività media del 4%, ad un incremento del c.d. "return on equity"<sup>(153)</sup> del 14% nonché ad una crescita del c.d. "return on asset"<sup>(154)</sup> dell'11%. Inoltre, si è osservato come le imprese che utilizzano i piani in questione (in particolare riconducibili agli ESOP)<sup>(155)</sup>, risultino avere vita più lunga oltre che essere più produttive e profittevoli<sup>(156)</sup>.

*Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, 684 ss.

<sup>(148)</sup> E. KAARSEMAKER, *Employee ownership and human resources management. A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*, in *Doctoral Dissertation*, Radboud University Nijmegen, 2006; in questo senso anche J. LOWITZSCH – A. BORMANN, *Analisi della partecipazione finanziaria*, cit. 139.

<sup>(149)</sup> In questo esatto senso R. FREEMAN, *Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo shirking*, cit., 22.

<sup>(150)</sup> R. CARGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., XIX.

<sup>(151)</sup> J. LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit., 35.

<sup>(152)</sup> J. R. BLASI – D. L. KURSE – A. BERNSTAIN, *In the company owners: the truth about stock option (and why every employee should have them)*, cit.: gli autori analizzando più di 70 esperimenti concludono positivamente sulla correlazione tra PFL e performance dell'impresa.

<sup>(153)</sup> L'indicatore viene utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci.

<sup>(154)</sup> Il *return on assets* (ROA) è un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta.

<sup>(155)</sup> Gli Esop sono figure giuridiche create nei paesi di common law. Sono piani di azionariato collettivo ideate dai coniugi Kelso e codificate per la prima volta dal congresso degli Stati Uniti nell'ambito dell'*Employee Retirement Income Security Act* nel 1974. Sulla natura e sulle finalità dei medesimi J. LOWITZSCH, *ESOP, Approccio modulare. I piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, Edizioni Lavoro, 2010.

<sup>(156)</sup> R. FREEMAN., *Effects of ESOP adoption and employee ownership: thirty years of research and experience*, in *Organizational Dynamics Working Papers*, in [http://repository.upenn.edu/od\\_working\\_papers/2/](http://repository.upenn.edu/od_working_papers/2/).

La partecipazione finanziaria dei lavoratori sembra avere un impatto positivo anche sui livelli occupazionali di una impresa e, quindi, sulla crescita della stessa. Un recente ed accurato studio portato avanti nei 28 paesi dell'unione europea, pur dividendo le imprese in base a specifiche variabili, ha rilevato una maggiore probabilità di aumentare il tasso di occupazione nelle imprese dove è presente la partecipazione finanziaria dei lavoratori, a prescindere dal dato dimensionale<sup>(157)</sup>.

Ma, ancora, i meccanismi partecipativi possono costituire, come sottolineato anche dalla Commissione Europea, uno strumento utile per ovviare al problema delle successioni aziendali<sup>(158)</sup>. Quanto affermato è particolarmente vero nel caso di piani di azionariato dei dipendenti, soprattutto nelle piccole e medie aziende<sup>(159)</sup>. Difatti, in conseguenza all'invecchiamento demografico in Europa, un terzo dei capi di impresa dell'Unione Europea, per la maggior parte alla guida di imprese familiari, si ritirerà nell'arco dei prossimi dieci anni. Si prospetta, quindi, un cospicuo aumento dei trasferimenti di proprietà delle imprese. Un fenomeno che potrebbe riguardare fino a 690.000 imprese non quotate in borsa e 2,8 milioni di posti di lavoro ogni anno. Un fattore essenziale da considerare nelle politiche in materia di mercato del lavoro è il fatto che le piccole e medie imprese sono i principali datori di lavoro. Occorre, quindi, chiedersi se le aziende interessate dal cambio generazionale e i relativi posti di lavoro possano essere mantenuti. A fronte di questa crescente esigenza di garantire la successione aziendale, un sistema di partecipazione finanziaria dei lavoratori specifico potrebbe funzionare come modello<sup>(160)</sup>.

In ultimo, ma non per importanza, una delle funzioni principe da sempre attribuita alla partecipazione finanziaria è quella di identificarsi quale strumento di ausilio per il superamento di crisi aziendali. In occasione di momenti congiunturali sfavorevoli, le aziende possono attraversare periodi di sofferenza finanziaria e, quando ciò accade, occorre dare priorità alla conservazione delle stesse. Se una ristrutturazione o una situazione di crisi viene affrontata insieme dalle parti sociali, mediante il coinvolgimento dei dipendenti nel capitale, aumentano le possibilità di una ripresa.

---

<sup>(157)</sup> Sul rapporto tra partecipazione agli utili con funzione di flessibilità salariale e possibile riduzione della disoccupazione si veda D. VAUGHAN-WHITEHEAD, *Interestment, participation, actionariat-impact Economics dans L'entreprise*, in *Economica*, 1992; D.L. KURSE, *Profit sharing and employment variability: micro-economic evidence on the Witzman theory*, in *Industrial and labor relation review*, aprile, 1991, 3, vol. 44.

<sup>(158)</sup> Quest'aspetto è già stato sottolineato dalla Commissione nella raccomandazione 94/1069/CE sulla successione nelle piccole e medie imprese e rafforzato dalla comunicazione della Commissione relativa alla trasmissione delle piccole e medie imprese (GU C 93 del 28.3.1998, pag. 2).

<sup>(159)</sup> D. MCDONNELL – E. MACKNIGHT – H. DONNELLY, *The Rise and fall of industrial democracy: employee ownership and the business cycle*, in *Democratic enterprise ethical business for the 21st century*, CETS, 2012, 138, consultabile in [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Democratic%20Enterprise\\_Ethical%20business%20for%20the%2021st%20century.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Democratic%20Enterprise_Ethical%20business%20for%20the%2021st%20century.pdf).

<sup>(160)</sup> LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit., 10.

Bisogna però considerare anche i potenziali svantaggi legati a questa forma di partecipazione. Occorre, in questo contesto, trovare una soluzione sostenibile che consenta ai lavoratori dipendenti che mantengono il proprio impiego e la propria remunerazione (tenuto conto anche dei periodi di disoccupazione e/o riqualificazione), di prendere parte, nel lungo termine, alla ripresa aziendale. In questo modo, i lavoratori avrebbero un fondato interesse nel perseguire la sostenibilità economica dell'impresa, a tutto vantaggio dell'impresa stessa.

7.3. *Segue: partecipazione finanziaria dei lavoratori e gestione delle risorse umane. Motivazione dei dipendenti, riduzione dello shirking, autoselezione e sviluppo delle competenze.*

Come ampiamente anticipato, negli ultimi trenta anni vi è stata una repentina e continua diffusione dei sistemi di partecipazione finanziaria all'interno delle realtà produttive dei vari paesi industrializzati, per lo più motivati dall'effetto incentivante e di stimolo sulle *performance* aziendali, nonché dalle sue potenzialità come meccanismo di contenimento del costo del lavoro in periodi di crisi. Perlomeno sino a tempi recenti, si è trascurato l'effetto e l'utilità che la corretta strutturazione di piani partecipativi all'interno di un'impresa può avere sulla gestione delle risorse umane oltre che in termini di motivazione, anche in termini di "autoselezione" e reciproco controllo tra i lavoratori<sup>(161)</sup>. Recenti studi dimostrano come la corretta sperimentazione di sistemi partecipativi, oltre che sortire un effetto positivo sull'andamento aziendale e, quindi, sulla produttività della singola forza lavoro, può perseguire ulteriori obiettivi<sup>(162)</sup>. Un aumento delle retribuzioni legate alla produttività delle imprese, infatti, potrebbe motivare maggiormente il personale<sup>(163)</sup> e spingere al tempo stesso le imprese a valorizzare le competenze di cui dispone; entrambe,

---

<sup>(161)</sup> A.A. BUCHKO, *Employee Ownership, Attitudes and Turnover: An empirical assessment*, cit., 711-733; R. CARAGNANO, *Il Codice della Partecipazione*, cit., 71, che osserva come la partecipazione finanziaria contribuisca a ridurre i costi di controllo a carico dell'imprenditore, in quanto stimolerebbe il controllo reciproco tra i lavoratori, poichè la maggiore utilità di ciascuno di essi è correlata al comportamento ed alla produttività degli altri.

<sup>(162)</sup> Sono molteplici le teorie al riguardo secondo cui un collegamento dei salari alla produttività può stimolare una maggiore efficienza produttiva da parte dei lavoratori. Al riguardo si veda, M. CAPPARUCCI, *Endogeneità dei salari reali e struttura della domanda effettiva*, in *La determinazione dei salari: teoria ed evidenza empirica*, a cura di C. DELL'ARRINGA, Edizioni scientifiche, Napoli, 1994. G.A. AKERLOFF, *Gift Exchange and Efficiency Wage Theory: Four Views*, in *American Economic Review* P&P, Vol.74, 1984; C. LUCIFORA, *Le teorie del salario di efficienza*, Giuffrè, Milano, 1990. Nell'Occasional Paper della Banca d'Italia sulle Tendenze nel sistema produttivo italiano vengono citati numerosi studi che individuano una correlazione positiva tra l'adozione di sistemi di valutazione e incentivazione individuale e l'aumento della produttività con incrementi di produttività che vengono stimati anche del 7-8%.

<sup>(163)</sup> Vedi A.A. BUCHKO, *Employee Ownership, Attitudes and turnover: an empirical assessment*, cit., 711 ss.

motivazione del personale e valorizzazione delle competenze<sup>(164)</sup>, risultano essere componenti fondamentali per una crescita della produttività<sup>(165)</sup>.

Si trascura, spesso, come gli schemi di coinvolgimento dei lavoratori possano identificarsi quale utile strumento a disposizione del *management* nell'ambito della gestione delle risorse umane, coadiuvando la selezione del personale all'interno dell'impresa, e, in caso, rivelandosi utili in termini di “*appeal*” nei confronti dei lavoratori più produttivi e con più capacità<sup>(166)</sup>. Più è elevato il livello di partecipazione finanziaria all'interno dell'impresa e meno la stessa sarà seducente per i lavoratori poco produttivi, tanto che nel lungo periodo i medesimi tenderanno a cambiare azienda. Recenti studi hanno approfondito le dinamiche di varie imprese, analizzandole in base al diverso coinvolgimento a livello finanziario dei lavoratori e differenziandole in base alla percentuale di salario fisso offerto<sup>(167)</sup>. I risultati hanno messo in luce come i lavoratori più abili, se coinvolti in un piano di partecipazione finanziaria, saranno più spinti ad un miglioramento della propria *performance* per vedersi riconosciuta una fetta in più di salario<sup>(168)</sup>.

Ulteriore importante risultato, conseguibile attraverso la creazione di un legame tra reddito dei dipendenti e *performance* aziendali (sino a tempi recenti piuttosto ignorato), è quello della riduzione del fenomeno dello *shirking*, ovvero della negligenza di alcuni lavoratori rispetto ad altri all'interno della medesima unità produttiva. In argomento, oltremodo interessante risulta l'indagine NBER<sup>(169)</sup>. Partendo dall'assunto che la maggior parte dei lavori può osservare e valutare i propri colleghi, lo studio si è preoccupato di interrogare i lavoratori sulle ragioni per le quali interverrebbero o

---

<sup>(164)</sup> Una parte della dottrina ha dimostrato come mediante opportuni sistemi di incentivazione individuali o di gruppo è possibile accrescere competenze dei dipendenti, capacità ed autorità nelle decisioni, cfr. K. NAKAMURA, *Worker Participation, collective bargaining and Joint consultation*, in *Japanese labour market and Management insulation*, a cura di M. SAKO – H. SATHO, Routledge, 1997, 280 ss.; R. LEONI – L. TIRABOSCHI – G. VIALIETTI, *Contrattazione a livello d'impresa; partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115 ss.; R. LEONI – A. CRISTINI – S. LABORY, *Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance dell'impresa. Una rassegna critica della letteratura*, paper presentato alla XV conferenza italiana degli economisti del lavoro (AIEL), settembre 2000.

<sup>(165)</sup> Si veda D. VIVIANI – L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, n.3/XIX, 2009; G. CICCARONE – E. SALTIERI, *Salari e Produttività: questioni di efficienza*, 2008, in [www.nelmerito.com](http://www.nelmerito.com).

<sup>(166)</sup> In questo senso, T. ERIKSSON – M.C. VILLEVAL, *Performance – pay, sorting and social motivation*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68, 2008, 1.

<sup>(167)</sup> E. P. LAZER, *Output-based pay: incentive or sorting? In Accounting for Worker well-being*, in *Research in Labor Economics*, 23, 1 ss.

<sup>(168)</sup> A queste conclusioni è arrivato E.P. LAZER, *Performance Pay e productivity*, *American Economic Review*, 90, 2000, 1346 ss. e più recentemente T. ERIKSSON – M.C. VILLEVAL, *Performance – pay, sorting and social motivation*, cit. 1 ss.: i quali affermano che vi sarebbe una selezione naturale dei lavoratori.

<sup>(169)</sup> *National Bureau of economic research*, cfr. <http://www.nber.org/>.

meno nei confronti di un collega responsabile di *shirking*. È emersa una maggiore propensione al monitoraggio del dipendente quando il loro compenso è connesso al loro livello di coinvolgimento nell'ambito delle diverse forme di capitalismo partecipativo<sup>(170)</sup>.

La struttura della retribuzione ed il livello di variabilità della stessa sembra influire sui rapporti e sull'atteggiamento tra colleghi dipendenti<sup>(171)</sup>. In un contesto di competizione finalizzata alla promozione, qualunque lavoratore ha un incentivo a incoraggiare lo scarso impegno dei propri colleghi. Il lavoratore operoso avrà, infatti, maggiori probabilità di essere promosso se il collega dovesse oziare. Nell'ambito di un sistema di retribuzione ancorato ad obiettivi variabili collegati ai profitti dell'impresa, il meccanismo che si innesca sarà tendenzialmente opposto, in quanto, tutti i lavoratori risentirebbero, a livello salariale, delle cattive *performance* dell'impresa.

Tuttavia, sottolineata l'importanza dell'incentivo retributivo derivante dal coinvolgimento del lavoratore, è necessario porre enfasi sulla necessità che questa "commistione" capitale-lavoro sia accompagnata da idonee pratiche di gestione delle risorse umane. Il prestatore di lavoro, infatti, non è sensibile solo al salario, ma risulta influenzato dall'insieme di condizioni d'impiego, che vanno, quindi, adeguatamente coordinate per evitare che un utilizzo di incentivi, sotto forma di retribuzione variabile, possa risultare poco utile<sup>(172)</sup>.

#### 7.4. *La relazione tra partecipazione finanziaria dei lavoratori e la Responsabilità sociale d'impresa: un rapporto a geometrie variabili.*

La partecipazione finanziaria dei lavoratori sembra potersi accostare con l'originale, ed ultimamente molto battuto, filone di analisi, ovvero quello della responsabilità sociale d'impresa (d'ora in poi "Rsi").

La trattazione delle possibili connessioni tra le tematiche inerenti la Rsi e quelle relative ai modelli di partecipazione dei lavoratori è questione piuttosto complicata, da

---

<sup>(170)</sup> Vedi tavola n. 6, pagina 34 dello studio di R. B. FREEMAN, *Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo shirking*, cit., 2007.

<sup>(171)</sup> R. B. FREEMAN, *Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo shirking*, cit., 25.; R. B. FREEMAN - D. L. KRUSE - J. R. BLASI, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press, 2010, 77 ss.

<sup>(172)</sup> A titolo indicativo, si possono menzionare delle ricerche fatte negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna, dove diversi studiosi hanno cercato una corrispondenza tra remunerazione manageriale e *performance* d'impresa. La ricerca empirica ha accolto un'accezione ampia di partecipazione finanziaria, facendovi rientrare compensi in denaro, *stock options* azioni gratuite ed altri incentivi a lungo termine. I risultati sono positivi, si indica la necessità di diversificare la retribuzione variabile in componenti monetarie e non monetarie al fine di giungere risultati soddisfacenti, per un approfondimento M. BERTONI, *I piani di stock options nella contabilità e nel bilancio delle imprese*, cit., 150 ss.

un lato per la stessa indeterminatezza che caratterizza il concetto di Rsi, dall'altro per le complessità che da sempre accompagnano la materia del coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa e, quindi, nei suoi risultati<sup>(173)</sup>.

Per meglio identificare il concetto di “funzione sociale” della partecipazione finanziaria, illuminante risulta essere il richiamo ad una, non troppo recente, Comunicazione della Commissione Europea<sup>(174)</sup> dove si pone l'attenzione su studi ed esperienze concrete, analizzando le finalità del coinvolgimento dei lavoratori; finalità che vanno oltre il miglioramento della *performance* aziendale, spingendosi, ad esempio, all'incremento della coesione sociale ed il miglioramento della qualità del lavoro. Secondo alcuni, il datore di lavoro che adotta un comportamento socialmente responsabile, ovvero che assume in maniera volontaria iniziative idonee a migliorare la società, acquisirebbe un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti che non implementano tali pratiche<sup>(175)</sup>.

Per la Commissione, dunque, la partecipazione finanziaria rappresenta un esempio eccellente di politica che può perseguire contemporaneamente obiettivi di tipo economico, sociale nonché occupazionale<sup>(176)</sup>. In altri termini, la medesima può identificarsi quale mezzo atto a “socializzare” il rapporto tra azienda e dipendenti e, in ultima battuta, integrare aspetti sociali dell'economia europea e politiche di sviluppo<sup>(177)</sup>.

Tuttavia, la stessa Commissione, pur facendo più volte riferimento ad una “giusta” e corretta attuazione della partecipazione finanziaria, non spiega come la stessa dovrebbe avvenire al fine di raggiungere gli obiettivi sociali. Interessante, in argomento, risulta essere il Libro Verde della Commissione del 18 luglio 2001, dal titolo *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, nel quale sono analizzate alcune relazioni esistenti tra i due temi trattati. In particolare, nell'evidenziare prassi “socialmente responsabili”, si pone l'accento sui benefici di una corretta informazione, ma soprattutto si sottolineano i vantaggi e le possibili implicazioni positive di un maggior coinvolgimento dei dipendenti mediante i piani di

<sup>(173)</sup> C. COMINATO, *Coinvolgimento dei lavoratori e responsabilità dell'impresa nell'Unione Europea*, in *Lavoro e Diritto*, 1, 2006, 135.

<sup>(174)</sup> Comunicazione della Commissione Europea del 5 luglio 2002, n. 364, *Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*, scaricabile in [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/np-content/uploads/2013/08/comunicazione\\_07\\_07\\_12.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/np-content/uploads/2013/08/comunicazione_07_07_12.pdf)

<sup>(175)</sup> In questo modo potrebbe convincere soggetti diversi, quali partner commerciali, fornitori ma soprattutto i consumatori ad optare per i suoi prodotti o i suoi servizi, in questo senso A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, *cit.*, 46.

<sup>(176)</sup> Com, 2002 364, par 2.4, *cit.*

<sup>(177)</sup> In questo senso A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, *cit.*, 32.



azionariato<sup>(178)</sup>.

Taluni hanno criticamente osservato come, solo coinvolgendo i lavoratori nelle decisioni, o quanto meno sul controllo nella gestione dell'impresa, si possa garantire il perseguimento delle soprarichiamate finalità sociali<sup>(179)</sup>. Nella consapevolezza di voler tornare ampiamente sul tema mi sento, però, di dissentire da quanto appena rilevato. A parere di chi scrive, infatti, la corretta attuazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria può essere raggiunta anche con meccanismi "partecipativi" di tipo *soft*<sup>(180)</sup>, sicuramente più realisticamente attuabili in ordinamenti, come quello italiano, piuttosto ostili all'implementazioni di meccanismi codecisionali. Ci si riferisce ad una partecipazione c.d. di tipo "debole"<sup>(181)</sup>, la quale non prevede poteri decisionali, ma la necessità di corrette informazioni e consultazioni.

È la stessa nozione di partecipazione ad essere messa in discussione, la quale si identifica, nella sua più ampia accezione, come ogni processo che permetta ai lavoratori di esercitare una qualche influenza sul proprio lavoro ed è, dunque, comprensiva anche delle mere procedure di informazione, monitoraggio e consultazione non determinanti ai fini delle decisioni imprenditoriali<sup>(182)</sup>.

Sia consentito il riferimento al titolo del paragrafo e, più in particolare, al termine "geometrie variabili", quale aggettivo per definire la relazione oggetto di approfondimento. Tale aggettivo vuole evidenziare l'impossibilità di identificare in modo unitario un meccanismo di partecipazione finanziaria come "socialmente responsabile". Infatti, la volontarietà che caratterizza la Rsi, che si colloca come addizionale e, quindi, al di sopra dell'obbligo giuridico, impone di verificare le diverse discipline che connotano i diversi paesi in tema di partecipazione<sup>(183)</sup>. Vi sono ordinamenti dove la cultura partecipativa non è diffusa (o lo è a livello embrionale), ed è proprio in questi contesti che l'adozione volontaria di politiche partecipative, consistenti nella possibilità di una ripartizione dei proventi dell'attività imprenditoriale,

<sup>(178)</sup> Cfr. *Libro Verde*, punto 28, reperibile in [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

<sup>(179)</sup> È stato osservato come soltanto la dimensione "partecipativa" della partecipazione finanziaria possa garantire la piena acquisizione delle finalità sociali, in questo senso tra i tanti questo senso A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle cooperative in Italia*, cit. 46.

<sup>(180)</sup> Ovvero che non prevedono una partecipazione alle decisioni o altri diritti di veto da parte dei lavoratori.

<sup>(181)</sup> Dal punto di vista degli ideal-tipi, si distingue fra un modello forte di partecipazione quando vengono formalizzati per legge diritti di codeterminazione o cogestione, in grado di incidere sulla classe decisionale strategica. E un modello debole, in caso di partecipazione scarsamente formalizzata, volontaristica, a livelli e su classi decisionali di rilevanza non strategica. Il modello nordico sarebbe un modello forte; il modello italiano/latino/inglese un modello debole.

<sup>(182)</sup> In questo senso E. POSTUMA, *Recent trends in employee Financial Participation in the European Union*, cit., 5.

<sup>(183)</sup> C. COMINATO, *Coinvolgimento dei lavoratori e responsabilità dell'impresa nell'Unione Europea*, cit., 138.

può efficacemente costituire prassi socialmente responsabile. In quest'ottica, la strutturazione di meccanismi di partecipazione finanziaria, nonché di pratiche di informazione nei confronti dei lavoratori coinvolti, può essere sufficiente a qualificare il comportamento dell'impresa come socialmente responsabile<sup>(184)</sup>.

Le pratiche di partecipazione finanziaria devono crescere con (e rafforzare) il dialogo sociale. Di conseguenza, i lavoratori avrebbero l'opportunità di conoscere meglio l'impresa, specie nelle sue dinamiche di lungo periodo. Rafforzare il dialogo sociale, può essere un modo per spezzare il circolo vizioso generato da *manager* che, nella consapevolezza della loro breve permanenza nell'impresa, si concentrano su obiettivi di breve periodo, forzando i rendimenti finanziari a discapito di strategie di lungo termine.<sup>(185)</sup>

Attraverso un dialogo sociale, rafforzato dalla partecipazione finanziaria, i lavoratori possono spingere gli incentivi ai *manager* oltre i parametri borsistici per combinarli con criteri che tengano in conto la valorizzazione delle risorse umane, gli investimenti in ricerca e le innovazioni introdotte nell'impresa<sup>(186)</sup>.

#### 8. *Partecipazione finanziaria come strumento di riduzione delle tutele o delle prerogative del sindacato?*

Le ragioni che possono portare l'impresa a coinvolgere maggiormente i dipendenti nei suoi risultati, possono essere anche di natura meno nobile rispetto a quelle sino ad ora elencate. Anche altre opzioni politico-legislative possono essere messe in campo e che la cointeressenza legata alla partecipazione finanziaria (unita ai vantaggi fiscali che quasi sempre la contraddistinguono) può avere finalità eticamente inferiori a quelle della condivisione di scopi e del coinvolgimento dei lavoratori nel governo dell'impresa non è una novità<sup>(187)</sup>. In questa prospettiva, sia gli schemi di *profit-sharing*, quanto le formule di azionariato dei dipendenti possono rispondere a prospettive più "manageriali" e "neo-liberali" che "solidali", fungendo, piuttosto, da strumento di fidelizzazione dei dipendenti e, in ipotesi estreme, da strumento da utilizzare in chiave antisindacale, addivenendo ad una gestione del personale

---

<sup>(184)</sup> C. COMINATO, *op. ult cit.*, 139.

<sup>(185)</sup> Quanto sopradetto, almeno in parte, ben si concilia con auspici della stessa Commissione nella Comunicazione del 2010, *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni - Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti* /\* COM/2002/0364 def. \*//, in <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52002DC0364>.

<sup>(186)</sup> M. CILENTO, *Uno scenario post-crisi per la democratizzazione dei mercati e del governo di impresa, in Partecipazione finanziaria dei lavoratori, governo di impresa e dialogo sociale*, 88, consultabile in [http://www.sindnova.eu/cms/images/stories/partecipazione\\_finanziaria\\_lavoratori.pdf](http://www.sindnova.eu/cms/images/stories/partecipazione_finanziaria_lavoratori.pdf).

<sup>(187)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali, cit.*,

individualizzata<sup>(188)</sup> e, persino, da fattore di riduzione delle tutele previste nel contratto di lavoro subordinato per i soggetti coinvolti nei piani di partecipazione finanziaria<sup>(189)</sup>.

Uno scenario di questo tipo è, attualmente, rinvenibile nel Regno Unito, paese che, assieme alla Francia, vanta la più lunga tradizione legislativa in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa, in particolare, in seguito all'introduzione del cosiddetto "Employee Shareholder Status" (*Growth and Infrastructure Act 2013*)<sup>(190)</sup>. Tale provvedimento autorizza il lavoratore, in via volontaria, alla cessione di numerosi diritti tipicamente legati al contratto di lavoro e allo *status* di lavoratore subordinato<sup>(191)</sup> (fra cui il diritto a non essere ingiustamente licenziati, il diritto alla indennità di licenziamento ed il diritto a permessi per motivi di studio e di formazione<sup>(192)</sup>) in cambio partecipazione azionaria di importo anche molto ridotto<sup>(193)</sup>. Quanto appena detto, sul quale poi si tornerà più approfonditamente, testimonia la delicatezza del tema e vuol costituire un monito<sup>(194)</sup> a tutte le parti sociali volto ad evitare pericolosi scivolamenti nell'area dell'autonomia individuale, soprattutto quando l'obiettivo è il coinvolgimento dei lavoratori a basso reddito o meno qualificati<sup>(195)</sup>.

In ottica comparata, il Regno Unito costituisce un esempio nel quale la partecipazione finanziaria dei lavoratori è stata utilizzata, talvolta, per escludere un confronto con i sindacati in tema retributivo. Storicamente, gli schemi di

<sup>(188)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 116; con riferimento alla scarsa normativa italiana, già E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori*, cit., 430, sottolineava la «opzione individualistica di politica del diritto» messa in campo dal legislatore italiano, incline, se non ad ignorare la figura del lavoratore-azionista, a tipizzarla per lo più come quella di un azionista risparmiatore.

<sup>(189)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 1 ss..

<sup>(190)</sup> Lo *status* di "employee shareholder" è stato introdotto dalla *Section 31 del Growth and Infrastructure Act 2013*.

<sup>(191)</sup> Tale disposizione è stata fortemente criticata anche in relazione all'esiguità delle azioni previste in favore dei lavoratori. Tra gli interventi in chiave critica: J. PRASSL, *Employee Shareholder "Status": Dismantling the Contract of Employment*, *ILJ*, 2013, 4, 313-314; R. JEARY, *Employee owner status - Business democracy or Beecroft by the back door?*, 24.10.2012, [www.ier.org.uk](http://www.ier.org.uk); N. COUNTOURIS - M. FREEDLAND - J. PRASSI, *Turning Employees into "owners"? The falsest promise yet*, 12.10.2012, [www.ier.org.uk](http://www.ier.org.uk).

<sup>(192)</sup> Per un approfondimento J. PRASSL, *Employee Shareholder "Status": Dismantling the Contract of Employment*, cit., 307.

<sup>(193)</sup> Si parla di un importo pari a 2000 sterline.

<sup>(194)</sup> In questo senso anche M. BIASI, *Retribuzione di produttività. Flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista italiana diritto del lavoro*, 2014, 2, 362.

<sup>(195)</sup> G. DELLE ROCCA, *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990, 75-76, 8 ss.: osserva come in alcuni periodi vi sia stata la tendenza ad uno slittamento verso una retribuzione stabilita individualmente ed in particolare sul finire degli anni 80'; sul punto cfr. anche A. MEGALE, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2002, 27 ss. che afferma come le quote di retribuzione contrattate al di fuori del contratto collettivo siano il risultato dell'incapacità del sindacato di adattarsi ai nuovi modelli di contrattazione.

partecipazione finanziaria hanno la funzione primaria di mettere in concorrenza tra loro i lavoratori<sup>(196)</sup>. Ciò non implica, però, la necessaria mortificazione del sindacato anche se, nelle prassi applicative, essa si è spesso trasformata in forme di gestione individualizzate del personale. In molte imprese, il sistema di retribuzione collegato alle *performance* (prima contrattato con il sindacato) è stato sostituito da uno gestito unilateralmente dal *management*. La dottrina inglese ha addebitato tale scelta al fatto che il collegamento del salario a determinati parametri aziendali consente una maggiore libertà all'impresa, senza imporre un confronto a livello collettivo. L'esclusione delle sigle sindacali comporta, in ogni caso, dei rischi. Nel contesto anglosassone, si è osservato un aumento del *gap* a livello salariale fra i lavoratori più pagati e quelli meno pagati, in quanto, solo i primi, dotati di potere contrattuale, possono influire sulle scelte imprenditoriali. Negli altri casi, la contrattazione individuale è diventata sinonimo di retribuzione stabilita unilateralmente dall'impresa.

Si ribadisce, in ogni caso, come chi scrive non ritenga la partecipazione finanziaria uno strumento *anti-union*, come oggi ritenuto da alcune correnti del sindacato<sup>(197)</sup>. Si segnala, comunque, l'uso, talvolta, distorto emergente dalla prassi applicativa che mortifica un istituto che vorrebbe incarnare una vera e propria filosofia di relazioni industriali, in un mero strumento di gestione del personale.

Del resto non vi sono evidenze empiriche a sostegno che dimostrino una diretta correlazione tra partecipazione finanziaria e perdita delle prerogative del sindacato; al contrario si rinvengono studi teorici<sup>198</sup> ed empirici<sup>199</sup> che ne mettono, invece, in luce l'influenza in termini di rapporti di forza.

Visto quanto appena osservato, si rimarca nuovamente l'importanza dell'apporto della contrattazione collettiva, sia nella fase di strutturazione dei piani di partecipazione finanziaria, quanto nella fase successiva, consistente nelle operazioni di supervisione dei medesimi. Tuttavia, il ruolo giocato dalle associazioni dei lavoratori nello sviluppo delle pratiche partecipative dipenderà dal clima e dal modello di relazioni industriali di un determinato paese. E' risaputo, peraltro, come la partecipazione finanziaria stenti a decollare in un clima di relazioni industriali non cooperativo<sup>(200)</sup>.

## 9. Gli aspetti culturali: cenni sull'approccio delle parti sociali nei confronti della partecipazione

<sup>(196)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 116

<sup>(197)</sup> In questo senso M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit., 216.

<sup>(198)</sup> Cfr. R. HAEBAUGH, *Equity-Sharing – Effects on Collective Bargaining Position of Trade unions?*, Working paper, Charles University, Praga CHERGE EI, 1993.

<sup>(199)</sup> Cfr. A. PENDLETON – A. ROBINSON – N. WILSON, *Does Employee ownership weaken trade unions? Recent evidence from UK Bus Industry*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, 577 ss.

<sup>(200)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 117.

*finanziaria dei lavoratori*

Come ampiamente dibattuto, l'operazione di coinvolgimento dei lavoratori nei profitti dell'impresa risulta essere molto delicata. L'atteggiamento delle parti sociali, nonché l'impegno profuso dalle stesse è, come vedremo, direttamente proporzionale alla diffusione delle pratiche partecipative. Il tema è, dunque, denso anche di implicazioni politiche. Avremo modo di soffermarci, più dettagliatamente, su quello che è stato, sino ad oggi, l'approccio delle parti sociali in ambito nazionale. Per il momento, si tenterà, senza alcuna ambizione di completezza, di abbozzare una panoramica sulle tendenze a livello globale.

Il ruolo giocato dalle associazioni sindacali e datoriali in tema di partecipazione finanziaria dei lavoratori risulta fondamentale, soprattutto se l'intento è quello di estendere i piani partecipativi anche ai lavoratori a basso reddito<sup>(201)</sup>.

Sul versante sindacale, non solo a livello nazionale, le unioni si sono mostrate, seppur con diversa intensità, diffidenti nei confronti della commistione capitale-lavoro. Occorre evidenziare, però, come il punto di vista in argomento vari a seconda delle confederazioni. Talvolta, si scorgono differenze anche tra unioni sindacali facenti parte alla stessa confederazione, come ad esempio in Germania. L'approccio delle associazioni dei lavoratori sull'argomento è spesso, perlomeno parzialmente, influenzato anche dall'ideologia politica di riferimento. In generale, le sigle di ispirazione socialista e comunista (come ad esempio in Francia e in Italia) tendono ad essere più ostili alla partecipazione finanziaria di quanto non facciano quelle di ispirazione liberale, socialdemocratica, o cattolica<sup>(202)</sup>. Inoltre, l'atteggiamento differisce anche in base alle caratteristiche degli iscritti. Le sigle sindacali che rappresentano in maggioranza i lavoratori manuali, ad esempio, tendono ad essere meno entusiaste all'idea di coinvolgere la loro base nei piani partecipativi<sup>(203)</sup>.

Nonostante la suddetta diffidenza, focalizzandosi sul quadro comparato, si possono notare paesi dove l'apporto dei sindacati è stato fondamentale ai fini della diffusione della partecipazione finanziaria tra tutte le fasce dei lavoratori<sup>(204)</sup>.

---

<sup>(201)</sup> Sino ad oggi la partecipazione finanziaria è stata, più che altro, prerogativa dei lavoratori forniti di potere contrattuale e solo in misura minore estesa ad un'ampia platea di lavoratori.

<sup>(202)</sup> AA.VV. *Financial participation of employees in the European Union: Much to do about nothing? Background Paper. Luxembourg*, 2007: Office for Official Publications of the European Communities, in <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/07/ef0772en.pdf>, 4.

<sup>(203)</sup> A. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation the role of government and social partners*, European Foundation for improvement of living and working condition, 2004, consultable in <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2004/other/financial-participation-the-role-of-governments-and-social-partners-report>.

<sup>(204)</sup> V. PÉROTIN – A. ROBINSON, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, 2002, 3, in

Negli ultimi anni, infatti, importanti confederazioni - come il DGB (Germania) e il TUC (Regno Unito) - hanno adottato un approccio più favorevole in tema<sup>(205)</sup>. In generale, i sindacati hanno ammorbidito la loro posizione, mostrando maggiore apertura e flessibilità. Su questa scia, si è collocata la risoluzione dell'*European Trade Union Confederation* (ETUC) del 2002 laddove prende in considerazione la partecipazione finanziaria dei lavoratori, se correttamente regolata e qualificata<sup>(206)</sup>.

Il punto di vista dei sindacati sulla questione, varia al variare delle politiche messe in atto dai governi. La diffusione di un clima partecipativo risulta fondamentale. Non si tratta soltanto di prevedere incentivi in forma di sgravi fiscali ma anche, e soprattutto, di diffondere il germe della partecipazione attraverso la diffusione di informazioni inerenti i suoi benefici<sup>(207)</sup>.

Alcune sigle sindacali, a volte, si sono mostrate ostili non tanto rispetto alla partecipazione finanziaria, ma, piuttosto, riguardo all'esplicita volontà mostrata da parte di governi e datori di lavoro di voler strutturare la medesima operando una decentralizzazione contrattuale<sup>(208)</sup>; in queste circostanze, l'atteggiamento di diffidenza è motivato dalla paura di perdere le prerogative di contrattazione del salario<sup>(209)</sup>. Tali apprensioni sono spesso legate ai potenziali rischi per i lavoratori in termini di flessibilità salariale, nonché al timore di destrutturazione dei negoziati collettivi e, più in generale, del sistema di relazioni industriali. Peraltro, si evidenzia come, od oggi, non esistano studi adeguatamente supportati che dimostrino l'esistenza di una correlazione tra partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti e salari bassi o effetti negativi sui negoziati collettivi. Le rappresentanze dei lavoratori temono che la modifica del sistema delle relazioni industriali in chiave individualistica e a-conflittuale possa mortificare il loro ruolo di tutela e provocare danni economici ai lavoratori<sup>(210)</sup>.

---

[www.efesonline.org/library/employee%20participation%20in%20profit%20and%20ownership%20p%E9rotin%2003.pdf](http://www.efesonline.org/library/employee%20participation%20in%20profit%20and%20ownership%20p%E9rotin%2003.pdf)

<sup>(205)</sup> Sul Regno Unito vedi A.C. NEAL - P. LORBER, *Le nuove forme della retribuzione e la partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa. La partecipazione finanziaria dei lavoratori e il ruolo delle parti sociali: l'esperienza del Regno Unito*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2002, n. 2, 285 ss.; sempre con sguardo comparato, per un approfondimento sul ruolo delle parti sociali in tema di partecipazione finanziaria dei lavoratori in Germania cfr. D. SENNE, *Workers' financial participation and the role of social partners in Germany*, in [http://www.csmb.unimo.it/index/other/Germania\\_final.pdf](http://www.csmb.unimo.it/index/other/Germania_final.pdf).

<sup>(206)</sup> European Trade Union Confederation, *Our Priorities – ETUC Resolution 2002*, Bruxelles, ETUC 2002, consultabile in [www.etuc.org/IMG/pdf/Pr.en.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/Pr.en.pdf).

<sup>(207)</sup> A. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation the role of government and social partners*, cit.

<sup>(208)</sup> Quanto accade soprattutto in Belgio, Svezia ed Italia.

<sup>(209)</sup> A. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation the role of government and social partners*, cit., 43.

<sup>(210)</sup> A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, cit., 30; in ottica comparata è possibile osservare come l'approccio delle sigle sindacali cambi in base all'ideologia di fondo delle medesime. Le sigle sindacali di matrice socialista ma soprattutto comunista tendono ad essere più ostili alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, rispetto ad I sindacati di ispirazione

Sul versante delle associazioni datoriali il discorso non cambia. L'approccio varia al variare del contesto sociale e del paese di appartenenza, così come le preferenze per l'uno o per l'altro schema. A titolo esemplificativo, le organizzazioni datoriali in Belgio, Francia, Germania, Paesi Bassi e Regno Unito sono a favore della partecipazione finanziaria e sono attive promotrici della medesima. Anche le principali associazioni datoriali italiane (Confindustria e Confapi), seppur con diverse intensità e meno costanza, mostrano un approccio perlopiù positivo nei confronti di un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle sorti dell'impresa. In Europa, vi sono organizzazioni che, pur non contrastando la partecipazione finanziaria dei lavoratori, hanno assunto un atteggiamento di indifferenza nei confronti della medesima<sup>(211)</sup>. Certo è che, nonostante le aperture al coinvolgimento dei dipendenti nelle *performance* dell'impresa, le associazioni datoriali non accettano di buon grado una limitazione dell'autonomia gestionale interna alle varie aziende.

L'atteggiamento di parziale diffidenza che accomuna sigle sindacali ed associazioni datoriali, se correttamente esaminato, non risulta privo di fondamento; tuttavia, si fonda su un approccio semplicistico che trascura la complessità del fenomeno in esame. Esistono forme intermedie di strutturazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori che ben possono contemperare i diversi interessi in gioco risultando, in ultima battuta, utili al rafforzamento delle relazioni industriali<sup>(212)</sup>. Questo è ciò che emerge anche da uno studio realizzato dalla *Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro* che, in uno studio sul tema, ha concluso che la partecipazione finanziaria non indebolisce il ruolo dei sindacati o dei comitati d'impresa e che, anzi, determina una correlazione positiva con altre forme di partecipazione diretta o rappresentativa<sup>(213)</sup>.

#### 10. *Partecipazione finanziaria ed informazione dei lavoratori. Un binomio indissolubile.*

Come esplicitato, le ragioni di fondo che animano un'impresa a coinvolgere i

---

liberale, social democratica o cattolica che si sono sino ad oggi dimostrati più aperti a sperimentazioni in questo campo. L'approccio cambia anche all'interno delle stesse confederazioni dove, le sigle che tutelano i lavoratori manuali si mostrano molto più scettiche nei confronti del coinvolgimento dei propri rappresentati nel capitale dell'impresa, in questo senso vedi AA.VV. *Financial participation of employees in the European Union: Much to do about nothing?*, cit., 4.

<sup>(211)</sup> Le due principali associazioni datoriali svedesi, *Svensket Näringsliv* e *Företagarnas Riksorganisation*, hanno assunto negli anni una posizione neutrale sul tema, così come la maggior associazione datoriale del Portogallo (Confederação da Indústria Portuguesa) vedi A. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation the role of government and social partners*, cit.

<sup>(212)</sup> A. FICLI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, cit., 30.

<sup>(213)</sup> A. PENDLETON – E. POUTSMA – J. VAN OMMEREN – C. BREWSTER, *Employee share-ownership and profit-sharing in the EU*, studio realizzato dalla *European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, consultabile in [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2001/56/en/1/ef0156en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2001/56/en/1/ef0156en.pdf).

lavoratori nel proprio capitale sono numerose. Tuttavia, quale che sia la logica fondante, nessuna azienda potrà ignorare l'effetto incentivante che deriva dall'applicazione di schemi di partecipazione finanziaria all'interno della propria struttura produttiva.

Si sono più volte messe in luce le impostazioni che associano alla diffusione della *share economy*, non soltanto aspettative di consapevolezza riguardo al funzionamento dei meccanismi di partecipazione finanziaria, ma anche l'esigenza di un coinvolgimento di partecipazione alla gestione stessa delle imprese<sup>(214)</sup>. Senza tornare sulla difficile distinzione tra partecipazione gestionale e partecipazione finanziaria, l'obiettivo è quello di rimarcare l'importanza, o meglio, l'indispensabilità di un momento comunicativo (tra impresa e lavoratori/sindacati) quale strumento di corretta attuazione di qualsiasi meccanismo di partecipazione al capitale anche in assenza di meccanismi di partecipazione "forte".

Quanto appena osservato, può essere sostenuto con maggior fermezza, laddove la mira sia quella di creare sistemi di coinvolgimento indirizzati ad una vasta platea di dipendenti, ovvero non limitati alle fasce altamente qualificate della forza lavoro<sup>(215)</sup>.

Il rafforzamento, o meglio, l'istituzionalizzazione di un obbligo informativo ben si concilierebbe con gli indirizzi dell'Unione Europea in argomento, la quale è intervenuta a più riprese con provvedimenti che, nonostante si caratterizzino per la mancanza di coercitività<sup>(216)</sup>, mettono l'accento sull'informazione strumento necessario per favorire il successo delle varie forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(217)</sup>. Un timido tentativo strutturazione degli obblighi in esame, si è avuto con l'approvazione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, dove si è mirato a rafforzare gli obblighi informativi sia nella dimensione collettiva che in quella individuale, seppur nei modi ed alle condizioni previste dal diritto dell'Unione ma, soprattutto, dalle legislazioni e dalle prassi nazionali<sup>(218)</sup>.

In argomento, un doveroso richiamo va ad un recente parere della Commissione

<sup>(214)</sup> C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro, cit.*, 105.

<sup>(215)</sup> Come più volte ribadito, la partecipazione finanziaria effettiva, ovvero non limitata a manovre per risparmiare sul cuneo fiscale è, soprattutto nel nostro paese, prerogativa di lavoratori con potere contrattuale.

<sup>(216)</sup> Questa scelta è da ricondurre alla consapevolezza dell'UE di aver sconfinato intervenendo in materia di istituto retributivo il quale costituisce materia per la quale l'UE non è fornita di competenze, in questo senso C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro, cit.*, 111.

<sup>(217)</sup> Già la prima Raccomandazione del Consiglio della Comunità Europea del 27 luglio 1992 (92/443/CEE) dispone di intervenire fornendo le informazioni necessarie pertinenti a tutti i lavoratori subordinati interessati. Sul punto vedi M. ROCCELLA, *Salari e partecipazione in Europa* in *Diritto e pratica del lavoro*, 1992, 3111 ss.

<sup>(218)</sup> In particolare nell'articolo 87, titolo IV, parte II, rubricato "Diritti dei lavoratori all'informazione e alla consultazione" del Trattato dell'Unione Europea, ratificato in Italia con Legge del 7 aprile 2005, n. 57.



Europea<sup>(219)</sup>, nel quale tra i vari auspici, l'organo ribadisce la necessità di una adesione volontaria da parte dei lavoratori ai piani di partecipazione finanziaria. In quest'ottica, prodromica a qualsiasi processo di autodeterminazione da parte del singolo lavoratore in ordine al suo coinvolgimento nel rischio di impresa, risulta la piena comprensione di indici, obiettivi e delle loro possibili conseguenze sul salario (in altri termini, una valutazione costi/benefici).

Spostando, per un attimo, l'attenzione all'interno dei confini nazionali, se esaminiamo le norme in tema di partecipazione finanziaria dei dipendenti (sulle quali torneremo ampiamente) si nota, sin da subito, come al momento informativo sia riconosciuta una funzione meramente secondaria, data l'assenza di qualsiasi forma di controllo procedimentalizzata<sup>(220)</sup>. Laddove si è tentato di dare una regolazione allo scambio di informazioni, lo si è fatto su base volontaria in rare, positive, esperienze collettive aziendali.<sup>(221)</sup> L'assenza di una qualsiasi strutturazione di un obbligo informativo, è sfociata nella costruzione di piani partecipativi tendenti ad erogazioni unilaterali poco comprensibili per i lavoratori. Se l'obiettivo primario è l'implementazione della partecipazione finanziaria non in frode all'etichetta, ovvero una partecipazione che voglia beneficiare delle conseguenze positive che l'evidenza empirica le attribuisce<sup>(222)</sup>, deve essere rimarcata sempre più forte l'esigenza di un obbligo informativo non solo collettivo, ma anche individuale<sup>(223)</sup>. Sembra opportuno

---

(219) Da ultimo si veda il parere della Commissione Europea, *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, in European Economic Social Committee, *Opinion of the European Economic and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", 2011, *adapt.it*, indice A-Z-, voce *partecipazione dei lavoratori*.

(220) C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, cit., 85.

(221) Vi sono alcuni accordi aziendali, più o meno recenti, che hanno mostrato la capacità di gestire la retribuzione variabile in modo strategico: a titolo meramente esemplificativo si richiamano il contratto del gruppo Monte dei Paschi di Siena del 2008 il quale agli artt. 23, 24 e 25 regola la retribuzione variabile in maniera meticolosa con parametri dettagliati in base al profilo professionale con una parte del premio erogato a ciascun lavoratore in base al sistema di valutazione delle prestazioni concordato fra le parti ed al punteggio ottenuto dai lavoratori in conseguenza della valutazione ricevuta; il contratto del gruppo Ikea del 2 agosto 2011, in particolare ci si riferisce al capitolo XI inerente la partecipazione ad all'articolo 30 che prevede il "modello alternativo" al quale i lavoratori possono aderire; e ancora l'accordo aziendale Peroni dell'8 aprile 2015 che articola il premio in maniera interessante vincolandolo per il 40% ad obiettivi di tipo economico e per il 60% ad obiettivi di tipo gestionale, ed all'interno di questi ultimi viene innalzata al 20% la soglia legata al raggiungimento degli obiettivi di reparto mentre il restante 40% sarà legato ad obiettivi comuni di stabilimento.

(222) Per una panoramica sui benefici, in astratto, derivanti dall'implementazione della partecipazione dei lavoratori, in particolare, cfr. *supra* nota 136.

(223) Ciò è coerente anche con la prima Raccomandazione del Consiglio della Comunità Europea del 27 luglio 1992 (92/443/CEE) concernente la promozione della partecipazione finanziaria tra i lavoratori nel cui allegato si dichiara espressamente la necessità di fornire al lavoratore tutte le informazioni pertinenti predisponendo gli strumenti necessari.

che il consenso debba essere cercato non solo tra le parti sociali, delle quali è noto l'atteggiamento di diffidenza assunto nei confronti delle politiche coinvolgenti lavoratori nel rischio d'impresa, quanto piuttosto direttamente tra i lavoratori stessi<sup>(224)</sup>. Questo non significa voler "bypassare" il sindacato nel suo ruolo di interlocutore privilegiato, piuttosto i meccanismi di comunicazione individuale dovrebbero operare in maniera congiunta. Affinché gli obiettivi programmati nei piani partecipativi possano effettivamente esplicare effetti vantaggiosi si richiede non soltanto la presenza di un sindacato maturo e pronto a comprendere in prima persona determinate tecniche<sup>(225)</sup>, ma, altresì, un dialogo continuo tra *management* e dipendenti.

Come vedremo<sup>(226)</sup>, le pratiche sino ad oggi utilizzate, vanno ad incidere, in maniera più o meno diretta<sup>(227)</sup>, sul principio di corrispettività ed, in qualche modo, anche sul concetto tradizionale di "subordinazione"<sup>(228)</sup>, in quanto ricollegabili a parametri esterni alla prestazione lavorativa, come efficienza produttiva, andamento dei mercati, obiettivi di redditività. La gestione unilaterale (o, comunque, poco trasparente) da parte dell'imprenditore degli indici e delle somme destinate al coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa, oltre che inficiare l'effetto incentivante, fa percepire al lavoratore un senso di emarginazione dal conseguimento degli obiettivi creando un atteggiamento di "diffidenza" nei confronti degli stessi meccanismi partecipativi<sup>(229)</sup>.

Non può essere sottaciuto come l'informazione giochi ruoli diversi a seconda del parametro di collegamento della partecipazione del lavoratore. Certamente, rivestirà una funzione imprescindibile in termini di motivazione del lavoratore laddove gli schemi partecipativi siano collegati ad indici di produttività. Tuttavia, la stessa risulta altrettanto utile, anzi, ancora una volta direi "imprescindibile", per la strutturazione dei piani partecipativi legati ad indici di redditività, dove gli obiettivi sono difficilmente

<sup>(224)</sup> C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, cit., 109.

<sup>(225)</sup> Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, cit., 92.

<sup>(226)</sup> Cfr., cap. II, par. 3.

<sup>(227)</sup> Le possibili frizioni con il principio in questione variano al variare della quota di salario coinvolta nello schema di partecipazione finanziaria, nonché in base all'indice di collegamento al quale la retribuzione è ancorata. Come vedremo gli indici di redditività creano maggiori frizioni con il principio di corrispettività rispetto agli indici di produttività.

<sup>(228)</sup> Cfr. E. HARDEN – D. L. KURSE – J. R. BLASI, *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*, cit.: nell'articolo gli autori sottolineano come i vari studi, pur non tenendo in considerazione tutte le variabili, mostrano con costanza effetti positivi scaturiti dall'implementazione delle tecniche partecipative. Al contrario, gli scettici, ovvero coloro che negano il richiamato effetto positivo, non hanno, portato a prova delle loro affermazioni evidenze empiriche.

<sup>(229)</sup> Tornando all'Italia, si può affermare come la scarsa trasparenza nella gestione dei modelli di partecipazione finanziaria sia stato uno dei fattori che più ha creato diffidenza all'interno delle sigle sindacali italiane. Sul punto vedi C. ZOLI, *La retribuzione tra garantismo e flessibilità: recenti scenari contrattuali e giurisprudenziali*, in *Struttura retributiva nel lavoro privato e riforma del pubblico impiego*, Cedam, Padova, 1998, 141 ss.

“governabili” dai prestatori di lavoro. In questi casi, l'importanza del momento informativo tende ad evitare che la strutturazione di simili piani si risolva in una mera traslazione di parte del rischio di impresa sui lavoratori<sup>(230)</sup>. Infatti, l'assenza di una adeguata informazione aumenterà le probabilità che i prestatori di lavoro vivano il conseguimento dell'obiettivo in maniera casuale, con la conseguente frustrazione, ancora una volta, dell'effetto motivazionale e fidelizzante<sup>(231)</sup>. In ultimo, ma non per importanza, il momento informativo si rivela irrinunciabile anche, e soprattutto, dei modelli di azionariato dei dipendenti. In questo campo, l'adeguata informazione in grado di erudire il soggetto in ordine ai diritti derivanti dalla proprietà del titolo azionario<sup>(232)</sup>, può consentire al lavoratore di determinarsi in merito all'adesione o meno ad un determinato schema di partecipazione finanziaria.

---

<sup>(230)</sup> In questo senso Z. G GRANDI, *La Retribuzione. Fonti, struttura, funzioni, cit.*, 161; A. PERULLI, *I diritti di Informazione*, Giappichelli, Torino, 1991, 105; in questo senso, il richiamo va a quanto osservato nel, cap. II, par. 3, per quanto concerne il principio di corrispettività.

<sup>(231)</sup> A. VISCOMI, *La contrattazione sugli incentivi nel settore della grande distribuzione commerciale*, in *Diritto relazioni industriali*, 1991, 67; si è dimostrato come i lavoratori che abbiano compreso gli obiettivi, spinti anche dal timore di non raggiungerli, investano maggiori energie nella prestazione lavorativa, in questo senso K. K. MERIMAN – J. R. DECKOP, *Loss Aversion and variable pay: a motivational perspective*, in *International Journal of Human Resource Management*, 18:6, 1026 ss.

<sup>(232)</sup> La sua circolazione, eventuale intrasferibilità oggettive o soggettive. In questo senso risulta importante anche l'informazione a livello individuale. Infatti, in alcune situazioni, il momento collettivo non si rivela sufficiente. Si pensi alle ipotesi del lavoratore azionista i cui interessi, non sono talvolta rappresentati dal sindacato in quanto, talvolta, contrastanti con quelli della generalità dei lavoratori di cui il soggetto sindacale è rappresentante, in questo senso C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro, cit.*, 93; sulla strutturazione della rappresentanza dei piani di partecipazione azionaria cfr. L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese, cit.*, 148.



## CAPITOLO II

### LE IMPLICAZIONI GIURIDICHE SOTTESE ALLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI NEL QUADRO ITALIANO: NORME COSTITUZIONALI E PRINCIPI CIVILISTICI COINVOLTI.

SOMMARIO: 1. *Premesse*; 2. *Un primo – fondamentale – limite alla costruzione dei sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori: l'articolo 36 della Costituzione*; 2.1. *Segue: le nozioni di retribuzione estrapolabili dalla norma costituzionale e la partecipazione finanziaria dei lavoratori* 2.2: 2.2. *La strutturazione dei piani di partecipazione finanziaria alla luce delle peculiarità dell'obbligazione retributiva e del rapporto interno tra i principi contenuti nell'articolo 36 della Costituzione*; 2.2.1. *Segue: il principio di sufficienza e quello di proporzionalità. Le possibili frizioni derivanti dall'incremento della partecipazione finanziaria dei lavoratori*; 3. *Partecipazione finanziaria dei lavoratori e principio di corrispettività*; 4. *Fattispecie "lavoro subordinato" e partecipazione finanziaria dei dipendenti*; 5. *Coinvolgimento del salario negli schemi di partecipazione finanziaria ed assenza della normativa sul salario minimo. La determinazione giudiziale della "giusta" retribuzione*; 6. *La classificazione delle clausole contrattuali – individuali e collettive - sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno del contratto di lavoro come condizione ex articolo 1353 codice civile*; 6.1 *Clausole contrattuali sulla partecipazione finanziaria come condizione potestativa o mista*; 6.2 *Segue: clausole di partecipazione finanziaria come condizione sospensiva. L'applicabilità dell'articolo 1359 e il risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 1218 codice civile*; 6.3 *Osservazioni conclusive sulle pratiche contrattuali riguardanti clausole concernenti i bonus e conseguenti domande giudiziali* 6.4. *Un tentativo di classificazione tra i comportamenti del datore in pendenza della condizione ai fini della possibilità di reclamare la funzione di avveramento*; 7. *Modifiche a livello organizzativo, prerogative imprenditoriali e partecipazione finanziaria dei lavoratori: la rinegoziazione degli obiettivi e l'importanza dell'apporto della contrattazione collettiva.*

#### 1. *Premessa.*

La strutturazione di piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti è un'operazione piuttosto complessa. Pertanto, gli attori coinvolti dovranno agire con meticolosità e cautela, sia nella fase di implementazione, quanto nelle successive operazioni di interpretazione stessi, al fine di conciliare i nuovi modi di retribuire il personale, con i principi giuridici esistenti in un ordinamento. Come ripetutamente sottolineato, l'obiettivo del presente lavoro consiste nell'analisi delle problematiche giuridiche emergenti ogni volta in cui la partecipazione dei lavoratori nel capitale

dell'impresa è realizzata mediante l'impiego diretto del loro salario<sup>(233)</sup>, coinvolgendo, dunque, l'istituto retributivo e, di conseguenza, tutto il campo delle relazioni industriali, in quanto connessi da un legame biunivoco. Quando si relaziona una parte del trattamento economico dei dipendenti ai risultati aziendali, lo si fa nella consapevolezza che tale operazione deve armonizzarsi con una serie di norme (di vario rango) che regolano la disciplina del rapporto di lavoro, nonché con i meccanismi di funzionamento delle stesse relazioni industriali. Di qui, la stringente necessità di operare una verifica di compatibilità delle varie forme di partecipazione finanziaria con le norme costituzionali di riferimento in materia retributiva, con la fattispecie di lavoro subordinato, così come si è evoluta nel corso degli anni<sup>(234)</sup>, oltre che, più in generale, con i principi generali che regolano contratti ed obbligazioni. Quale che sia la fonte contrattuale (individuale o collettiva) utilizzata per l'implementazione della partecipazione dei lavoratori, risulta necessario individuare l'istituto giuridico in grado regolare la pattuizione contrattuale per mezzo della quale un lavoratore entra nello schema di retribuzione variabile. Operazione che risulterà fondamentale per l'identificazione della disciplina che governerà il comportamento delle parti a seguito dell'inserimento di simili clausole contrattuali.

Partendo da tali premesse, il capitolo che segue tenterà di affrontare, senza nessuna ambizione di completezza, i principali nodi teorici che affaticano dottrina e giurisprudenza sul tema, pur nella consapevolezza della complessità di procedere ad un'analisi unitaria, data la varietà degli schemi partecipativi e l'estrema fluidità del concetto di partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(235)</sup>.

2. *Un primo – fondamentale – limite alla costruzione dei sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori: l'articolo 36 della Costituzione.*

Nella strutturazione di un sistema di partecipazione finanziaria che implichi un impiego diretto del salario dei dipendenti<sup>(236)</sup>, si rivela d'obbligo l'analisi della norma costituzionale che, più di ogni altra, rileva in materia retributiva, anche alla luce della inesistenza di una disciplina legislativa che provveda alla fissazione del salario

---

<sup>(233)</sup> Cfr. cap. I, par. 7, dove si evidenzia la necessità di coinvolgere i lavoratori nel capitale dell'impresa in ottica offensiva coinvolgendo il salario degli stessi.

<sup>(234)</sup> Cfr. cap II, par. 4, dove si mettono in luce le possibili frizioni tra la fattispecie lavoro subordinato e le varie forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

<sup>(235)</sup> La partecipazione finanziaria dei lavoratori è un contenitore multiforme in grado di ospitare tutta una serie di tecniche incentivanti e retributive molto differenti tra loro, cfr. cap. I, par. 5.

<sup>(236)</sup> Ovvero che non prevedono l'utilizzazione da parte del lavoratore dei propri risparmi. È lo stesso salario ad essere coinvolto assieme agli istituti ad esso collegati, come accade ad esempio nel nostro paese quando si partecipa ad uno schema di partecipazione finanziaria mettendo a disposizione il Trattamento di Fine Rapporto.

minimo<sup>(237)</sup>.

Anche in virtù di suddetta mancanza, il limite principale alla strutturazione di meccanismi partecipativi è costituito dall'articolo 36 della Costituzione<sup>(238)</sup>, il cui primo comma recita: «*il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro ed in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa*»<sup>(239)</sup>.

Nel corso degli anni, infatti, la norma sembra aver disvelato potenzialità superiori alle previsioni, principalmente per effetto delle interpretazioni giurisprudenziali<sup>(240)</sup> da essa scaturite<sup>(241)</sup>. Il costituente indica direttamente nei requisiti della “proporzionalità” e della “sufficienza” i parametri ai quali il giudice<sup>(242)</sup>, come ogni altro interprete, dovrà conformarsi per valutare secondo criteri oggettivi<sup>(243)</sup>, e non meramente soggettivi<sup>(244)</sup>, l'adeguatezza dello scambio tra prestazione e retribuzione del lavoro<sup>(245)</sup>.

Il particolare, l'oggetto della controprestazione, consistente nell'erogazione delle energie psico-fisiche da parte del prestatore di lavoro, ha imposto, in un certo senso, lo snaturamento del principio di corrispettività tra attività lavorativa ed obbligo

<sup>(237)</sup> Sul possibile inserimento di una normativa sul salario minimo e sui rapporti con la partecipazione finanziaria dei lavoratori cfr. par. 5, cap II.

<sup>(238)</sup> Per un approfondimento tra i tanti vedi S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente ed autonomia collettiva*, cit.; AA.VV., *La retribuzione struttura e regime giuridico*, a cura di B. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, Jovene, Napoli, 1994; Z. G. GRANDI, *La Retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, cit.; per una ricostruzione storica dei lavori preparatori che hanno portato alla formulazione dell'articolo 36 della Costituzione vedi A. DE FELICE, *La retribuzione ed il trattamento di fine rapporto*, in A. PERULLI (coordinato da), *il rapporto individuale di lavoro*, in *Il lavoro subordinato*, a cura di F. CARINCI, in *Trattato di diritto privato*, diretto da BESSONE, tomo II, Utet, Torino, 2007, 383.

<sup>(239)</sup> La norma elenca due criteri in relazione ai quali la retribuzione deve essere commisurata: quello della qualità e quello della quantità. Il criterio della quantità riguarda l'entità dell'impegno lavorativo misurato con riferimento al periodo di tempo in cui si attua la disponibilità del lavoratore all'attività lavorativa. Il criterio della qualità riguarda le competenze e le capacità professionali del lavoratore, con riguardo alle mansioni espletate e alle relative qualifiche.

<sup>(240)</sup> Cass. 21.2.1952 n. 461, in *Riv. Giur. Lavoro*, II, 1952, 95; più di recentemente cfr. Cass 23.11.1992, n. 12490, in *Rep. Foro. It., Lavoro (rapporto)*, 1992.

<sup>(241)</sup> In questo senso T. TREU, *sub articolo 36*, in *Commentario alla Costituzione*, 1979, 72; cfr. anche cap. II, dove si elencano le interpretazioni giurisprudenziali in chiave precettiva formatesi sull'articolo 36 Cost.

<sup>(242)</sup> Così da giustificarsi il «ricorso parametrico alle retribuzioni applicabili alla categoria o al settore produttivo di appartenenza del lavoratore interessato in tutti i casi di insufficienza della retribuzione corrispettivo», in questo senso R. VIANELLO, *La retribuzione*, in *Diritto del Lavoro. Commentario* diretto da F. CARINCI, II.1, 2007, 885.

<sup>(243)</sup> Con essi si intende le regole di mercato.

<sup>(244)</sup> Con essi ci si riferisce alle esigenze personali delle parti.

<sup>(245)</sup> In questo senso E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 2008, 133.

contributivo<sup>(246)</sup>. Sin dall'inizio, l'articolo 36 della Costituzione sembrò poco compatibile con i principi su cui è fondata l'economia di mercato, nonché con quelli tradizionali del diritto dei contratti<sup>(247)</sup>. In passato, vi fu un timido tentativo di operare una lettura del precetto in chiave programmatica<sup>(248)</sup>; interpretazione, peraltro, presto abbandonata sin dalla fine degli anni 50', quando si consolidò l'orientamento, non solo dottrinale, secondo cui l'articolo 36 della Costituzione si configurerebbe quale disposizione pienamente precettiva<sup>(249)</sup>. Tale lettura, operata principalmente a livello giurisprudenziale, è servita ad assicurare l'unità retributiva di base nelle varie aree del paese, superando così l'esperienza delle c. d. "gabbie salariali" che, negli anni 50', avevano permesso la fissazione di livelli retributivi inferiori nel Mezzogiorno<sup>(250)</sup>. Tendenzialmente, in assenza di parametri certi, i giudici hanno preso a riferimento le tariffe collettive<sup>(251)</sup>, arrivando alla paradossale situazione, nella quale i parametri ivi contenuti sono considerati come l'unico possibile criterio per la determinazione del trattamento<sup>(252)</sup>. Le suddette statuizioni (in materia di salario), dunque, non subiscono un controllo di conformità in relazione a quanto previsto nell'articolo 36, «bensì vengono assunte esse stesse, di regola, come parametro per la valutazione della

---

<sup>(246)</sup> A. DE FELICE, *La retribuzione ed il trattamento di fine rapporto*, cit., 389; per un approfondimento sul rapporto tra forme retributive variabili basate su piani di partecipazione finanziaria e il principio di corrispettività cfr. par. 3, cap. II.

<sup>(247)</sup> L. ZOPPOLI, *L'articolo 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, cit., 94.

<sup>(248)</sup> Il principio dell'articolo 36 comma 1° della Costituzione, ha un senso pratico ed operante come accoglimento di una delle fondamentali esigenze del mondo del lavoro, in questo senso G. PERA., *La giusta retribuzione dell'articolo 36 della Costituzione*, in *Riv. crit. dir. lav.*, I, 1953, 100 ss.

<sup>(249)</sup> Per la dottrina, tra i tanti, fu Giugni ad affermare la natura direttamente precettiva; in giurisprudenza tra le prime, Cass. 12 Maggio 1951, n. 1184, in *Mass. Giur. Lav.*, 1951, 157; Cass. 5 Novembre 1955, n. 3601, in *Mass. Giur. Lav.*, 1956, 38; la precettività della disposizione copre quella che viene definito "salario minimo" che viene considerato nel suo insieme, ovvero in riferimento al trattamento complessivo; nello stesso senso tra i primi S. PUGLIATTI, *La retribuzione sufficiente e le norme della Costituzione*, in *RIV. GIUR. LAV.*, 1949-1950, I, 189 ss., dove il valore immediatamente precettivo dell'articolo 36 anche nei rapporti di lavoro tra privati è affermato con vigore; nello stesso senso A. CESSARI, *L'invalidità del contratto di lavoro per violazione dell'articolo 36 della Costituzione*, in *DIR. LAV.*, 1951, II, 197.

<sup>(250)</sup> In questo senso R. DEL PUNTA, *Lezioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2012, 483 ss: che osserva come la giurisprudenza della Cassazione abbia rappresentato la modalità con cui, in Italia, sono stati introdotti minimi retributivi che, in altri paesi (Francia, gran Bretagna) sono in genere previsti a livello inferiore rispetto alle tariffe collettive.

<sup>(251)</sup> La regola giurisprudenziale del riferimento alle tariffe collettive come parametro per la determinazione della retribuzione sufficiente non è rigida: è massima ricorrente, anche nella giurisprudenza costituzionale, quella secondo cui essa non comporta un'applicazione meccanica della disciplina contrattuale, essendo consentiti scostamenti in entrambi i sensi.

<sup>(252)</sup> P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'articolo 36 della Costituzione*, in *Relazione al convegno promosso dall'accademia dei Lincei*, Roma, 2010, 9, consultabile in <http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=835>.



congruità delle retribuzioni effettive, dovendo intendersi che l'“esistenza libera e dignitosa”, menzionata nell'articolo 36 Cost., è quella consentita al lavoratore e alla sua famiglia da un trattamento conforme a quello “tabellare” stabilito dal contratto collettivo nazionale di settore»<sup>(253)</sup>.

Ciò non significa che le retribuzioni siano identiche ovunque<sup>(254)</sup>. Come avremo modo di constatare, un differenziale retributivo nelle regioni del nord viene sostanzialmente ricreato, anche utilizzando forme di partecipazione finanziaria, per mezzo della contrattazione integrativa che al sud risulta essere assente o, comunque, difficilmente rinvenibile<sup>(255)</sup>. A ciò deve aggiungersi che la Cassazione, quando è stata chiamata a pronunciarsi sull'articolo 36 della Costituzione, ha affermato la possibilità del giudice di individuare una retribuzione sufficiente inferiore ai minimi individuali, in considerazione del ridotto livello del costo della vita in certe aree del paese<sup>(256)</sup>, negando la possibilità allo stesso di compiere un sindacato sulle varie componenti della retribuzione, ribadendo la necessità di una valutazione complessiva del trattamento<sup>(257)</sup>. Quest'ultima puntualizzazione, peraltro, è stata ribadita anche dalla Corte Costituzionale la quale ha evidenziato come il principio della giusta retribuzione non vada analizzato in relazione alle singole voci escludendo, così, un controllo giudiziale sulla proporzionalità delle stesse<sup>(258)</sup>.

Tuttavia, in questa evoluzione, come già accennato, si annida un paradosso: nella disciplina della retribuzione, infatti, l'unica norma costituzionale che assume tempestivamente una considerevole rilevanza, è proprio quella dettata dai costituenti

<sup>(253)</sup> P. ICHINO, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(254)</sup> In particolare, è stata riconosciuta recentemente la legittimità della determinazione giudiziale della retribuzione in misura inferiore rispetto allo *standard* collettivo di settore in considerazione del minor costo della vita nella regione Cass. 26 luglio 2001 n. 10260, *Mass. Giur. Lav.*, 2001, 995, con nota di S. FIGURATI, *Osservazioni circa la determinazione della retribuzione adeguata e sufficiente*, e *Riv. It. Dir. Lav.*, 2002, II, 299, con nota di F. STOLFA, *La retribuzione minima ex articolo 36 Cost. e i limiti (sempre più evidenti) della supplenza giurisprudenziale*.

<sup>(255)</sup> R. DEL PUNTA, *Lezioni di diritto del lavoro, cit.*, 415 ss.

<sup>(256)</sup> Secondo questa interpretazione il giudice ha il potere di discostarsi dai minimi salariali stabiliti dalla contrattazione collettiva e di riconoscere al lavoratore una retribuzione inferiore, purché fornisca una motivazione adeguata della differente misura della retribuzione sufficiente e proporzionata da lui indicata. In questo senso Cass. 15 novembre 2001, n. 14211, in *Riv. It. Dir. Lav.*, II, 2002, 299, con nota di F. STOLFA, *La retribuzione minima ex articolo 36 Cost. e i limiti (sempre più evidenti) della supplenza giurisprudenziale, cit.*

<sup>(257)</sup> La giurisprudenza di Cassazione è prevalentemente orientata nel senso della necessità del confronto tra “il complesso delle voci retributive corrisposte al lavoratore”, indipendentemente dalla loro denominazione e distribuzione nel caso concreto, e il trattamento minimo stabilito dalla contrattazione collettiva, in questo senso tra le tante vedi Cass., n. 3749/2000, Cass., n. 25889/2008.

<sup>(258)</sup> Corte Cost. sent. n. 470 del 2002, nella quale afferma che il principio della giusta retribuzione non si applica alle singole componenti della retribuzione, né consente un controllo giudiziale sulla proporzione tra di esse.

con l'intento di indicare alcuni fondamentali valori cui ancorare un diritto considerato da un punto di vista piuttosto esterno all'economia e agli equilibri del contratto di lavoro. La lettura in chiave precettiva è stata il risultato della parziale mancata attuazione della norma costituzionale concernente la contrattazione collettiva<sup>(259)</sup>. A ben vedere, la Costituzione aveva al suo interno un sistema di pesi e contrappesi; se si fosse provveduto alla corretta e completa attuazione dell'articolo 39 della Costituzione, con la conseguente efficacia *erga omnes* degli accordi collettivi, la disposizione in esame sarebbe, probabilmente, rimasta tra le affermazioni di mero principio<sup>(260)</sup>.

### 2.1. *Segue: le nozioni di retribuzione estrapolabili dalla norma costituzionale e la partecipazione finanziaria dei lavoratori*

Ciò premesso, è intuibile come gli attori coinvolti nella pianificazione di schemi finanziari partecipativi debbano avere bene a mente i principi sopra menzionati, in quanto, gli stessi, devono essere tenuti costantemente in considerazione quando si coinvolge il salario del lavoratore nei risultati dell'impresa<sup>(261)</sup>. Come vedremo, vi sono schemi partecipativi che presentano un legame molto flebile con la prestazione lavorativa e che possono, perlomeno in via astratta, stridere con il principio di proporzionalità. Ancor di più facile intuizione sono le questioni - sul quale torneremo ampiamente - sottese al limite della sufficienza, laddove si sperimentino schemi che mettano a repentaglio una consistente fetta di salario.

Si ritiene, quindi, presupposto fondamentale all'approfondimento di qualsiasi schema di coinvolgimento, la breve analisi dei due principi, nonché l'indagine sul loro rapporto interno. Per quanto concerne il primo requisito, quello della "*proporzionalità*", la Costituzione individua due parametri rispetto ai quali la retribuzione deve essere

---

<sup>(259)</sup> G. GIUGNI, *Prefazione* a M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, Il Mulino, Bologna, 1971: osserva in argomento che l'articolo 36 della Costituzione, nato senza dubbio come norma programmatica, che avrebbe trovato concretezza soprattutto nel meccanismo di contrattazione con efficacia generale di cui all'inattuato articolo 39, fu improvvisamente accettato, tra il 1950 e il 1953, come norma precettiva, atta a colmare quello che allora appariva come il vuoto legislativo derivante dall'inattuazione dell'articolo 39. Già in questo atteggiamento è dato intravedere, chiarissimamente, una scelta politica di deliberata supplenza del giudiziario all'inerzia del legislativo.

<sup>(260)</sup> In questo senso L. ZOPPOLI, *L'articolo 36 della costituzione e l'obbligazione retributiva*, in *La retribuzione struttura e regime giuridico*, cit., 95; nei primi anni 50' il dibattito tra i sostenitori della programmaticità e i fautori dell'immediata applicabilità della norma ha toccato i massimi livelli di profondità. Ma per una corretta ricostruzione dei termini del problema, appare opportuno non trascurare le interrelazioni tra gli orientamenti espressi con riferimento all'articolo 36 Cost., ed il parallelo confronto dottrinale in merito alle prospettive di attuazione dell'art 39 comma 2° Cost, sul punto si veda S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, cit., 25 ss. e 51 ss.

<sup>(261)</sup> Cfr. cap. II, par. 2.2.1, dove si evidenzia la necessità di operare una lettura congiunta dei due principi e di verificarne, di volta in volta, la compatibilità con gli schemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

quantificata: quello della “qualità” e quello della “quantità”. Quindi, si rende necessaria una valutazione concreta, non solo della durata della prestazione, ma anche del tipo di mansioni concretamente espletate, nonché delle loro specifiche caratteristiche intrinseche<sup>(262)</sup>. In quest’ottica, si può - a pieno titolo - inscrivere il contratto di lavoro subordinato tra i contratti di scambio a prestazioni corrispettive<sup>(263)</sup>.

Il secondo criterio, ovvero quello della “sufficienza”, richiede che la misura della retribuzione non scenda sotto il minimo vitale e si riveli, comunque, adeguata a garantire un’esistenza libera e dignitosa, non solo al lavoratore, ma a tutto il suo nucleo familiare.

A ben vedere, nel concetto di retribuzione ricavabile dalla norma in esame confluiscono elementi che ne evidenziano, da un lato, la natura contrattuale di corrispettivo della prestazione lavorativa e, dall’altro, la funzione che potrebbe definirsi “sociale”, ovvero quella tesa a garantire un adeguato sostentamento al lavoratore e alla sua famiglia<sup>(264)</sup>. Seguendo il citato ragionamento, la dottrina ritiene che dalla disposizione sia possibile ricavare due diverse nozioni di retribuzione apparentemente contrastanti: una intesa come “obbligazione-corrispettivo” e, l’altra, concepita come “obbligazione-sociale”<sup>(265)</sup>. La nozione di retribuzione classificata come “obbligazione-corrispettivo”, sarebbe identificabile dal richiamo che collega l’obbligazione retributiva alla qualità e alla quantità del lavoro prestato, sottolineando la relazione giuridica intercorrente tra le parti, avente per oggetto uno scambio di utilità. Per quel che

<sup>(262)</sup> Si guarderà la difficoltà, la responsabilità professionale, specializzazione tecnica.

<sup>(263)</sup> L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 1991, 31.

<sup>(264)</sup> In questo senso S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzioni*, in *Il dir. del lav.*, III, 1997, 153.

<sup>(265)</sup> La prima nozione, ricavabile dal precetto costituzionale, che si riferisce alla sufficienza della retribuzione, tale dottrina ritiene che con il criterio della sufficienza si assicuri l’obbligazione retributiva sganciandola da valutazioni discrezionali o di mercato; la seconda nozione di retribuzione è, invece, deducibile da quella parte di precetto costituzionale che collega strettamente la suddetta obbligazione alla quantità ed alla qualità del lavoro prestato. In tal modo viene messa a fuoco la relazione giuridica che si instaura tra i contraenti volta ad uno scambio di utilità plurime fortemente correlate. Sul punto vedi L. L. ZOPPOLI, *L’articolo 36 della costituzione e l’obbligazione retributiva*, in *La retribuzione struttura e regime giuridico*, cit., 98, ma anche in L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, cit., 279 ss.; per contro, questa distinzione è stata criticata da ultimo da P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell’articolo 36 della Costituzione*, cit., 754 ss., secondo quale, nonostante la bipartizione colga la duplice funzione della retribuzione, rischia di mettere in secondo piano la ragione ad essa sottesa. Il contratto di lavoro subordinato, infatti, si connota per un determinato contenuto “assicurativo” in base al quale il datore di lavoro si fa carico dei rischi, mentre il prestatore paga un “premio assicurativo” per la copertura garantita, ricevendo un compenso minore a quello altrimenti ottenibile. Il compenso che il datore di lavoro paga nei periodi in cui il lavoratore non svolge la prestazione (ad esempio, per malattia, infortunio ecc.) o in caso di andamento negativo dell’impresa si giustifica sempre come corrispettivo della prestazione considerata *ex ante* come soggetta a determinati rischi.

concerne la seconda componente, ovvero l' "obbligazione-sociale", essa sarebbe estrapolabile dalla parte del precetto che si riferisce alla sufficienza della retribuzione come strumento diretto a garantire una esistenza libera e dignitosa. È proprio quest'ultimo riferimento che fa entrare nel concetto di retribuzione, oltre ad un elemento oggettivo, un elemento di carattere soggettivo che è costituito, appunto, dalle condizioni personali del prestatore di lavoro. L'obbligazione sociale risulta, dunque, essere un effetto inderogabile della stipulazione del contratto di lavoro ispirata ad interessi, superiori e prevalenti, che trascendono il piano dell'autonomia privata<sup>(266)</sup>.

Visto quanto sopra detto, risulta facile intuire come l'utilizzazione della remunerazione dei dipendenti nella strutturazione di schemi partecipativi possa creare, perlomeno in astratto, possibili tensioni con entrambi le nozioni di obbligazioni estrapolabili dalla norma costituzionale. In particolare, a parere di chi scrive, nell'ipotesi in cui si volesse strutturare schemi sistemi di *financial involvement* collegati ad indici aleatori (indici di redditività puri), bisognerebbe accettare una concreta mortificazione del principio di corrispettività nell'ambito del contratto di lavoro o, meglio, un'interpretazione che tenga conto di tutti gli interessi rientranti nella relazione lavorativa.

## 2.2. *La strutturazione dei piani di partecipazione finanziaria alla luce delle peculiarità dell'obbligazione retributiva e del rapporto interno tra i principi contenuti nell'articolo 36 della Costituzione.*

Il rapporto tra le varie forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori e i principi costituzionali di cui all'articolo 36 continua ad impegnare la dottrina dal momento che, conciliare nuove forme di retribuzione e rinnovate esigenze del mercato del lavoro con le pressanti esigenze sociali, rappresenta uno dei problemi più attuali e complicati dell'odierna realtà sociale e politica. I contorni risultano sfumati, soprattutto in assenza di una solida struttura giuridica di supporto<sup>(267)</sup> e di una contrattazione collettiva che sino ad oggi, come vedremo<sup>(268)</sup>, non ha brillato in quanto a innovatività e sperimentazione.

Prima di verificare, però, la compatibilità ed, eventualmente, le possibili tensioni emergenti tra i principi enunciati nell'articolo 36 della Costituzione e gli indici contenuti nei piani di coinvolgimento dei lavoratori, sembra opportuno indagare sul "discusso" rapporto interno tra i principi stessi.

Sul punto, si osserva come l'intera storia della struttura delle retribuzioni che ha caratterizzato il nostro paese nell'ultimo mezzo secolo, può leggersi nella chiave di una dialettica continua tra due tendenze opposte fra loro, ma legittimate entrambe, sul

<sup>(266)</sup> L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, cit., 279.

<sup>(267)</sup> In Italia si sconta la mancanza di una normativa sul salario minimo, cfr. cap. II, PAR. 5.

<sup>(268)</sup> Cfr. cap. VI, par. 4.

piano costituzionale, rispettivamente dal principio di proporzionalità e da quello di sufficienza enunciati nell'articolo 36 della costituzione<sup>(269)</sup>. L'apparente contraddizione che caratterizza la prescrizione costituzionale, trova un preciso riscontro nei lavori preparatori, dai quali si evince l'impossibilità di raggiungere una sintesi tra opposte esigenze ideologiche che caratterizzavano i padri costituenti<sup>(270)</sup>. Il fulcro di tale dibattito si concretizza nell'interrogativo, spesso risolto in termini non uniformi, sull'applicazione congiunta o meno dei principi richiamati. Sostanzialmente, la dottrina si divide tra chi sostiene la necessità di un'applicazione separata dei medesimi<sup>(271)</sup> e chi, invece, ne offre convintamente una lettura simbiotica, non ritenendo possibile attribuire ai due principi ambiti di operatività differenti, a meno che non si voglia andare contro la norma costituzionale stessa<sup>(272)</sup>. Ancora, vi è chi<sup>(273)</sup> rinviene l'esistenza di una gerarchia invertita rispetto a quanto affermato sino ad oggi, ponendo in primo piano il requisito della "proporzionalità" e, successivamente, quello della "sufficienza". Tale considerazione si basa sul sillogismo secondo cui se il criterio prevalente fosse quello della sufficienza, quello della proporzionalità non troverebbe giustificazione alcuna. In questa visione, identificare la "proporzionalità" come requisito principale, consente un suo adeguamento al requisito della "sufficienza" che costituirebbe un limite diretto a salvaguardare la funzione di sostentamento della retribuzione. Sarebbe, quindi, quest'ultimo criterio ad essere parametrato su esigenze estranee al lavoro, mentre il requisito della proporzionalità ben si concilierebbe con la prestazione lavorativa ed il salario ne rappresenterebbe la sua remunerazione<sup>(274)</sup>.

Si è osservato che se il costituente avesse voluto ricondurre la funzione della retribuzione allo scopo di sostentamento, avrebbe potuto limitarsi ad affermare che la retribuzione deve essere "*in ogni caso sufficiente ad assicurare al lavoratore ed alla sua famiglia l'esistenza*"<sup>(275)</sup>. In altri termini, il precetto costituzionale non sarebbe finalizzato solo a garantire il soddisfacimento del bisogno materiale, ma anche quello dei bisogni non

<sup>(269)</sup> P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'articolo 36 della Costituzione*, cit., 8

<sup>(270)</sup> Cfr. S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzioni*, cit., 153; per una ricostruzione dettagliata dei lavori dell'assemblea costituente sull'articolo 36 vedi P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'articolo 36*, cit., 731 ss; in argomento vedi anche G. RICCI, *La Retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul salario minimo*, in *Lavoro e Diritto*, 2011, 4, 636 ss.

<sup>(271)</sup> S. CESARINI, *L'articolo 36 della Costituzione e poteri del giudice*, in *Mass. Giur. Lav.*, 1961, 414.

<sup>(272)</sup> Tra gli autori sostenitori di quest'ultima impostazione: L. ZOPPOLI, *La corresponsività nel rapporto di lavoro*, cit., 186; S. PUGLIATTI, *La retribuzione sufficiente e le norme della Costituzione*, cit., 192; G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997.

<sup>(273)</sup> R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, Franco Angeli, Milano, 1978, 83; ma anche R. SCOGNAMIGLIO, *Diritto del lavoro*, V ed., Laterza, Bari, 2000, 286.

<sup>(274)</sup> In questo senso R. SCOGNAMIGLIO, *op. ult. cit.*, 80.

<sup>(275)</sup> In altre parole, il precetto costituzionale contiene una nozione di retribuzione non necessariamente equipollente con il salario sufficiente a garantire il sostentamento, ma ha un ambito più ampio, dato che impone di prendere in considerazione e soddisfare bisogni del lavoratore in tutta la soggettività. Sul punto vedi ROMA G., *Le funzioni della retribuzione*, cit., 53 ss.

necessariamente identificabili con la fisiologica sopravvivenza del soggetto lavoratore<sup>(276)</sup>.

Una tesi audace che prospetta una lettura originale del testo costituzionale e che condivide, in un certo modo, l'atteggiamento sopra accennato, tenta di ricondurre a coerenza la disposizione del primo comma dell'articolo 36 della Costituzione, attribuendo diversi destinatari ai distinti obblighi che ne scaturiscono. Si potrebbe, quindi, affermare che solo nel primo caso (retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto) si possa parlare concretamente di obbligo del datore di lavoro nascente dal contratto affidato all'autonomia delle parti<sup>(277)</sup>. Nel secondo caso, invece (retribuzione sufficiente), il diritto del prestatore di lavoro troverebbe nel contratto un mero presupposto e non risulterebbe esercitabile nei confronti del datore di lavoro<sup>(278)</sup>. Quest'ultima impostazione è stata, peraltro, prospettata in un - non recentissimo - documento finale della Confindustria, incentrato proprio sugli schemi di partecipazione finanziaria dal titolo: "Nuove forme di retribuzione e attualità dei principi costituzionali"<sup>(279)</sup>.

Visto quanto sopra detto, è intuibile come, ancora una volta, ricada sull'interprete il compito di dare coerenza ad una norma ispirata a logiche contrapposte e di coordinare gli elementi di corrispettività e sufficienza, in modo che il rispetto dell'uno non implichi la modificazione dell'altro. Ciò, è ancor più vero nelle ipotesi di partecipazione finanziaria dei dipendenti, laddove gli stessi vengono messi nella condizione di partecipare, in un certo senso, al rischio di impresa, con possibili evidenti ripercussioni sulla sfera retributiva.

### *2.2.1. Segue: il principio di sufficienza e quello di proporzionalità. Le possibili frizioni derivanti dall'incremento della partecipazione finanziaria dei lavoratori.*

Una volta operata una breve panoramica sui principi contenuti nel disposto di cui all'articolo 36 della Costituzione, si evidenzia come a prevalere sia quella dottrina, già menzionata, che attribuisce al requisito della sufficienza un ruolo di primo piano,

---

<sup>(276)</sup> Alla quantità di retribuzione proporzionata, che secondo alcuni non soddisferebbe compiutamente l'articolo 36 Cost., va aggiunta pertanto la quota variabile ed individualizzata che rappresenterebbe la sufficienza. Dall'insieme della retribuzione sufficiente e quella proporzionale, emergerebbe la retribuzione "promozionale", l'unica aderente al dettato costituzionale. In questo senso cfr. G. ROMA, *op. ult. cit.*, 61.

<sup>(277)</sup> Chiaramente tenendo conto dei limiti scaturenti dal rispetto delle regole minime stabilite dalla legge e dalla contrattazione collettiva applicabile.

<sup>(278)</sup> In base alla medesima, quindi, sembrerebbe più corretto attribuire allo Stato e non direttamente al datore di lavoro gli oneri collegati ai bisogni della persona e del suo nucleo familiare, in questo senso S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzioni*, cit., 153 ss.

<sup>(279)</sup> Documento dal titolo "Nuove forme di retribuzione e attualità dei principi costituzionali, atti dell'incontro di studio", Roma, 3 febbraio 1997, Cedam, 1998.

rinvenendo la necessità che la retribuzione minima si parametri, in ogni caso, oltre il minimo vitale di sussistenza, in modo da garantire un'esistenza libera e dignitosa, non solo per il lavoratore come singolo, ma anche per il suo nucleo familiare<sup>(280)</sup>. In altri termini, la proporzionalità tra retribuzione e quantità e qualità del lavoro svolto, deve essere contenuta nei limiti necessari a garantire la sufficienza della remunerazione stessa<sup>(281)</sup>.

Appare chiaro, però, che se la proporzionalità della retribuzione può essere desunta da parametri di mercato, come tali destinati a valere nei confronti di tutti i potenziali destinatari che operano all'interno del sistema dei rapporti economici, un'applicazione individualizzata del principio della sufficienza retributiva, come quella che viene attualmente condotta sulla base dell'articolo 2099 cod. civ., prende in considerazione direttamente la situazione concreta del lavoratore che dal salario dovrebbe ricavare il necessario per condurre una vita dignitosa<sup>(282)</sup>.

Si tratta di capire fino a che punto una lettura così rigida della nozione di "retribuzione sufficiente" sia compatibile, da un lato, con l'obbligazione di diritto civile e, dall'altro, con l'economia di mercato ma, soprattutto, con la possibilità di ripartire il rischio tra le parti del contratto di lavoro in maniera diversa da quella conosciuta sino ad oggi, mediante il collegamento del trattamento economico dei lavoratori a parametri riferibili, in senso ampio, alle *performance* economiche dell'impresa. Tale verifica, assume centrale importanza anche alla luce della crescente attenzione nei confronti dei meccanismi di partecipazione finanziaria, della cruciale posizione assunta dagli stessi nell'ordinamento giuridico, nonché delle sempre più insistenti sollecitazioni, anche in ambito europeo in argomento<sup>(283)</sup>.

---

<sup>(280)</sup> Peraltro, nonostante innumerevoli pronunce giurisprudenziali ed orientamenti dottrinali, sostengano che l'esercizio del potere giudiziale *ex* articolo 2099 cod. civ. debba essere finalizzato alla determinazione del trattamento retributivo che, oltre a risultare proporzionato al lavoro svolto, appaia adeguato alle esigenze del lavoratore e della sua famiglia, in concreto ciò non sempre avviene. Infatti, l'incidenza di tali fattori viene sostanzialmente ad essere neutralizzata mediante il richiamo all'istituto delle "maggiorazioni di famiglia"; conseguentemente i carichi familiari del lavoratore, non vengono considerati elemento che da solo possa giustificare scostamenti retributivi, in questo senso S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, cit., 76.

<sup>(281)</sup> E. GHERA, *Diritto del lavoro*, cit., 132; in questi termini, in giurisprudenza, tra le tante: Cass. 24 febbraio 1997, n. 1681; Cass. 9 Agosto 1996, n. 7383.

<sup>(282)</sup> Sul punto si veda S. BELLOMO., *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, cit., 74: proprio su quest'ultimo punto, l'atteggiamento più diffuso presenta, invece, i tratti di una *conventio ad excludendum* motivata dallo scetticismo sulla compatibilità con lo schema contrattuale, di elementi tanto distanti alla relazione sinallagmatica descritta nell'articolo 2094 cod. civ.; si potrebbe, quindi, affermare che il principio prevarrebbe è quello della sufficienza, in questo senso E. GHERA, *Diritto del lavoro*, cit., 133; quindi, è stato grazie all'applicazione giurisprudenziale apparsa sin dalla fine degli anni 50' che in Italia è stato possibile introdurre i "minimi retributivi".

<sup>(283)</sup> Da ultimo si veda il parere della Commissione Europea ha adottato il parere *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, in *European Economic Social Committee, Opinion of the European Economic*

In questo scenario, il compito del giurista consiste nel coordinare la connotazione legale dell'obbligazione retributiva, con le linee evolutive della costituzione economica<sup>(284)</sup> e con la costante ricerca di competitività da parte delle aziende<sup>(285)</sup>.

In prima battuta, si sottolinea come il concetto di sufficienza *ex* articolo 36 della Costituzione, debba essere inteso in senso relativo, non essendo possibile una sua determinazione in misura fissa, trattandosi di concetto variabile in corrispondenza del momento storico di attuazione del precetto stesso<sup>(286)</sup>. In quest'ottica, la retribuzione sufficiente viene intesa, sia come equipollente al "salario alimentare" (sufficiente a soddisfare i bisogni primari dell'individuo e della sua famiglia), sia come strumento atto a consentire «un decoroso tenore di esistenza in corrispondenza di un livello comune medio»<sup>(287)</sup>.

A livello interpretativo, non sembra possibile scindere i due parametri contenuti nella norma, i quali vanno letti (e valorizzati) in maniera congiunta. Tale assunto, non è contraddetto da chi ritiene prioritario il requisito della proporzionalità, in quanto lo stesso impone al giudice di individuare il valore di mercato della prestazione, rispetto a quello della sufficienza, che dovrebbe acquisire una posizione subalterna e di mero "correttivo", per garantire la soglia al di sotto della quale la determinazione negoziale della retribuzione non può spingersi.

Una volta acquisita l'opzione interpretativa più coerente con il dettato costituzionale, è necessario comprendere come i due elementi contenuti nella norma costituzionale possano, in concreto, interferire con la strutturazione di un serio piano di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

Sul punto, si rileva come nel nostro Paese, data la modesta quantità di salario sino ad ora impiegata negli schemi di partecipazione finanziaria, non sia rinvenibile

*and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", 2011, *adapt.it*, indice A-Z, voce *partecipazione dei lavoratori*; inoltre, per un approfondimento sul dibattito sulla partecipazione dei lavoratori in Europa si veda J. LOWITZSCH, I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit.; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 1 ss.

<sup>(284)</sup> Intesa come sintesi di principi e regole applicabili ai rapporti economici. In questo senso, N. IRTI, *L'ordine giuridico di mercato*, cit., 14.

<sup>(285)</sup> È chiaro che il problema non è di facile soluzione, perché il superamento delle garanzie precostituite sul piano delle discipline e delle strutture giuridiche della retribuzione, è possibile se quelle garanzie di carattere socio-politico vengano offerte ad altri livelli mediante altri meccanismi. Fare il contrario vorrebbe dire abbandonare qualsiasi progetto di società basato sul principio di uguaglianza formale e sostanziale; in questo caso, vi è chi ha paventato una possibile revisione, non solo dell'articolo 36 della Costituzione ma anche dello stesso articolo 3 della medesima, in questo senso intesa come sintesi di principi e regole applicabili ai rapporti economici. In questo senso, IRTI N., *L'ordine giuridico di mercato*, cit., 14.

<sup>(286)</sup> In questo senso M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, cit., 1971, 33.

<sup>(287)</sup> M.L. DE CRISTOFORO, *op. ult cit.*, 40.



alcuna frizione tra le forme di coinvolgimento nel capitale e il principio della sufficienza. Tuttavia, anche in vista di un potenziale possibile aumento delle quote di salario utilizzabili all'interno dei piani partecipativi, sembra opportuno specificare come simili tecniche di coinvolgimento incontrino un ostacolo invalicabile nel principio della sufficienza di cui all'articolo 36 della Costituzione, oltre il quale non è ammissibile una flessibilizzazione del salario<sup>(288)</sup>.

Ciò premesso, in particolar modo in materia di azionariato dei dipendenti, non manca chi si interroga sulla possibilità di individuare diversamente la soglia di compatibilità tra retribuzione erogata in azioni e limite della sufficienza, laddove all'interno del contratto collettivo nazionale di categoria si dovesse prevedere una specifica clausola di apertura che, in talune ipotesi, dia la possibilità al contratto aziendale di autorizzare il lavoratore a scambiare anche parte della retribuzione, sino a quel momento identificata come fissa, con strumenti finanziari<sup>(289)</sup>.

La questione, appare ancor più controversa in ordine alla congruità delle varie tecniche partecipative in relazione al principio della proporzionalità che richiede un collegamento tra compenso, quantità e qualità del lavoro svolto<sup>(290)</sup>. La distanza rispetto al nesso tra retribuzione e lavoro di cui all'articolo 36 è più accentuata quando i parametri incentivanti si collegano a fattori indipendenti dai caratteri della prestazione e dalle scelte dell'imprenditore, come nel caso degli indici c.d. di redditività ed andamento del mercato azionario<sup>(291)</sup>.

Infatti, soprattutto in ipotesi di attribuzione di azioni, ma anche nei casi in cui il salario viene correlato a particolari indicatori di redditività, a fronte di una prestazione di lavoro «eterodeterminata si viene a delineare una controprestazione ancorata, in parte, alle *performance* dei titoli di borsa e, quindi, ad indici sulla cui determinazione il prestatore di lavoro non può esercitare alcuna incidenza mediante la prestazione di

<sup>(288)</sup> In questo senso M. PERSIANI – G. PROIA, *Contratto e rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 2007, 129; in parziale disaccordo A. NICCOLAI, *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia collettiva*, in *cit.*, 361, per il quale «il rinnovato potere contrattuale dei sindacati ed il recupero di forza sul mercato anche dei singoli dipendenti (o comunque su significative porzioni di essi) impongono una revisione del carattere immanente del principio della sufficienza, essendo venuta meno l'esigenza di protezione dall'esterno della libertà negoziale, individuale e di gruppo».

<sup>(289)</sup> In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, *cit.*, 202 che tra l'altro (p. 204) non ritiene preclusa «la sperimentazione di simili tecniche negoziali» laddove «indirizzate a temperare le rigidità insite nel vincolo costituzionale della sufficienza»; sulla possibilità di un'interpretazione maggiormente elastica dell'articolo 36 della costituzione cfr. R. DE LUCA TAMAJO, *Nuovi istituti e funzioni della retribuzione tra flessibilità e garanzie costituzionali*, in *Struttura retributiva nel lavoro privato e riforma del pubblico impiego*, a cura di A. PERULLI – G. MARTINENGO, Cedam, Padova, 1998, 80.

<sup>(290)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *cit.*, 664, il quale non ritiene messo in discussione il principio della sufficienza.

<sup>(291)</sup> In queste ipotesi si è affacciato il dubbio di un superamento del dettato costituzionale di cui all'articolo 36, vedi ancora T. TREU, *op. ult. cit.*, 666.

lavoro»<sup>(292)</sup>. In queste ipotesi, le tensioni con il principio di proporzionalità paiono innegabili, soprattutto se si considera come il valore di mercato dei vari titoli afferenti una società sia influenzato in misura massiccia dalle scelte di investitori estranei all'azienda, nonché dagli speculatori e dagli investitori istituzionali, ossia a variabili esterne all'impresa<sup>(293)</sup>.

Per il momento si tratta di un problema, perlopiù, teorico; eventuali implicazioni pratiche si presenterebbero nell'ipotesi in cui il salario del lavoratore fosse ancorata prevalentemente a parametri variabili<sup>(294)</sup>.

Quanto appena osservato, non comporta necessariamente l'erogazione di un trattamento c.d. minimo in maniera fissa<sup>(295)</sup>. Le parti sono libere di modulare l'istituto salariale nella maniera preferita. Tuttavia, ove il lavoratore si rivolgesse all'autorità giudiziaria lamentando un trattamento retributivo che, all'esito di un piano di partecipazione finanziaria, non sia in linea con i principi suindicati, il giudice valuterà la conformità dello stesso prendendo in considerazione il trattamento economico nel suo complesso e non le singole voci<sup>(296)</sup>.

In altri termini, nulla vieta alle parti di pianificare uno schema variabile coinvolgente una fetta di salario tale da creare potenziali "frizioni" con il principio della sufficienza che, come sappiamo, è tendenzialmente parametrato ai minimi previsti dal contratto collettivo nazionale di riferimento. Tuttavia, all'esito dell'adesione a suddetto schema retributivo, in conseguenza di repentini cambiamenti di mercato, vi sarà la possibilità, ad esempio, che un lavoratore abbia percepito per alcuni mesi una retribuzione ampiamente inferiore ai parametri di riferimento e, per altri mesi, un salario di molto superiore, tale da compensare le suddette perdite e, anzi, migliorare la retribuzione complessiva annuale del singolo dipendente. A queste condizioni, non sembra possibile che un giudice, eventualmente adito dal lavoratore per far dichiarare l'illegittimità del trattamento retributivo ricevuto (in occasioni dei periodi di "fiacca" del mercato), possa assecondare tali pretese<sup>(297)</sup>. Ciò sembra in linea con quanto ribadito anche dalla Corte Costituzionale, laddove ha sottolineato come il

<sup>(292)</sup> R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 208.

<sup>(293)</sup> Cfr. ancora R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 209-210.

<sup>(294)</sup> L. ZOPPOLI, *L'articolo 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in *La retribuzione struttura e regime giuridico*, cit., 129 e E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, cit., 221 ss.

<sup>(295)</sup> Costante giurisprudenza di legittimità esclude che il giudice possa indagare sulle varie voci della retribuzione, potendo lo stesso valutare soltanto il trattamento economico nel suo complesso.

<sup>(296)</sup> Fino a che il trattamento retributivo si pone al di sopra dei limiti costituzionali le parti sono libere di modulare il salario a piacimento, cfr. Cass. 20 settembre 2007, n. 19467; Cass. S.U. 7 marzo 2005, n. 4813, in *Rivista italiana diritto del lavoro*, 2005, II, 894 ss.

<sup>(297)</sup> La giurisprudenza di legittimità è prevalentemente orientata sulla necessità, ai sensi dell'articolo 36 della Costituzione, del confronto tra "il complesso delle voci retributive corrisposte al lavoratore", indipendentemente dalla loro denominazione e distribuzione nel caso concreto, e il trattamento minimo stabilito dalla contrattazione collettiva, in questo senso per tutte in questo senso Cass. 28 marzo 2000 n. 3749, *FI*, 2000, I, c. 2538.

principio della giusta retribuzione non vada analizzato in relazione alle singole voci, escludendo la possibilità un controllo giudiziale sulla proporzionalità delle stesse<sup>(298)</sup>.

### 3. *Partecipazione finanziaria dei lavoratori e – possibili – distorsioni del principio di corrispettività.*

Una volta analizzati i principi contenuti nell'articolo 36 della Costituzione ed acquisite le impostazioni dottrinali formatesi negli anni, l'attenzione si sposta sul piano più squisitamente civilistico. Laddove si voglia coinvolgere un importante fetta della remunerazione del dipendente in un piano di partecipazione finanziaria, l'altro nodo teorico da analizzare consiste, tecnicamente, nella comprensione dell'incidenza che gli elementi finalistici elencati nell'articolo 36 della Costituzione esercitano sulla struttura dell'obbligazione retributiva, alla quale, almeno formalmente, ancora si addice la qualifica di "corrispettivo di una prestazione ricevuta"<sup>(299)</sup>.

Quando si discute di partecipazione finanziaria dei lavoratori si tratta di accettare una diversa accezione del principio di corrispettività in materia retributiva<sup>(300)</sup>, in senso inverso a quello sino ad ora seguito in ambito giuslavoristico, ovvero, non tanto verso la zona sociale, ma rimanendo all'interno di quella che è, in senso ampio, la parte corrispettiva dell'obbligazione retributiva<sup>(301)</sup>. Obbligazione retributiva che, negli anni, si è fatta carico di valenze molteplici, non tutte riconducibili alla logica del corrispettivo di un rapporto di scambio sotteso al contratto di lavoro<sup>(302)</sup>.

---

<sup>(298)</sup> Corte Cost. Sent. n. 470 del 2002: il principio della giusta retribuzione, non si applica alle singole componenti della retribuzione, né consente un controllo giudiziale sulla proporzione tra di esse.

<sup>(299)</sup> Per un approfondimento in tema vedi A. DI MAJO, *Aspetti civilistici dell'obbligazione retributiva*, in *Riv. giur. del lav. e della prev. soc.*, I, 1982, 393 ss.

<sup>(300)</sup> Non si intende sminuire tale principio, anzi, al contrario tale principio potrebbe ritenersi applicato in maniera riduttiva qualora, i criteri valutativi trascurassero del tutto l'apporto qualitativo del lavoratore all'organizzazione ed ai risultati dell'impresa, T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 668; F. LEARDINI, *Obbligazione retributiva, flessibilità salariale e posizioni giuridiche soggettive*, in *Lavoro e diritto*, 2000, II, 193.

<sup>(301)</sup> Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, cit., 419.

<sup>(302)</sup> In questo senso vedi ancora A. DI MAJO, cit., 440; secondo una prospettazione, il contratto di lavoro subordinato si caratterizza per una netta ripartizione dei rischi fra le parti, in virtù della quale una serie di impedimenti personali del lavoratore (ad esempio, una malattia, un infortunio, ecc.) ed alcune sopravvenienze negative dell'impresa vengono poste nella sfera di rischio del datore del solo datore di lavoro, P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006, 262 ss.: mette in luce come il prototipo di rapporto di lavoro in cui la retribuzione è determinata in corrispondenza di uno *standard* del che fa riferimento contratto collettivo, mentre tutti i rischi del risultato dell'attività vengono posti a carico datore di lavoro, è quello che corrisponde integralmente all'articolo 36 della Costituzione; nel diritto del lavoro il principio di corrispettività non deve essere inteso in maniera non

Se si guarda al ruolo e alla funzione che l'obbligazione retributiva è andata assumendo nel rapporto di lavoro subordinato, avendo in mente il modello teorico di obbligazione pecuniaria (del diritto comune)<sup>(303)</sup>, non si può negare un vistoso scostamento dallo stesso. L'argomento è complesso; la struttura stessa del rapporto di lavoro subordinato consegnataci dalla storia del diritto del lavoro sembra risentire delle aree di interferenza venutesi a creare tra salario dei lavoratori e risultati d'impresa, dato che l'estraneità al rischio d'impresa da parte di quest'ultimi ha sempre costituito un caposaldo del rapporto di lavoro subordinato<sup>(304)</sup>.

Occorre, quindi, preliminarmente interrogarsi sul significato stesso di "retribuzione-corrispettivo" e chiedersi se tutti gli elementi generalmente collegati alla prestazione lavorativa e utili al creditore di lavoro siano riconducibili in essa, ovvero, se sia più congruo leggere alcuni istituti ipotizzando uno spazio esterno a quello corrispettivo<sup>(305)</sup>.

Più in concreto, ai nostri fini, l'indagine principale è rivolta al corretto inquadramento del problema della corrispettività in relazione agli incentivi di produttività, di redditività e all'azionariato dei dipendenti<sup>(306)</sup>, in quanto, laddove si accertasse una latitanza del suddetto principio in seguito al collegamento del salario ad indicatori aleatori di mercato, si potrebbe dubitare della natura retributiva delle erogazioni che ne conseguono.

Visto quanto sopra osservato, si rileva fondamentale un'indagine in tal senso. Tuttavia, pur animati dall'intento di procedere ad una trattazione unitaria dell'argomento, data l'eterogeneità degli indicatori ai quali i piani di coinvolgimento vengono, di volta in volta, correlati, si rivela necessaria un'indagine concreta che prenda in considerazione la specifica tipologia di schema partecipativo al fine di stabilirne la compatibilità il principio di corrispettività.

Anche in questo caso le interpretazioni sono varie. Vi è chi ritiene più corretto ricondurre nell'ambito della nozione di "retribuzione-corrispettivo" molti dei premi di produttività (previsti di volta in volta con denominazioni diverse dall'autonomia collettiva), estraniando, poi, dal concetto menzionato, quelli che la contrattualistica è solita chiamare "premi di redditività" che sono legati, come accennato, a fattori del

rigorosa, in questo senso A. LEVI, *Natura giuridica degli incentivi di produttività e redditività aziendale*, in *Dir. dell'econ.*, 1994, II, 411.

<sup>(303)</sup> Obbligazione quale "mezzo di pagamento" considerato svincolato dall'altro termine di scambio e comunque certamente dalla condizione soggettiva del creditore. In questo senso A. DI MAJO, *cit.*, 439.

<sup>(304)</sup> M. D'ANTONA - R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. Lav. Ind.*, 1991, 7.

<sup>(305)</sup> In questo senso L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, *cit.*, 372.

<sup>(306)</sup> In questo senso A. LEVI, *Natura giuridica degli incentivi di produttività e redditività aziendale*, *cit.*, 411.

tutto estranei alla prestazione lavorativa<sup>(307)</sup>. Lo stesso ragionamento vale anche per le forme di azionariato dei dipendenti; anzi, in quest'ultima ipotesi, il discorso si fa perfino più complesso, soprattutto tenendo in considerazione i diversi modi in cui il dipendente può diventare azionista e la molteplicità di strumenti a disposizione<sup>(308)</sup>.

Per contro, non manca chi propone una nozione ampia di "corrispettivo" in grado di ospitare tutti gli emolumenti ricollegabili al rapporto di lavoro, facendovi rientrare anche quelle erogazioni che, pur non essendo direttamente collegate alla quantità ed alla qualità della prestazione, contribuiscono a valorizzare l'impresa nel suo complesso<sup>(309)</sup>. Su questa scia, si è sostenuto come la corrispettività inerisca direttamente alle obbligazioni e solo mediamente alle prestazioni, cosicché, il contenuto dell'obbligazione retributiva è sì proporzionale al contenuto della prestazione lavorativa, ma la sua misura è fissata in rapporto ed in funzione della realizzazione di un articolato complesso di interessi, i quali, nel loro insieme, rappresentano il valore di scambio dell'obbligazione del prestatore di lavoro<sup>(310)</sup>.

Se ci si trova in presenza di un'erogazione che trova fondamento nella prestazione lavorativa, indipendentemente dal parametro di riferimento, non dovrebbero esserci perplessità in ordine alla sua riconducibilità nell'ambito della corrispettività<sup>(311)</sup>. Così ragionando, esclusivamente le erogazioni collegate ad indici del tutto esterni alle prestazioni ricadrebbero al di fuori della pur ampia funzione corrispettiva<sup>(312)</sup>.

---

<sup>(307)</sup> Esempio i risultati economici dell'impresa, parametrati sull'utile netto o lordo o sul MOL o sul ROI e così via. In questo senso G.Z. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni, cit.*, 420 ss.

<sup>(308)</sup> Il problema si pone con particolare vivacità nell'ipotesi di assegnazione di strumenti finanziari partecipativi della quale si nega, perlopiù, il carattere di retribuzione corrispettivo, in questo senso vedi R. SANTAGATA, *Il lavoratore Azionista, cit.*, 161 ss.; per contro, negli anni c'è chi ha inteso in senso ampio la nozione di "corrispettivo" identificando come grado di abbracciare ogni erogazione che abbia la sua origine nel contratto di lavoro, facendovi rientrare, quindi, anche i premi di redditività, in questo senso cfr. la ricostruzione di L. ZOPPOLI, *La corrispettività...*, cit., 369, che tuttavia critica una nozione così estesa di corrispettività; M. VITALETTI, *La retribuzione variabile, cit.*, 95 ss.; cfr. anche diffusamente cap. III, parr. 4 e ss.

<sup>(309)</sup> M. D'ANTONA - R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione, cit.*, 5 ss., i quali, proprio al fine di comprendere le nuove forme salariali (retribuzione di produttività e di redditività) nel concetto di retribuzione corrispettivo, affermano che in esso rientrino non solo quelle erogazioni legate alla quantità e qualità del lavoro prestato, ma anche quelle che valorizzano l'andamento complessivo dell'impresa.

<sup>(310)</sup> A. LEVI, *Natura giuridica degli incentivi di produttività e redditività aziendale, cit.*, 413.

<sup>(311)</sup> Come accade ad es. quando questo genere di erogazioni viene calcolato avendo riguardo l'attività di un gruppo di lavoratori. In questo senso Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni, cit.*, 424.

<sup>(312)</sup> In questo senso ancora Z. G. GRANDI *op. ult. cit.*, 425; *contra* A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Giuffrè, Milano, 2004, 33: che sottolinea come, nei casi in cui le erogazioni siano collegate a fattori del tutto estranei alla prestazione, non si determina una fuoriuscita dal sinallagma contrattuale caratterizzante il rapporto di lavoro. La retribuzione, in queste

Quanto appena osservato, è sostenuto anche da autorevole dottrina che, in passato, ha evidenziato come sul versante dell'obbligazione retributiva i meccanismi di condivisione parametrati ai successi dell'impresa non vadano a snaturare il contratto di lavoro in un mero contratto di scambio<sup>(313)</sup>. La stessa impostazione, tuttavia, mette in luce come le nuove sfumature del sinallagma contrattuale non possano essere trascurate<sup>(314)</sup>, soprattutto per quanto riguarda le aspettative del dipendente coinvolto che, a questo punto, potrebbe rivendicare la possibilità di controllare la congruità delle scelte imprenditoriali con l'obiettivo utilizzato nei piani di partecipazione. Lo stesso ragionamento può essere operato sul versante datoriale, il quale, oltre a pretendere una prestazione corretta e diligente, potrebbe sindacare la medesima anche sotto il profilo dell'utilità e sotto il profilo produttivo.

In argomento, risulta interessante l'interpretazione di chi, evidenziando le affinità tra gli incentivi di redditività e la partecipazione agli utili, sostiene che la soluzione per fugare ogni dubbio sulla natura retributiva degli stessi sia quella di ricorrere all'analogia<sup>(315)</sup>. Infatti, se si guarda all'istituto della partecipazione agli utili, potrebbe sembrare, anche in questo caso, che il principio di corrispettività manchi, senonché, in questa ipotesi, la legge interviene nel merito (fugando ogni perplessità) deponendo esplicitamente per la natura retributiva della partecipazione agli utili. L'articolo 2099 cod. civ., infatti, recita: *"il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili"*. Ebbene, se esistesse una disposizione analoga anche per gli incentivi in questione, il problema potrebbe essere facilmente risolto.

Come accennato, il discorso si fa ancora più denso di implicazioni quando la partecipazione dei lavoratori si concretizza attraverso i piani di azionariato dei dipendenti. Con l'attribuzione del titolo azionario, infatti, il dipendente acquisisce un bene dotato di un valore economico che costituisce il corrispettivo di una prestazione e che concorre a realizzare l'equilibrio delle prestazioni contrattuali sottese al rapporto di lavoro<sup>(316)</sup>. Come vedremo, i titoli possono essere attribuiti sia a titolo gratuito che a titolo oneroso<sup>(317)</sup>. Nel primo caso, il vantaggio economico conseguito dal lavoratore è

---

ipotesi, assume caratteristiche peculiari, l'elemento della corrispettività, infatti, viene individuato sulla base di una valutazione complessiva del fattore lavoro, che tiene conto della valorizzazione derivante dalle vicende complessive dell'impresa.

<sup>(313)</sup> M. D'ANTONA – R. DE LUCA TAMAJO, *La Retribuzione ad incentivi: introduzione, cit.*, 8: «da redditività è un parametro convenzionale in base al quale la remunerazione del fattore lavoro si rivaluta tenendo conto della valorizzazione derivante dai successi dell'impresa».

<sup>(314)</sup> M. D'ANTONA – R. DE LUCA TAMAJO, *op. e loc ult. cit.*

<sup>(315)</sup> A. LEVI, *Natura giuridica degli incentivi di produttività e redditività aziendale, cit.*, 393

<sup>(316)</sup> G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Rivista delle società*, 1998, 1193 ss.

<sup>(317)</sup> Per alcune prassi applicative in materia di azionariato dei lavoratori ed in generale per un inquadramento della contrattazione collettiva quale fonte della partecipazione finanziaria azionaria cfr. cap. IV, par. 8.; per un'indagine sulle diverse modalità attraverso le quali il lavoratore può diventare azionista cfr. diffusamente cap. V.

parametrato al valore di mercato al momento della loro assegnazione; nella seconda ipotesi, invece, il valore è rappresentato dalla differenza di prezzo delle azioni. Vi è chi sostiene che l'attribuzione di azioni o titoli simili possa essere equiparata alla retribuzione in natura<sup>(318)</sup>, anche in conseguenza dei problemi che accomunano le attribuzioni. Così come accade per la retribuzione in natura, infatti, i problemi di tutela del prestatore di lavoro riguardano il momento della monetizzazione del bene corrisposto<sup>(319)</sup>, in quanto incombe sul lavoratore il rischio legato alla eventuale diminuzione del valore delle azioni nel momento che intercorre tra il perfezionamento dell'autonomia negoziale delle parti e quello nel quale è possibile alienare le stesse<sup>(320)</sup>. Peraltro, anche in materia di azionariato dei dipendenti il problema rimane solo a livello teorico. La Corte Costituzionale, infatti, riconosce all'autonomia collettiva la funzione di determinare il principio di proporzionalità della prestazione, sottraendolo al sindacato del giudice<sup>(321)</sup>.

Visto quanto sopra rilevato, una puntualizzazione appare importante. Quale che sia l'impostazione preferita, la richiamata "apparente" carenza del principio di corrispettività deve necessariamente essere presa in esame tenendo in considerazione i radicali mutamenti avvenuti all'interno dell'impresa negli anni. Nella realtà produttiva odierna, infatti, rileva sempre meno la singola prestazione lavorativa ed acquisisce sempre maggiore rilevanza l'impegno comune di tutto il personale nel condividere gli obiettivi aziendali. Senza arrivare ad accogliere la tesi del carattere "neutro" dell'obbligazione retributiva<sup>(322)</sup>, che finirebbe per influire sulla stessa qualificazione della fattispecie del lavoro subordinato, si può, comunque, sostenere che l'accoglimento di un sistema retributivo in parte variabile imporrebbe, quantomeno, un ripensamento del modo di intendere il lavoro subordinato<sup>(323)</sup>.

In conclusione, premessi gli ipotetici nodi problematici sottesi ad un possibile incremento della quota di salario impiegata nei piani di partecipazione finanziaria, si tratta di individuare - ove esistenti - gli strumenti giuridici che consentano di coordinare le nuove forme di condivisione del rischio con i lavoratori con i principi costituzionali ed i dogmi civilistici, connotanti le obbligazioni scaturenti dal rapporto

<sup>(318)</sup> F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, cit. 752; ma anche R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 133: che osserva come nell'ipotesi in cui si ritenesse la lista di cui all'articolo 2099 del cod. civ. tassativa, l'attribuzione di strumenti finanziari ai lavoratori potrebbe, comunque, essere ricondotta alla norma in questione in quanto identificabile come retribuzione in natura.

<sup>(319)</sup> B. CARUSO - G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 84 ss.

<sup>(320)</sup> In quanto al momento dell'emissione sono inserite delle clausole che limitano la cessione delle azioni per un certo periodo di tempo, incrementando l'aleatorietà dei vantaggi economici conseguibili, in questo senso F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, cit., 783.

<sup>(321)</sup> In argomento cfr. R. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, cit., 221 ss.

<sup>(322)</sup> Tesi sostenuta da R. PESSI, *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, Milano, 1989.

<sup>(323)</sup> Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, cit., 426.

di lavoro.

Tenuto conto anche dell'evoluzione che il concetto di "subordinazione" ha subito nel corso degli anni, a modesto parere di chi scrive, per ricondurre le erogazioni fondate su piani partecipativi all'istituto retributivo, sembra al momento sufficiente affiancare all'operazione di complessivo bilanciamento degli interessi in gioco (che tiene in considerazione il *quantum* di partecipazione e le reciproche obbligazioni delle parti), il costante richiamo alle clausole generali della "buona fede" e della "correttezza" in l'integrazione del contratto di lavoro.

#### 4. *Fattispecie "lavoro subordinato" e partecipazione finanziaria dei dipendenti.*

Nell'affrontare le questioni giuridiche potenzialmente emergenti all'interno del nostro ordinamento a seguito di una compiuta strutturazione degli schemi di partecipazione finanziaria nei confronti una platea più ampia di lavoratori, risulta doveroso un cenno in ordine al rapporto tra l'istituto della subordinazione, così come consegnatoci dalla storia del diritto del lavoro ed il coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa. Si è già parlato dei riflessi sul principio di corrispettività astrattamente scaturenti da una crescita in termini quantitativi del coinvolgimento dei dipendenti nel rischio d'impresa, anticipando, peraltro, anche le possibili conseguenti implicazioni sul concetto di "subordinazione". Di seguito si tenterà di analizzare, più in dettaglio, i nodi, più che altro teorici, che emergono ogni volta in cui i lavoratori subordinati vengono coinvolti nel rischio d'impresa. Si tratta di capire sino a che punto il concetto di subordinazione può contenere una diversa ripartizione del rischio derivante dal collegamento del salario dei lavoratori alle *performance* della propria azienda. Anche in questo caso, la riflessione andrà parametrata sulla percentuale di partecipazione finanziaria dei lavoratori che in concreto verrà implementata. Appare scontato che di fronte a quote di partecipazione poco più che simboliche, il rischio di uno snaturamento della fattispecie contrattuale è del tutto assente. Tuttavia, come più volte osservato, l'obiettivo del presente lavoro, ed in particolare del presente capitolo, è l'analisi delle implicazioni giuridiche anche solo astrattamente configurabili nel nostro ordinamento, qualora le parti sociali decidessero di puntare in maniera più decisa sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori.

Il dibattito è vivace e divide chi non vede la fattispecie "subordinazione" messa a repentaglio dalle tecniche retributive variabili (in forma di partecipazione finanziaria) da chi, invece, sostiene che una diversa ripartizione del rischio incrina irreversibilmente quelle che sono le fondamenta della subordinazione. Coloro che aderiscono a quest'ultima linea di pensiero<sup>(324)</sup>, osservano come i modelli partecipativi che collegano la retribuzione ai risultati economici, darebbero vita a rapporti giuridici che, assai

---

<sup>(324)</sup> L. ZOPPOLI, *Retribuzione politiche dei redditi e tecniche regolative*, in *Giorn. dir. lav. rel. Ind.*, 1996, III, 392.



faticosamente, potrebbero essere ricondotti alla fattispecie del lavoro subordinato<sup>(325)</sup>. Si è osservato come, qualora i lavoratori venissero in larga parte retribuiti con un salario parametrato sugli utili di bilancio, verrebbe meno proprio l'elemento fondamentale della stessa fattispecie, ovvero l'estraneità del fattore-lavoro ai risultati complessivi dell'impresa che caratterizza la subordinazione<sup>(326)</sup>. L'assunto può anche essere condiviso, ma necessita di una rivisitazione che tenga in considerazione le esperienze sperimentate, le opzioni nelle quali i piani di partecipazione finanziaria possono dipanarsi, nonché le più recenti interpretazioni in tema subordinazione. La strutturazione di modelli di organizzazione del lavoro che prevedono una diversa modulazione del rischio, in parte gravante sul lavoratore, non comporta la fuoriuscita dalla fattispecie lavoro subordinato, se il modello di partecipazione finanziaria è strutturato in modo da accompagnare questa parziale traslazione del rischio d'impresa con una verosimile possibilità di condividere i profitti da parte del dipendente<sup>(327)</sup>. Sostanzialmente, il contratto di lavoro subordinato accetterebbe una diversa ripartizione del rischio proporzionalmente ad una differente ripartizione delle *chance* di guadagno ed a una diversa modulazione del momento informativo<sup>(328)</sup>. Ancora una volta, sembra, per il momento, sufficiente un'interpretazione capace di operare un bilanciamento degli interessi in gioco.

Non pare possa rinvenirsi alcuna frizione tra le forme di partecipazione finanziaria dei dipendenti e la fattispecie della subordinazione. Non si nega, però, come, perlomeno a livello dogmatico, la struttura stessa del rapporto di lavoro subordinato consegnataci dalla storia del diritto del lavoro risulti "scossa" dalla creazione di aree di permeabilità della retribuzione rispetto ai risultati dell'impresa<sup>(329)</sup>. Il tentativo di riscoprire il valore imprenditoriale del singolo, anche se lavoratore subordinato, apre nuove prospettive d'indagine sulla stessa fattispecie<sup>(330)</sup>, anche alla luce di un possibile aumento delle quote di partecipazione finanziaria riservate ai lavoratori<sup>(331)</sup>. Su un punto la dottrina sembra concordare. Il fatto che una parte della

---

<sup>(325)</sup> In questa visione si ritiene connaturata al rapporto di lavoro subordinato la sopportazione del rischio da parte del datore di lavoro.

<sup>(326)</sup> In questo senso vedi ancora L. ZOPPOLI, *Retribuzione politiche dei redditi e tecniche regolative*, cit., 392 ss.

<sup>(327)</sup> A. LYON CAEN, *Droit du travail subordination è décentralisation productive*, in *Le nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, Parigi, 2006, 95.

<sup>(328)</sup> L'importanza del momento informativo tende ad evitare che la strutturazione di tali sistemi si risolva in una mera traslazione di parte del rischio di impresa sui lavoratori, in questo senso Z. G. GRANDI, *La Retribuzione: Fonti struttura e funzioni*, cit., 161, ma anche A. PERULLI, *I diritti di Informazione*, cit., 105.

<sup>(329)</sup> M. D'ANTONA – R. DE LUCA TAMAJO., *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, cit., 5.

<sup>(330)</sup> In questo senso R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Arg. dir. lav.*, 1997, VI, 63.

<sup>(331)</sup> Il discorso è improntato in prospettiva. Si è osservato, infatti, come, sino ad oggi, la quantità del salario coinvolto consente di escludere che la presenza di un salario variabile determini

retribuzione dipenda esclusivamente dall'andamento dell'azienda, implicherebbe, perlomeno, soluzioni procedurali che coinvolgano di più il lavoratore nelle scelte tecnico-organizzative dell'impresa<sup>(332)</sup>. Del resto, un sistema di suddivisione del rischio dovrebbe comportare, quale ineluttabile conseguenza, una partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali<sup>(333)</sup>.

Per il momento, non è realistico parlare di nuove possibili frontiere sul rapporto tra "autonomia" e "subordinazione" ma, piuttosto, si rinviene la coesistenza di due diversi rapporti obbligatori laddove, nella parte di retribuzione variabile, lo scambio viene a connotarsi più tra risultato e corrispettivo, piuttosto che tra subordinazione e retribuzione<sup>(334)</sup>.

##### 5. *Coinvolgimento del salario negli schemi di partecipazione finanziaria ed assenza della normativa sul salario minimo. La determinazione giudiziale della "giusta" retribuzione.*

La delimitazione dell'ammontare della fetta di salario utilizzabile nell'ambito di un piano partecipativo, è uno dei principali fattori da tenere in considerazione nella strutturazione di uno schema di coinvolgimento dei lavoratori. Tale operazione, non facile in sé, risulta ancor più complessa all'interno dei confini nazionali, dove si sconta la mancanza di una disciplina del salario minimo, avente lo scopo di garantire a tutti i lavoratori, appartenenti alle diverse categorie professionali, una retribuzione sufficiente *ex* articolo 36 della Costituzione. Per di più, non avendo la contrattazione collettiva di cui all'articolo 39 della Costituzione assunto efficacia *erga omnes*<sup>(335)</sup>, il compito di elaborare una nozione di retribuzione minima applicabile, come ampiamente anticipato<sup>(336)</sup>, è ricaduto inevitabilmente sull'applicazione giurisprudenziale che ha interpretato il disposto *ex* articolo 36 in chiave precettiva<sup>(337)</sup> ed, in assenza di parametri

---

sfasature nella riconduzione dei rapporti di lavoro alla fattispecie astratta, nei termini in cui è stata sempre definita, in questo senso L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, *cit.*, 6.

<sup>(332)</sup> Per un approfondimento vedi M. NAPOLI, *Partecipazione e fonti del diritto del lavoro*, in *rappresentanza collettiva dei datori di lavoro e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006, 299 ss.

<sup>(333)</sup> G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, II, 184.

<sup>(334)</sup> In questo senso R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, *cit.*, 64.

<sup>(335)</sup> La seconda parte dell'articolo 39 della Costituzione non è stata mai attuata. La medesima era deputata a delineare un quadro istituzionale che avrebbe dovuto prendere forma per mezzo di un'apposita legge sindacale volta a disciplinare sindacato e contratto collettivo, in questo senso R. DEL PUNTA, *Lezioni di diritto del Lavoro*, *cit.*, 183.

<sup>(336)</sup> Cfr. *supra* parr. 2.1, 2.2., 2.2.1 e 5.

<sup>(337)</sup> La prima storica sentenza in argomento è Cassazione 21 febbraio 1952, n. 461, nella quale la suprema Corte ha sancito il diritto del lavoratore a percepire una retribuzione parametrata al contratto collettivo nazionale di riferimento a prescindere dall'affiliazione del medesimo; un

legali di riferimento, ha assunto un ruolo, per così dire, creativo<sup>(338)</sup>, prendendo come parametro di riferimento le retribuzioni minime stabilite a livello collettivo. Il quadro sin qui descritto ha costituito uno degli ostacoli alla strutturazione di piani di partecipazione finanziari dei lavoratori, in quanto, non fornisce punti di riferimento a tecnici ed interpreti. A sommosso parere dello scrivente una normativa contenente la disciplina sul salario minimo renderebbe più semplice una contrattazione sul salario variabile che, a questo punto, assumerebbe un ruolo fondamentale agli occhi del sindacato.

L'attuale Governo in carica, sembrava dover mettere un punto sull'argomento, esercitando la delega del Parlamento che prevedeva l'introduzione di un trattamento minimo nell'articolo 1, comma 7, lett. g) legge 183/2014<sup>(339)</sup>. Tuttavia, l'operazione si è rivelata più complicata del previsto, sia per l'impatto a livello micro e macroeconomico<sup>(340)</sup> non facile da prevedere, sia per l'atteggiamento ostile assunto dalle sigle sindacali sul tema<sup>(341)</sup>.

significativo estratto della motivazione è rinvenibile in L. ZOPPOLI, *La retribuzione*, in *I rapporti di lavoro nel diritto vivente. Casi e materiali*, a cura di P. BELLOCCHI, Giappichelli, Torino, 2009, 176; nel corso degli anni tra le tante vedi: Cass 20.9.2007, 19467 in *Rep. Foro It., lavoro (rapporto)*, 2007, n. 1198; Cass. 14.12.2005, n. 27591, in *Riv. Crit. Dir. Lav.*, 2006, 556; Cass. 29.7.2000, n. 10002, in *Rivista italiana diritto del lavoro*, II, 2001, 395; Cass. 9.1996, n. 7379, in *Foro it. Lavoro (rapporto)*, 1996, n. 980; Cass. 24.4.1991, n. 4478, in *Arch. Civ.*, 1992, 55; Cass.6.1987, n. 5420, in *Rep. Foro it, Lavoro (rapporto)* 1987, n. 1308; Cass. 6.7.1983, 455, in *Orient. Giur. Lav.*, 1983, 867; Cass. S.U., 13.12.1979, n. 6492, in *Mass. Giur. Lav.*, 1981, 210; Cass. 3.8.1968, n. 2792, in *Riv. Dir. Lav.*, II, 1969, 376; Cass. 15.2.1962 n. 308, in *Riv. Dir. Lav.*, II, 1962, 386.; in dottrina aderiscono all'orientamento garantista M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, 777 ss.; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente ed autonomia collettiva*, cit.; C. ZOLI, voce *Retribuzione (impiego Privato)*, *DDP Comm.*, XII, 1996, 431.

<sup>(338)</sup> Il primo ad affermarlo è stato F. SANTORO PASSARELLI, *Contro la codificazione del diritto del lavoro*, in *Saggi di diritto civile*, Jovene, Napoli, 1961, II, 1089 ss.

<sup>(339)</sup> Il comma 7, lett. g) prevedeva una “*introduzione, eventualmente anche in via sperimentale, del compenso orario minimo, applicabile ai rapporti aventi ad oggetto una prestazione di lavoro subordinato, nonché, fino al loro superamento, ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, nei settori non regolati da contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, previa consultazione delle parti sociali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale*”.

<sup>(340)</sup> Sulla tendenza all'introduzione di un salario minimo all'interno dei paesi facenti parte dell'unione europea, sui motivi dell'introduzione e per un'analisi che prende in considerazione i singoli paesi si veda AA.VV., *The minimum wage revisited in the enlarged EU*, a cura di D. VAUGHAN-WITHEHEAD, ILO, Edward Elgar, 2010, 1 ss.

<sup>(341)</sup> Per l'approccio delle parti sociali ed in particolare dei sindacati non limitato ai confini nazionali vedi cap. I, par. 9, dove si evidenziano le tendenze a livello globale. Per un'analisi dell'approccio limitato al piano nazionale e delle posizioni assunte dai sindacati maggiormente rappresentativi cfr. cap VI, par. 2. inoltre, da ultimo le sigle sindacali in un documento unitario presentato il 14 gennaio 2016 dal titolo “*Un moderno sistema di relazioni industriali*” in alternativa all'introduzione del salario minimo sono tornati a proporre l'attuazione dell'articolo 39 della Costituzione e, quindi, ad auspicare l'efficacia *erga omnes* dei trattamenti minimi previsti dalla

A parere dello scrivente, l'introduzione di una simile normativa, identificandosi quale punto di riferimento per tutti gli operatori del settore, permetterebbe una maggiore diffusione della partecipazione finanziaria, inducendo la contrattazione collettiva a focalizzare maggiormente l'attenzione sulla componente variabile del salario. A livello astratto, le alternative sono rappresentate dalla previsione di un salario minimo comune o di un salario minimo intercategoriale (questa seconda opzione sembra la più praticata negli altri paesi)<sup>(342)</sup>. D'altra parte, si è giustamente osservato come un simile meccanismo darebbe piena attuazione all'articolo 36 della Costituzione, poiché la legge stabilirebbe la retribuzione "sufficiente" e la contrattazione collettiva si occuperebbe della "proporzionalità"<sup>(343)</sup>. Difatti, nella maggioranza dei casi, la contrattazione collettiva sulla partecipazione finanziaria dei dipendenti viene utilizzata (usufruendo peraltro dell'incentivo legislativo) in maniera distorta, ovvero con il fine di incrementare il trattamento base dei dipendenti, trasformando, di fatto, l'erogazione da variabile a fissa ed eguale per tutti i lavoratori<sup>(344)</sup>. La tendenza, scalfita solo da alcune positive esperienze<sup>(345)</sup>, è quella della stipulazione di accordi aziendali di produttività o redditività redistributivi di risorse economiche che mirino al perseguimento di una politica egualitaria<sup>(346)</sup>, a scapito di

---

contrattazione collettiva, documento consultabile in  
<http://www.cisl.it/attachments/article/1352/Relazioni%20Industriali%2014.1.16%202.pdf>.

<sup>(342)</sup> Si sostiene che il salario minimo differenziato per categorie potrebbe interferire maggiormente con le dinamiche contrattuali.

<sup>(343)</sup> M. MAGNANI, *Relazione*, in *Il salario minimo si diffonde nei paesi europei, e in Italia?*, *Arel*, 2014 – OL – 3, 46.

<sup>(344)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *cit.*, 649.

<sup>(345)</sup> Vi sono alcuni accordi aziendali, più o meno recenti, che hanno mostrato la capacità di gestire la retribuzione variabile in modo strategico: a titolo meramente esemplificativo si richiamano il contratto del gruppo Monte dei Paschi di Siena del 2008 il quale agli artt. 23, 24 e 25 regola la retribuzione variabile in maniera meticolosa con parametri dettagliati in base al profilo professionale con una parte del premio erogato a ciascun lavoratore in base al sistema di valutazione delle prestazioni concordato fra le parti ed al punteggio ottenuto dai lavoratori in conseguenza della valutazione ricevuta; il contratto del gruppo Ikea del 2 agosto 2011, in particolare ci si riferisce al capitolo XI inerente la partecipazione ad all'articolo 30 che prevede il "modello alternativo" al quale i lavoratori possono aderire; e, ancora, l'accordo aziendale Peroni dell'8 aprile 2015 che articola il premio in maniera interessante vincolandolo, per il 40%, ad obiettivi di tipo economico e per il 60% ad obiettivi di tipo gestionale, ed all'interno di questi ultimi viene innalzata al 20% la soglia legata al raggiungimento degli obiettivi di reparto mentre il restante 40% sarà legato ad obiettivi comuni di stabilimento.

<sup>(346)</sup> Le organizzazioni sindacali a livello aziendale, ove presenti, oltre a far in modo che la retribuzione di risultato premiasse indistintamente tutti i lavoratori, hanno operato in modo da ridurre la frequenza con cui la medesima viene contrattata in situazioni di crisi aziendali, vanificando, così, una delle funzioni principe che si suole attribuire al salario variabile, ovvero, quella di stimolo della produttività anche e soprattutto in momenti di crisi economica, E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, in *Riv. It. di Dir. Lav.*, 2013, I, 451 ss.; il 50% degli accordi di secondo il salario

approcci più selettivi che si propongano di valutare diversi livelli di professionalità che portino alla concretizzazione degli obiettivi di produttività<sup>(347)</sup>.

Laddove il trattamento base fosse garantito a livello legislativo, il sindacato, potrebbe esercitare la sua influenza e guadagnare consensi tra i lavoratori lavorando sulla parte variabile del salario per mezzo, soprattutto, della pianificazione dei piani di partecipazione finanziaria. In questo senso, sarebbero fugate le perplessità manifestate in sede sindacale, in quanto la contrattazione collettiva continuerebbe a rivestire un ruolo fondamentale, rendendo il salario “proporzionato” alla quantità ed alla qualità del lavoro svolto. Per di più, è bene non dimenticare come la contrattazione di secondo livello sia la principale incaricata (ed incentivata mediante risorse pubbliche) alla strutturazione e alla diffusione della retribuzione di produttività e, più in generale, dell’implementazione di meccanismi di partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(348)</sup>. Quindi, il *focus* della contrattazione collettiva dovrebbe spostarsi sull’aumento della parte variabile del salario da operarsi, principalmente, attraverso i piani di partecipazione finanziaria. Operazione che non deve essere necessariamente legata al livello aziendale o territoriale ma, piuttosto, ispirata da linee guida dettate a livello nazionale, data anche le maggiori competenze reperibili in tale sede.

Le funzioni svolte dai sindacati per quel che riguarda l’istituto retributivo non devono essere necessariamente ridotte. Si rinvengono, piuttosto, fondamentali funzioni loro affidabili, tra le quali l’individuazione delle deroghe al salario minimo (presenti in tutte le legislazioni degli altri paesi)<sup>(349)</sup>. In quest’ottica la contrattazione

variabile prevede un premio uguale per tutti, dati consultabili in, dati OCSEL “Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello - Dipartimento Industria Cisl, tabella n. 17 distribuzione del “Premio di Risultato”, consultabile in <http://bit.ly/12tITMc>.

<sup>(347)</sup> Alcuni contratti differenziano in *quantum* del premio esclusivamente in base al livello di inquadramento, G. BIANCHI, *I premi di produttività in Lombardia: Limiti e nuove opportunità*, nota Isril on line n. 5, 2013, 1 ss., in [http://www.isril.it/images/newsletter/2013/isril\\_newsletter\\_2013\\_05.pdf](http://www.isril.it/images/newsletter/2013/isril_newsletter_2013_05.pdf).

<sup>(348)</sup> Per primo fu il protocollo del 23 luglio 1993 ad accentuare ulteriormente il ruolo preminente dell’autonomia collettiva come fonte di disciplina della retribuzione. Si può affermare, infatti, che il protocollo ha inaugurato una nuova fase della politica dei redditi e ha ridisegnato la struttura della contrattazione collettiva nazionale ed integrativa in materia retributiva, in questo senso M. D’ANTONA, *Il protocollo sul costo del lavoro e l’autunno freddo dell’occupazione*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 411; vedi anche T. TREU, *Accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Riv. giur. lav.*, 1993, I, 215 ss.

<sup>(349)</sup> Deroghe esistono in tutte le legislazioni introdotte negli altri paesi. A titolo esemplificativo si segnala quanto segue: Regno Unito: salario minimo legale circa 7.50 Euro. Si prevedono in base all’età così da non ostacolare l’ingresso nel mercato del lavoro. Francia: salario minimo più alto d’Europa pari ad Euro 9.35. si prevedono deroghe all’applicazione: apprendisti e minori di 18 anni. Germania: presente dal 2015, 8.50 Euro all’ora e si prevedono deroghe per studenti, *mini-jobbers*, apprendisti e disoccupati per i primi 6 mesi dall’assunzione. Inoltre è stata prevista l’esclusione di alcune categorie come gli “stagionali” per un periodo transitorio di due anni. Spagna: Salario minimo piuttosto basso, Euro 4.48. Stati Uniti: salario minimo legale federale 7.25 USD (nel 2016 attorno a 10 USD) si prevedono deroghe in base all’età. Per un approfondimento M. MAGNANI, *Relazione, cit.*, 1 ss.

collettiva nazionale potrebbe preventivamente codificare ipotesi nelle quali la contrattazione di secondo livello sia autorizzata alla strutturazione di piani di partecipazione finanziaria al di sotto dei minimi salariali previsti *ex lege* (per esempio, in occasioni di crisi aziendali). In questo senso, le parti, nel rispetto di determinate condizioni sarebbero in grado di pianificare schemi di coinvolgimento più incisivi di quelli sperimentati sino ad oggi e maggiormente rispondenti alle situazioni concrete.

6. *La classificazione delle clausole contrattuali – individuali e collettive - sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno del contratto di lavoro come condizione ex articolo 1353 codice civile.*

Come vedremo nel proseguo, le fonti della partecipazione finanziaria dei lavoratori sono di varia provenienza. Perlomeno per quanto riguarda il nostro Paese, però, la creazione dei piani di coinvolgimento dei dipendenti si è sviluppata per mezzo della contrattazione collettiva e individuale<sup>(350)</sup>, quest'ultima, peraltro, appannaggio quasi esclusivo delle fasce qualificate dei lavoratori.

Quale che sia la matrice di riferimento, quando si coinvolgono i prestatori d'opera nel capitale dell'impresa, lo si fa mediante una statuizione che entra a far parte del contratto di lavoro subordinato; risulta, dunque, importante classificare giuridicamente la pattuizione, al fine di verificare i diritti nascenti in capo alle parti, a seguito dell'introduzione della stessa nel contratto lavoro subordinato.

In concreto, si tratta, pattuizioni che collegano una parte del trattamento, di carattere variabile, al raggiungimento di determinati obiettivi da parte del prestatore d'opera, ossia all'accadimento di eventi dal carattere futuro per i quali non vi è certezza di avveramento, tenuta conto anche la stessa *ratio* del salario incentivante

Da qui, si concorda con quell'impostazione che classifica simili pattuizioni come un elemento accidentale del contratto<sup>(351)</sup> ed, in particolare, alla stregua di una

---

<sup>(350)</sup> Nel nostro paese la quota retributive variabile, ove esistente, non supera il 5-6% del salario totale, contro una media europea del 7-12%, dati ben diversi negli Stati Uniti dove la quota riservata alla retribuzione variabile arriva al 25-40%, fonte C. LUCIFORA - L. MURPHY, *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, Oxford press, 2013; non è facile individuare con esattezza la diffusione della retribuzione variabile nei paesi come l'Italia in cui questo tipo di progetti non ha una vera e propria tradizione. In ogni caso l'Italia si colloca tra gli ultimi posti in Europa alle spalle della Grecia, cfr. A. PENDLETON, *Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa*, cit., 361.

<sup>(351)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato: regolazione ed esigibilità*, Riv. It. Dir. Lav., 2013, II, 477; in giurisprudenza, in casi simili, applicano l'istituto di cui all'articolo 1359 c.c. classificando tali clausole come condizione contrattuale App. Firenze 3 gennaio 2012, n. 1274, *dejure.giuffre.it*; Trib. Milano 4 gennaio 2012, n. 5439, in *dejure.giuffre.it*; Trib. Milano 16 maggio 2007, in *D&L*, 3, 2007, 863, con nota di F. CAPURRO, *Retribuzione variabile obiettivi aziendali e finzione di avveramento della condizione*, App. Milano 21 novembre 2007, in *D&L*, 2008,1, 252 ss., con nota di F. CAPURRO, *Natura retributiva del bonus e finzione di avveramento della condizione*, contra cfr. M.VITALETTI, *La retribuzione variabile*, cit., 112 ss., che ritiene che le clausole che prevedono che una parte di salario sia

condizione sospensiva ai sensi dell'art. 1353 del codice civile<sup>352</sup>, che prevede che le parti possano subordinare l'efficacia o la risoluzione del contratto, ma anche di un singolo patto<sup>353</sup>, ad un avvenimento aleatorio.

L'impostazione è lineare, infatti, le clausole che collegano parte del salario alle *performance* dell'impresa prendono a riferimento obiettivi futuri e incerti che, per loro natura, difficilmente possono essere identificati come elementi essenziali del contratto<sup>(354)</sup>. Al contrario, la retribuzione *ex* articolo 36 della Costituzione risulta essere un elemento essenziale, poiché attiene al contenuto assicurativo che deve caratterizzare qualsivoglia contratto di lavoro subordinato<sup>(355)</sup>.

La classificazione della clausola come una condizione contrattuale, a parere di chi scrive, trova conforto anche in quella dottrina<sup>356</sup> che identifica la condizione, non solo nelle ipotesi di cui agli articoli 1353 cod. civ. e ss. , ma come uno strumento a disposizione delle parti ed in grado di regolare situazioni di incertezza, «o tali programmaticamente considerate dalle parti» che presuppone, dunque, una più diffusa utilizzazione del modello condizionale<sup>357</sup>.

Le erogazioni collegate a schemi di partecipazione, dunque, vanno ad aggiungersi ad una retribuzione base, solitamente già allineata ai principi costituzionali, configurandosi come quote salariali subordinate al conseguimento di obiettivi aleatori che rimangono esterni alle prestazioni dedotte in contratto. Di qui, la propensione, anche nella - scarsa - casistica giurisprudenziale giuslavoristica, ad inquadrare le pattuizioni (aventi ad oggetto tali emolumenti aleatori) come elementi accidentali<sup>(358)</sup> e,

---

collegata alla *performance* aziendale come oggetto del contratto che oltre ad essere determinato può anche essere determinabile.

<sup>(352)</sup> Sulla condizione sospensiva cfr. M. BIANCA, *Diritto Civile. Il contratto*, Tomo III, Milano, 2000. 542; il dibattito sulla condizione è oggi caratterizzato da due filoni principali: uno tradizionale che sostiene che l'ambito di applicazione delle norme in materia di condizione sia limitato ai soli casi chiaramente identificabili nella fattispecie di cui agli artt. 1353 ss. ed uno più recente che interpreta lo strumento della condizione come uno strumento di più ampia applicazione pratica cfr. R. LENZI, *Della Condizione nel contratto*, in *Codice Civile Commentato*, Diretto da E. GABRIELLI, a cura di S. NAVARRETTA – A. ORESTANO, UTET, 2011, 223.

<sup>(353)</sup> è evidente, come in questi casi si parli di “condizione parziale”, ossia si tratta di un patto che sospende o risolve soltanto gli effetti propri del patto stesso, cfr. LENZI, *Della Condizione nel contratto*, cit., 277.

<sup>(354)</sup> *Contra* cfr. M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, op. ult. cit., 112.

<sup>(355)</sup> E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, tesi di dottorato, 2012, 131, consultabile in [http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa\\_ester\\_tesi.pdf](http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa_ester_tesi.pdf).

<sup>(356)</sup> G. TARTANO, *Incertezza, autonomia privata e modello condizionale*, Jovene, Napoli, 1986, G. AMADIO, *La condizione di inadempimento. Contributo alla teoria del negozio condizionato*, Cedam, Padova, 1996; R. LENZI, *Condizione, autonomia privata e funzione di autotutele. L'adempimento dedotto in condizione*, Giuffrè, Milano, 1996.

<sup>(357)</sup> R. LENZI, *Della Condizione nel contratto*, cit., 223.

<sup>(358)</sup> La legge, all'articolo 1325 cod. civ., fissa in modo inderogabile gli elementi essenziali del contratto a pena di nullità (1418 cod. civ.).

più nello specifico, come condizioni contrattuali di cui all'articolo 1353 cod. civ.<sup>(359)</sup>.

Tanto premesso, senza nessuna ambizione di completezza, sembrano opportuni alcuni cenni chiarificativi sull'istituto richiamato, il quale, come noto, si dipana in diverse categorie. La prima necessaria distinzione riguarda la differenza tra condizione "risolutiva" e "sospensiva". La prima, si configura quando l'avvenimento dell'evento (futuro ed incerto) ha l'effetto di far venire meno l'efficacia del contratto; la condizione sospensiva, invece, permette di avere un contratto perfetto ma inefficace, sino all'avverarsi della stessa<sup>(360)</sup>. Quanto appena osservato, ovviamente, rileva anche per la validità delle singole pattuizioni interne al contratto di lavoro.

Più in concreto, nel nostro caso, la clausola che flessibilizza una parte del trattamento economico, subordinandolo all'accadimento di un avvenimento aleatorio, può essere classificata come "condizione sospensiva"<sup>(361)</sup>, i quali effetti si compiranno, e retroagiranno, solo al verificarsi dell'evento che, nell'ipotesi *de cui*, si configura con il raggiungimento dell'obiettivo predeterminato in sede di contrattazione, collettiva o individuale, tra datore e lavoratori. Siamo, quindi, di fronte ad un contratto perfetto nel quale parte degli effetti (identificabili con l'erogazione del trattamento economico aggiuntivo) discendono da un evento che può essere sia casuale che volontario<sup>(362)</sup>. A questo punto, un'ulteriore classificazione si rende necessaria. Sul piano del fatto dedotto in condizione, infatti, si distingue a seconda che l'evento dipenda o meno dalla volontà del contraente<sup>(363)</sup>. Nel primo caso, si parlerà di condizione "potestativa", ossia quando il verificarsi dell'accadimento dipende dalla volizione di una delle parti o dal concorso di fatti rimessi alla sua valutazione<sup>(364)</sup>. Nella seconda ipotesi, invece, si parla di condizione "casuale", quando la concretizzazione dell'evento non rientra nella signoria delle parti<sup>(365)</sup>. È, infine, possibile che sia prevista una clausola contenente una "condizione mista", ovvero subordinata in parte al caso e, in parte, alla volontà di una o di entrambe le parti del contratto<sup>(366)</sup>. Si specifica come, anche nel caso di condizione potestativa, la realizzazione dell'evento non può essere conseguenza del solo mero arbitrio di uno dei contraenti, in quanto, se così fosse, la stessa si qualificherebbe come

---

<sup>(359)</sup> La condizione, così come il termine, può essere qualificata come un elemento accidentale del contratto, ma solo in astratto perché una volta pattuite divengono essenziali, in questo senso F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2009, 934.

<sup>(360)</sup> M. BIANCA, *Diritto Civile. Il contratto*, Tomo III, Giuffrè, Milano, 2000, 542.

<sup>(361)</sup> Ossia che sospende l'efficacia della clausola contrattuale, ovvero la rende inefficace provvisoriamente, in questo senso e per un approfondimento vedi M. BIANCA, *op. ult. cit.*, 542;

<sup>(362)</sup> Di qui, la distinzione tra condizione casuale e potestativa. Tuttavia, è possibile anche l'apposizione di una condizione mista

<sup>(363)</sup> F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato, cit.*, 937.

<sup>(364)</sup> Es: il contratto di locazione della casa vacanza è condizionato al fatto che il locatore non decida di passarci le vacanze per sopravvenuti impegni di carattere lavorativo.

<sup>(365)</sup> Es: se la nave arriverà in porto l'affare sarà concluso.

<sup>(366)</sup> A. TORRENTE - P. SCHELESINGER, *Manuale di diritto privato*, Giuffrè, Milano, 2011, 594.



“meramente potestativa”<sup>(367)</sup>, così come previsto dall’articolo 1355 cod. civ. che prevede la nullità della clausola che dipende in maniera esclusiva dalla signoria di una parte<sup>(368)</sup>, in quanto essa escluderebbe in maniera radicale qualsiasi *animus obligandi*<sup>(369)</sup>.

Un’ultima distinzione, che tornerà utile per la comprensione delle considerazioni che verranno operate nei paragrafi che seguono, è quella tra condizione “unilaterale” e “bilaterale”. Nella prima tipologia, solo una parte contrattuale (sia nell’ambito di una “condizione puramente potestativa” che nell’ipotesi di condizione “mista”) sarà in grado di adottare un comportamento capace di influire sulla concretizzazione o meno dell’evento; mentre nell’ipotesi di condizione “bilaterale”, affinché l’evento si concretizzi è necessario un apporto congiunto delle parti.

A fini chiarificativi, si premette come le pattuizioni attraverso le quali le parti convengono una partecipazione dei lavoratori al rischio d’impresa si qualificano, tendenzialmente, come “condizioni miste” e, generalmente, “bilaterali”<sup>(370)</sup>. La classificazione come condizione mista è in linea con la stessa *ratio* degli schemi di partecipazione finanziaria<sup>(371)</sup> nei quali è intrinseca, ove più ove meno, la possibilità per il lavoratore di influire, attraverso il maggior impegno profuso nella prestazione lavorativa, sul raggiungimento dell’obiettivo fissato<sup>(372)</sup> che, tuttavia, così come influenzato da numerose altre variabili, è sempre connotato da un profilo casuale non pienamente governabile dalle parti<sup>(373)</sup>. Anche la qualificazione delle clausole contenenti gli schemi retributivi variabili alla stregua di condizioni bilaterali, appare coerente con la *ratio* degli stessi. È, infatti, intuitivo come entrambe le parti, in astratto,

---

<sup>(367)</sup> Es: lo farò solo se vorrò.

<sup>(368)</sup> M. BIANCA, *Il contratto*, cit., 547 ss.; A. TORRENTE - P. SCHELESINGER, *op. ult. cit.*, 574 ss.; F. GALGANO, *Il contratto*, cit., 216; per un’analisi anche giurisprudenziale delle condizioni meramente potestative, cfr. F. PECCENINI, *La condizione nei contratti*, Cedam, Padova, 1995, 126 ss.

<sup>(369)</sup> È, invece dibattuta la possibilità di ritenere valida una condizione meramente potestativa risolutiva, in questo senso F. CAPURRO, *Retribuzione variabile, obiettivi aziendali e finzione di avveramento della condizione*, nota a Trib. Milano 16/5/2007, in *D&L*, 2007, 860.

<sup>(370)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit., 471: la condizione è bilaterale «poiché soddisfa sia l’interesse del datore di lavoro, che incentiva i lavoratori a perseguire i risultati dell’impresa, sia quello dei lavoratori, i quali, in tal modo, aspirano ad una quota di retribuzione di solito aggiuntiva a quella ex articolo 36 Cost.».

<sup>(371)</sup> Coerentemente con quanto affermato in più battute nel capitolo introduttivo del presente lavoro, così come evidenziato dell’evidenza empirica, le funzioni della partecipazione finanziaria sono varie e perlopiù comuni alle parti del contratto di lavoro. Schemi effettivi e non strutturati in frode all’etichetta devono portare effetti benefici ad entrambe le parti.

<sup>(372)</sup> Coerentemente con quanto affermato nel capitolo primo. Per i possibili vantaggi nei confronti dell’impresa cfr. par. 7.3, cap. I, mentre per i vantaggi nei confronti dei dipendenti coinvolti vedi 7.4, cap. I.

<sup>(373)</sup> Da qui la natura di condizione mista, ossia subordinata in parte alla volontà delle parti ed, in parte, al caso cfr. D. BARBERO, *Il sistema del diritto privato*, Giappichelli, Torino, 1993, 276; per un approfondimento cfr. anche LENZI, *Della Condizione nel contratto*, cit., 223 ss.

possano ottenere una massimizzazione delle reciproche utilità dal raggiungimento degli obiettivi, cosicché è possibile affermare che ambedue abbiano interesse al raggiungimento della condizione dedotta in contratto. Quanto affermato, ben si concilia anche con quanto statuito da costante giurisprudenza di legittimità, la quale è ferma nel sostenere la natura bilaterale della condizione in assenza di una espressa statuizione contraria delle parti<sup>(374)</sup>.

### 6.1. Clausole contrattuali sulla partecipazione finanziaria come condizione potestativa o mista.

Lo sforzo di classificazione della pattuizione contrattuale che collega il trattamento economico a indici di *performance* aziendale non ha un valore meramente teorico. Le conseguenze di un diverso inquadramento giuridico, infatti, si riverberano in maniera importante sul piano pratico.

L'analisi approfondita della clausola accidentale apposta al contratto di lavoro con la quale le parti prevedono l'adesione ad uno schema partecipativo, è necessaria per determinarsi, in prima battuta, in ordine all'applicabilità dell'articolo 1359 del codice civile che prevede la "finzione di avveramento della condizione", ove la stessa sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario all'avveramento e, quindi, per verificare la correttezza del comportamento delle parti contrattuali in pendenza della stessa.

Acquisita la natura giuridica della pattuizione, risulta necessaria, per quanto possibile, l'analisi dei singoli criteri (redditività, produttività ecc.) ai quali la partecipazione dei dipendenti è collegata, ai fini di stabilire a quale tipologia di condizione essi siano riferibili. Si evidenzia, ancora una volta, la complessità di procedere a una trattazione unitaria dell'argomento. Vista l'eterogeneità delle esperienze pratiche, permane l'esigenza, sul piano pratico, di operare una valutazione caso per caso, al fine di addivenire ad un corretto inquadramento della clausola in questione e, quindi, alla conseguente individuazione della disciplina ad essa applicabile. In ogni modo, si tenterà, come si è fatto sino ad ora, di isolare i principali indici di riferimento e di compiere riflessioni perlopiù comuni agli stessi. Tendenzialmente, può osservarsi come i medesimi si identifichino, perlopiù, come condizioni "miste" o "potestative". Gli obiettivi fissati, infatti, possono essere influenzati, in maniera più o meno diretta, sia dall'andamento dei mercati, sia dal comportamento di una o, talvolta, di entrambe le parti del contratto di lavoro. Si prendano ad esempio i piani di partecipazione variabili di *profit sharing* (ovvero collegati ad indici di redditività), i quali rappresentano un'ipotesi di "condizione mista" nella quale, oltre al fattore casuale, può

---

<sup>(374)</sup> Cass. 12 gennaio 2006, n. 419: «*perché una condizione possa ritenersi operante nell'interesse di una soltanto delle parti contraenti, occorre una espressa clausola contrattuale che disponga in tal senso o, quanto meno, un insieme di elementi che siano idonei ad indurre il convincimento che si tratti di una condizione alla quale l'altra parte non abbia alcun interesse*»; conformi anche Cass. 29 marzo 2004, n. 7261; Cass. 22 aprile 2003, n. 6423.

in parte influire la volontà del datore di lavoro (poiché l'avveramento dell'evento dipende dal caso, ovverossia dagli andamenti del mercato, dall'economia globale, ma anche da scelte dell'impresa quali, ad esempio le politiche di bilancio, le valutazioni di mercato). In questi casi è evidente, l'esilità del legame tra prestazione e raggiungimento del premio, in quanto sul risultato vanno ad incidere talune variabili "esogene" (economico, finanziarie)<sup>(375)</sup>. Va da sé che il lavoratore, con il proprio comportamento, non sarà in grado di influire sulla possibilità o meno che l'evento accada<sup>(376)</sup>.

Per quanto riguarda i sistemi di *gain sharing* (premi di produttività), il discorso può essere articolato in maniera diversa. Anche in questa circostanza è possibile parlare di "condizione mista" ma, differentemente da quanto accade per le erogazioni collegate a indici di redditività, oltre all'elemento causale rappresentato, ad esempio, dall'andamento del mercato o del settore nel quale l'azienda opera, l'avveramento della condizione è influenzato dal comportamento di entrambe le parti contrattuali. Si tratta di sistemi che collegano la quota di retribuzione variabile alla produttività dell'intero complesso aziendale<sup>(377)</sup>, con la finalità di migliorare la quantità o la qualità della produzione dell'impresa. Diversi sono i parametri utilizzati o utilizzabili: dallo schema classico e certamente più diffuso, basato sul rapporto tra produzione ed ore impiegate<sup>(378)</sup>, a indicatori meno frequenti, quali quelli collegati ai tempi di attraversamento intesi come tempi di realizzazione del ciclo produttivo o anche dell'intero ciclo aziendale (dalla progettazione alla consegna del prodotto), oppure quelli basati sul grado di utilizzazione degli impianti o sulla velocità delle operazioni di attrezzaggio<sup>(379)</sup>. Di facile intuizione è la comprensione di come, in suddetta fattispecie, il lavoratore, attraverso l'impegno profuso nell'esecuzione della mansione, sia in grado di contribuire maggiormente alla realizzazione dell'evento futuro ed incerto.

Tuttavia, l'operazione di classificazione risulta complicata. Vi sono clausole che, pur potendo apparire identificabili come "condizioni miste", in realtà si sono rivelate "condizioni potestative" o, comunque, di dubbia natura. Prendiamo ad esempio il caso in cui l'erogazione, oltre che al raggiungimento di determinati indici di mercato, sia

<sup>(375)</sup> In questo senso B. CARUSO - G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 72 ss.

<sup>(376)</sup> Come anticipato, in questo caso il legame tra prestazione e risultato è molto flebile. Per il riflesso sul principio di corrispettività cfr. cap. II, par. 3.

<sup>(377)</sup> Questo è vero nelle ipotesi di partecipazione finanziaria. Se parliamo, invece più in generale di retribuzione variabile o incentivante si segnala la distinzione operata in dottrina tra gli incentivi di produttività aziendale e gli incentivi di produttività del fattore lavoro, in questo senso In questo senso M. D'ANTONA - R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, cit., 6.

<sup>(378)</sup> Peraltro, la Pretura di Milano sent. 14 luglio 1994, in *Orient. giur. lav.*, 1994, ha stabilito che il premio di produttività è volto a premiare non solo la presenza del dipendente in azienda, che al limite potrebbe anche essere improduttiva, ma appunto l'incidenza positiva di tale presenza sulla produzione finale.

<sup>(379)</sup> Parametri quest'ultimi maggiormente utilizzati laddove predomina l'utilizzo di tecnologia ad alta densità di capitale, in questo senso A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, cit., 39.

subordinata alla valutazione discrezionale del datore di lavoro sul singolo apporto del dipendente. In questa ipotesi, secondo la giurisprudenza<sup>(380)</sup>, ci si trova di fronte ad una condizione potestativa con la conseguente inapplicabilità dell'articolo 1359, ovvero la non possibilità di operare una finzione di avveramento e procedere, quindi, all'erogazione del trattamento accessorio. A scanso di equivoci, si specifica come la valutazione, seppur discrezionale, deve operarsi nel rispetto del canone della buona fede, senza trascendere in un mero arbitrio da parte del datore di lavoro. In secondo luogo, vi è la necessità di identificare strumenti giuridici di tutela in favore del lavoratore, nell'ipotesi in cui il comportamento datoriale non sia qualificabile come legittimo, laddove si ritenga non azionabile lo strumento di cui all'articolo 1359cod. civ.

Vi sono, inoltre, anche le ipotesi di "condizione mista" che partecipa di entrambi gli elementi<sup>(381)</sup> e che, ad esempio, nel nostro caso potrebbe configurarsi quando l'erogazione della retribuzione, collegata ai vari indici finanziari dell'azienda, viene corrisposta solamente se il contratto di lavoro è ancora in essere al momento del raggiungimento dell'obiettivo che incarna la condizione<sup>(382)</sup>.

Ebbene, visto quanto sopra osservato, non rimane che interrogarsi sulle conseguenze derivanti nella circostanza in cui solo uno degli eventi posti in condizione si verifichi o in quella nella quale il lavoratore ritenga che il potere discrezionale non sia stato esercitato correttamente dal datore di lavoro facendo, così, venire meno il diritto al salario variabile collegato allo schema di partecipazione finanziaria (per mezzo della clausola identificata come condizione contrattuale).

## 6.2. *Segue: clausole di partecipazione finanziaria come condizione sospensiva. L'applicabilità dell'articolo 1359 e il risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 1218 codice civile.*

Esaminate le varie tipologie di condizione (potestativa, casuale, mista), si tenterà di indagare sulle - rare - esperienze giudiziali in argomento ed analizzare l'approccio portato avanti dai giudici sul tema. L'argomento, infatti, è stato ampiamente battuto dalla giurisprudenza civilistica, mentre in campo lavoristico, soprattutto nel terreno

---

<sup>(380)</sup> In questo senso Cassazione 3 aprile 2013, n. 8172, in *www.dejure.it*, nella quale si afferma che la condizione «*deve definirsi come potestativa semplice od impropria, in quanto tale incompatibile con l'articolo 1359 cod. civ. giacché - alla luce di costante giurisprudenza di questa S.C., cui va data continuità anche nella presente sede - l'articolo 1359 cod. civ. , secondo cui la condizione si considera avverata qualora sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario a che si avverasse, si applica solo in ipotesi di condizione casuale (il cui verificarsi dipende dal caso o dalla volontà di terzi) o di condizione mista (il cui avverarsi dipende in parte dal caso o dalla volontà dei terzi, in parte dalla volontà di uno dei contraenti), ma non anche in ipotesi di condizione potestativa semplice od impropria*» (cfr. Cass. 5.giugno 1996 n. 5243, in *www.dejure.it*; Cass. 25. gennaio 1983 n. 702, in *www.dejure.it*; Cass. 26 aprile 1982, n. 2583, in *www.dejure.it*).

<sup>(381)</sup> In questo senso F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato, cit.*, 937.

<sup>(382)</sup> In questo caso l'evento casuale e quello potestativo si vanno a sommare.

retributivo, sono ancora rare le pronunce, così che risulta ancor più difficile assumere una posizione.

A livello generale, se ci si concentra sulle pattuizioni che prevedono l'adesione dei dipendenti ai piani di partecipazione finanziaria, ci si rende immediatamente conto che, perlomeno nella maggioranza dei casi, siamo di fronte a condizioni c.d. "bilaterali". Infatti, per un verso o per un altro, entrambe le parti hanno l'interesse affinché la condizione del caso si avveri. Partendo da questo assunto, la giurisprudenza<sup>(383)</sup>, oggi minoritaria, riteneva inapplicabile a dette ipotesi l'articolo 1359 cod. civ., per il quale la condizione si considera avverata se non si è verificata a causa della condotta del contraente che aveva interesse contrario al suo avveramento. Secondo questa - recessiva - interpretazione, la norma del codice civile sarebbe incompatibile con questo tipo di condizione, poiché al momento della stipulazione del contratto sussisterebbe l'interesse di entrambe le parti all'avvenimento<sup>(384)</sup>.

Per converso, dottrina<sup>(385)</sup> e giurisprudenza<sup>(386)</sup> maggioritarie sostengono l'applicabilità del disposto di cui all'articolo 1359 cod. civ., in quanto anche nella condizione bilaterale l'interesse contrario all'avveramento può sopravvenire successivamente alla conclusione del contratto, ovvero nella fase di pendenza della stessa. Questa impostazione ritiene che la condotta della parte dalla quale dipende l'avverarsi della condizione (anche se potestativa) non può essere assolutamente insindacabile e discrezionale, ma deve, comunque, rispondere a correttezza e buona fede<sup>(387)</sup>. Anzi, la regola della buona fede rileverebbe maggiormente proprio nelle ipotesi in cui l'avveramento della condizione non è rimesso al caso, ma dipende, anche solo parzialmente, dall'attività di uno dei contraenti. In questi casi, la valutazione del

---

<sup>(383)</sup> Cfr. Cass. 21 aprile 2003 n. 6463, in *I Contratti*, 2003, 1096; Cass. 11 agosto 1999, n.8824, in *Giur. it.*, 2000, I, 1, 1162; Cass. 23 aprile 1998, n. 4178, in *MGC*, 1998, 886; Cass., 20 novembre 1996, n. 10220, in *MGC*, 1996, 1557; Cass. 18 maggio 1992, n. 5975, in *MGC*, 1992, 5.

<sup>(384)</sup> Secondo questo orientamento la valutazione della sussistenza o meno dell'interesse contrario di una parte va accertata al momento della conclusione del contratto, in questo senso E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, cit., 472.

<sup>(385)</sup> A titolo esemplificativo, si veda G. MICARI, *Pendenza della condizione e finzione di avveramento*, in *GC*, 2004, 11, 2797 ss.; F. BESOZZI, *Presupposti applicativi della funzione di avveramento della condizione*, in *I contratti*, 2003, 1096 ss.; R. SACCO, *Il contratto*, in *Trattato di diritto civile*, diretto da R. SACCO, Utet, Torino, 1996, 155 ss.; P. TRIMARCHI, *Finzione di avveramento e finzione di non avveramento della condizione*, in *Riv. trim. dir. e proc. civ.*, 1966, 814 ss.; M. CARNEVALE, *Contratto condizionato e buona fede*, in *I contratti*, 2005, 6, 560 ss.

<sup>(386)</sup> Tra le tante vedi Cass., 28 luglio 2004, n. 14198, in *I contratti*, 2005, 555; Cass. 20 luglio 2004 n.13457, in *Juris data on line*; Cass. 22 aprile 2003 n. 6423, in *I Contratti*, 2003, 1096, con nota di F. BESOZZI, *Presupposti applicativi della finzione di avveramento della condizione*.

<sup>(387)</sup> Sulla finzione di avveramento e sull'obbligo di buona fede anche quando il contratto è sottoposto a condizione potestativa mista vedi Cass. 3 giugno 210, n. 13469 in *ADC*, 2010, 93; Cass. 19 settembre 2005, n. 18450, in *Giur. It.*, 2006, 1143, con nota di G. RESTIVO, *Note critiche sul ruolo della buona fede nella disciplina della condizione*.

rispetto dell'articolo 1358 cod. civ., che prevede un generale obbligo di comportamento secondo buona fede in pendenza della condizione, deve essere più minuziosa ed intensa, anche se non può arrivare fino a contraddire la natura della condizione<sup>(388)</sup>. Sostanzialmente, l'obbligo di buona fede deve affermarsi anche per il «segmento non casuale» presente nella condizione mista<sup>(389)</sup>.

Si tratta, dunque, di capire a quali ipotesi concrete possa ritenersi applicabile, laddove invocata, la disposizione di cui all'articolo 1359 cod. civ., ossia si possa ritenere la condizione come avverata.

Il quadro è complesso, in quanto si concentra su clausole che, di per sé, sono di difficile inquadramento. Come anticipato, trattasi perlopiù di “condizioni miste” le quali si compongono sia di elementi casuali che di elementi potestativi. Tuttavia, anche nell'ipotesi di una chiara definizione del tipo di condizione, non sarebbe possibile prendere posizione in senso assoluto in ordine alla possibilità di applicare il disposto di cui all'articolo 1359 cod. civ.. Ad una prima analisi, infatti, sembra che la norma non sia applicabile solo nelle ipotesi di pattuizioni qualificate come condizioni potestative<sup>(390)</sup>; peraltro, una parte della giurisprudenza esclude l'applicabilità dell'articolo 1359 cod. civ. anche quando il comportamento del datore di lavoro, per il quale la condizione non si avvera, sia animato dall'esercizio dell'elemento potestativo contenuto in una clausola classificata come condizione mista<sup>(391)</sup>. Questo è quanto accade, ad esempio, nell'ipotesi di erogazione del trattamento economico subordinato, oltre che al raggiungimento di obiettivi aziendali, anche al giudizio positivo del datore di lavoro, laddove alcun giudizio venga espresso dallo stesso<sup>(392)</sup>. Stesso ragionamento

---

<sup>(388)</sup> In questo senso E. VILLA, *Ributazione flessibile e contrattazione collettiva*, cit., 137; in giurisprudenza per la sussistenza di un generale obbligo di buona fede ex 1358 cod. civ., anche e soprattutto in caso di condizione mista si veda tra tutte Cass. S.U. 19 settembre 2005, n. 18450, *Corr. Giur.*, 2006, 2, 212.

<sup>(389)</sup> In questo senso Cass. 28 luglio 2004, n. 14198.

<sup>(390)</sup> Cass. 4 aprile 2013, n. 8172: «la condizione deve definirsi come potestativa semplice od impropria, in quanto tale incompatibile con l'articolo 1359 cod. civ. giacché - alla luce di costante giurisprudenza di questa S.C., cui va data continuità anche nella presente sede - l'articolo 1359 cod. civ., secondo cui la condizione si considera avverata qualora sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario a che si avverasse, si applica solo in ipotesi di condizione casuale (il cui verificarsi dipende dal caso o dalla volontà di terzi) o di condizione mista (il cui avverarsi dipende in parte dal caso o dalla volontà dei terzi, in parte dalla volontà di uno dei contraenti), ma non anche in ipotesi di condizione potestativa semplice od impropria» (cfr. Cass. 5.6.96 n. 5243; Cass. 25.1.83 n. 702; Cass. 26.4.82 n. 2583).

<sup>(391)</sup> Cass., Sezione I, 22 aprile 2001, n. 6423, in *GCM*, 2003, 4: «In tema di contratto condizionato, l'omissione di un'attività in tanto può ritenersi contraria a buona fede e costituire fonte di responsabilità, in quanto l'attività omessa costituisca oggetto di un obbligo giuridico, e la sussistenza di un siffatto obbligo deve escludersi per l'attività di attuazione dell'elemento potestativo in una condizione mista».

<sup>(392)</sup> In questo senso Cass. 4 aprile 2013, n. 8172; Trib. Milano 26/1/2010: afferma che è legittima la previsione di un *bonus* connesso al raggiungimento di obiettivi “qualitativi”, quali lo spirito di gruppo, la collaborazione con i colleghi e la capacità organizzativa. (Nella specie, il Tribunale ha

può essere operato laddove l'erogazione dell'emolumento, collegato al piano di partecipazione finanziaria, sia condizionata alla permanenza del lavoratore in servizio in caso di recesso, quando il recesso non sia animato dalla mala fede<sup>(393)</sup>. In quest'ultima ipotesi, la giurisprudenza si è orientata per l'inapplicabilità dell'articolo 1359 cod. civ., indipendentemente dalla legittimità del recesso, affermando che l'estinzione del rapporto di lavoro, qualunque ne sia la causa, rende inoperanti le clausole che lo disciplinano <sup>(394)</sup>.

Nelle suddette situazioni, laddove si voglia escludere l'azionabilità dello strumento della *factio* di avveramento, si dovrà affermare il diritto in capo al lavoratore di agire ai sensi dell'articolo 1218 cod. civ. e chiedere il risarcimento del danno.

Il discorso differisce nell'ipotesi in cui il mancato avveramento non sia da ricondurre all'esercizio dell'elemento potestativo inserito all'interno della condizione mista, ma ad altri comportamenti riferibili al datore di lavoro, che non rilevano direttamente come strutturali della condizione, ma che sono strumentali

ritenuto legittima la decisione aziendale di non erogare il bonus sulla scorta del solo giudizio di un responsabile aziendale, pur in assenza di precise indicazioni circa i criteri per valutare il raggiungimento degli obiettivi), Trib. Milano 26 gennaio 2010, in *DeL*, 2010, con nota di A. PREMOLI, *Erogazione del bonus e margini di discrezionalità del datore di lavoro*, 827 ss.

<sup>(393)</sup> Cass. 5 giugno 1996, n. 5243: «*Il recesso efficace, legittimo o illegittimo, non può ... integrare di per sé la causa imputabile di cui all'articolo 1359.*» e ancora «...*il giudice di appello ha ritenuto non provato il nesso causale tra interruzione del rapporto e mancato raggiungimento degli obiettivi (ha affermato che l'appellante avrebbe dovuto dimostrare che, se non licenziato, egli avrebbe con certezza raggiunto gli obiettivi di profitto cui il "bonus" era condizionato), e non sembra al collegio comunque che rendere impossibile il verificarsi di un evento equivalga, nella fattispecie disegnata dall'articolo 1359 cod. civ., a causarne la mancata realizzazione*»; sulla stessa linea si colloca il Tribunale di Milano sentenza 30 luglio 2005, in una fattispecie dove il *bonus* era condizionato alla permanenza in servizio. Il dirigente impugna il recesso ed invoca il principio di cui all'articolo 1359 cod. civ. ai fini del pagamento del *bonus*. Il Tribunale applica lo schema della condizione potestativa e quindi dichiara l'inapplicabilità dell'articolo 1359 cod. civ. con rigetto della domanda. L'articolo 1359 cod. civ. «*non può trovare applicazione nel caso di specie stante la natura potestativa della condizione. [...] Il recesso intimato da L. non costituisce quindi causa imputabile ai sensi dell'articolo 1359 cod. civ. e nulla la convenuta deve al ricorrente a titolo di retribuzione residua per l'anno 2003*»; il problema è parzialmente diverso nell'ipotesi di emolumenti variabili contrattati a livello collettivo nell'ipotesi in cui il licenziamento del lavoratore sia identificato come illegittimo in sede giudiziale. In questo caso, nell'ipotesi in cui gli obiettivi siano stati raggiunti sembra che l'emolumento debba essere corrisposto al lavoratore indipendentemente dalla sua non presenza, sul punto vedi Cass. 4 aprile 2011, n. 20266 che afferma «nel caso di declaratoria di illegittimità del licenziamento del lavoratore nell'ambito della cosiddetta tutela reale, la retribuzione globale di fatto quale parametro di computo sia del risarcimento del danno patito sia della determinazione dell'indennità sostitutiva della reintegrazione, deve includere non soltanto la retribuzione base ma anche ogni compenso di carattere continuativo che si ricolleggi alle particolari modalità della prestazione in atto momento del licenziamento, quale il premio di produzione, una volta riconosciutone il carattere retributivo, dovendosi invece escludere dal compenso i soli compensi aventi natura indennitaria o di rimborso spese».

<sup>(394)</sup> Cass. 5 giugno 1996, n. 5243.

all'avveramento della stessa<sup>395</sup>. In queste ipotesi, dunque, il lavoratore si trova ad essere titolare di una posizione di aspettativa giuridicamente tutelata che consiste nella pretesa a conservare gli effetti eventuali della fattispecie condizionale<sup>(396)</sup>. Va da sé la rilevanza della disposizione di cui all'articolo 1358 cod. civ. che regola il comportamento delle parti in pendenza della condizione, prevedendo un generale obbligo di buona fede<sup>(397)</sup>. Ove il datore di lavoro, con una serie di comportamenti non giustificabili alla luce dell'obbligo di buona fede, impedisca l'evento, la giurisprudenza ha riconosciuto al lavoratore la possibilità di fruire dell'automatismo giuridico previsto dalla finzione di avveramento ed esigere, di conseguenza, l'erogazione del premio<sup>(398)</sup>.

È il caso, ad esempio, di un dipendente che lamenta la mancata erogazione del trattamento variabile, in conseguenza di alcuni ordini rimasti inevasi per causa imputabile al datore di lavoro<sup>(399)</sup>. Qui, viene a mancare un agire meramente strumentale da parte del datore di lavoro che non è giustificabile alla luce delle sue

---

<sup>(395)</sup> Es: consegna delle schede compilative o di materiale necessario all'adempimento della prestazione.

<sup>(396)</sup> In questo senso E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, cit., 136.

<sup>(397)</sup> L'articolo 1358 cod. civ. rubricato "comportamento delle parti nello stato di pendenza della condizione" recita: «*Colui che si è obbligato o che ha alienato un diritto sotto condizione sospensiva, ovvero lo ha acquistato sotto condizione risolutiva, deve, in pendenza della condizione, comportarsi secondo buona fede per conservare ed integrare le ragioni dell'altra parte*»; per un approfondimento sul dovere di buona fede nel periodo di pendenza della condizione cfr. M. BIANCA, *Il contratto*, cit., 553 ss.; M. FACCIOLI, *Il dovere di comportamento secondo buona fede in pendenza della condizione contrattuale*, Cedam, Padova, 2006; G. CHIESI, *La buona fede in pendenza della condizione*, Cedam, Padova, 2006; M. FACCIOLI, *I doveri preparatori della prestazione dovuta sotto condizione*, in *Resp. Civ.*, 2008, 4, 348 ss.; E. GIACOBBE, *La condizione*, in *Trattato Lipari-Rescigno, III Obbligazioni, 2, Il contratto in generale*, Giuffrè, Milano, 2009, 458 ss.; attraverso tale previsione il legislatore obbliga colui che ha una posizione forte nel sinallagma contrattuale a comportarsi in modo da non compromettere le ragioni dell'altro contraente. È questa la lettura proposta da M. CARNEVALE, *Contratto condizionato e buona fede*, cit., 6, 559 ss., che contrappone, nel contratto condizionato, la posizione della parte "forte" che è quella di chi trasferisce il diritto sotto condizione, da quella di chi acquista un bene in modo condizionato.

<sup>(398)</sup> Questo è quanto sostenuto dalla Corte di Appello di Milano con sentenza del 21 novembre 2007: «*Atteso che ai sensi dell'articolo 1359 cod. civ. la condizione si considera avverata qualora sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario all'avveramento della stessa, e che ai sensi dell'articolo 1358 cod. civ. sussiste il dovere di lealtà e correttezza delle parti nell'intero arco di pendenza della condizione, nell'ipotesi in cui il raggiungimento degli obiettivi, condizione per il riconoscimento della retribuzione variabile, sia divenuto impossibile a causa del comportamento omissivo del datore di lavoro, sussiste il diritto del lavoratore a percepire la retribuzione variabile.*», Corte App. Milano 21 novembre 2007, con nota di F. CAPURRO, *Natura retributiva del bonus e finzione di avveramento della condizione*, in *D&L*, 2008 248.

<sup>(399)</sup> Fattispecie affrontata da Corte Appello di Brescia 10 aprile 2010 che ha accolto le doglianze del lavoratore; la disposizione di cui all'articolo 1359 cod. civ. rileva anche in caso di comportamento inattivo quanto questo costituisce un obbligo di agire derivante dal contratto o dalla legge, in questo senso Cass. 23 maggio 2003, n.8363; Cass. 8 settembre 1999, n. 9511; Cass. 9 agosto 1996, n. 7377.



prerogative di imprenditore e che va ad incidere sull'aspettativa giuridicamente tutelata del lavoratore. La giurisprudenza, inoltre, ha ritenuto applicabile la tutela di cui all'articolo 1359 cod. civ. anche nell'ipotesi in cui, pur essendo previsto, l'azienda non abbia consegnato in tempo utile il piano *bonus* concordato a suo tempo, non rendendo possibile il raggiungimento degli obiettivi pattuiti<sup>(400)</sup>. Alle medesime conclusioni si è giunti nell'ipotesi di inesatta, o incompleta, compilazione delle schede di valutazione del rendimento da parte del datore di lavoro, previste a livello contrattuale<sup>(401)</sup>. Un'altra fattispecie di difficile inquadramento, frequentemente posta all'attenzione della giurisprudenza, è quella concernente pattuizioni che collegano le erogazioni ad obiettivi futuri da fissarsi con cadenza periodica (di solito annuale) che, poi, non vengono convenuti. Secondo alcune pronunce, anche in questo caso ci si troverebbe di fronte ad una condizione "bilaterale" e risulterebbe, quindi, applicabile l'articolo 1359 cod. civ., quando il datore di lavoro non si adoperi per fissare gli obiettivi che si era obbligato a determinare<sup>(402)</sup>. Anche in questa ipotesi, però, è necessaria la meticolosa analisi della clausola contrattuale ai fini dell'applicazione della finzione di avveramento. Recente giurisprudenza di merito ha rigettato la richiesta al pagamento dei *bonus* che, in presenza di una pattuizione che ne prevedeva la fissazione, non erano

---

<sup>(400)</sup> «Con riferimento al trattamento retributivo variabile correlato al raggiungimento di obiettivi, atteso che ai sensi dell'articolo 1359 cod. civ. la condizione si considera avverata qualora sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario all'avveramento della stessa, nell'ipotesi in cui il raggiungimento degli obiettivi sia divenuto impossibile a causa del comportamento omissivo del datore di lavoro (consistente nella mancata consegna in tempo utile del piano bonus) sussiste il diritto del lavoratore a percepire la retribuzione variabile», in questo senso Trib. Milano 16 maggio 2007, in *D&L* 2007, con nota di F. CAPURRO, *Retribuzione variabile, obiettivi aziendali e finzione di avveramento della condizione*, cit., 860; a livello comparato risulta in tema e si segnala una pronuncia della Court de Cassation, CH. Soc., del 13 luglio 2004, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2005, 578: nella sentenza si afferma il principio per il quale «quando il diritto alla retribuzione variabile risulta dal contratto di lavoro, in difetto di un accordo tra datore di lavoro e lavoratore sull'ammontare di tale quota di retribuzione, spetta al giudice di determinarlo avendo riguardo ai criteri individuati dal contratto e dagli accordi intervenuti tra le parti negli anni precedenti».

<sup>(401)</sup> In questo senso Trib. Milano 5 dicembre 2003, in *D&L*, 2004, 95 ss., con nota di V. CIVITELLI, *Sindacabilità della scheda di valutazione e retribuzione di risultato*: «Le schede di valutazione utilizzate al fine del riconoscimento della retribuzione di risultato devono essere compilate in ossequio ai requisiti formali e sostanziali previsti dalla contrattazione collettiva. In caso di violazione della procedura prevista, spetta al lavoratore la liquidazione della retribuzione di risultato (nel caso di specie la scheda di valutazione era priva dei requisiti minimi di congruità e di motivazione ed era stata compilata da personale non appartenente al nucleo di valutazione)».

<sup>(402)</sup> Corte App. Milano 21 novembre 2007 ribalta la sentenza del giudice di prime cure identificando la condizione come "bilaterale" e, quindi, applicando l'articolo 1359 cod.civ., ha condannato la convenuta al pagamento del bonus nella misura massima avendo il datore di lavoro, con il proprio comportamento inadempiente, causato l'impossibilità del raggiungimento degli obiettivi; contra Cass.16 Giugno 2009, n. 13953, cit.: che afferma che in mancanza di qualsiasi determinazione la clausola contrattuale deve ritenersi nulla in quanto avente oggetto indeterminato. In questo caso il giudice non avrebbe il potere di determinare il compenso.

stati determinati<sup>(403)</sup>. Il tribunale, analizzando la specifica pattuizione individuale, ha sottolineato, opportunamente, come la clausola contrattuale prevedeva la necessità di concordare gli obiettivi e non una loro determinazione unilaterale da parte del datore di lavoro, tanto che, in mancanza di una sollecitazione da parte del lavoratore, non si può affermare che la condizione non si sia avverata per causa imputabile al datore di lavoro.

Tuttavia, anche in presenza di una pattuizione contrattuale che prevede un obbligo unilaterale di fissazione degli obiettivi non ottemperato, si concorda con quella giurisprudenza che ritiene necessaria un'indagine sulla situazione aziendale concreta, al fine di stabilire l'illegittimità del comportamento del datore che, nonostante l'obbligo, si astiene dal determinare gli indici del premio<sup>(404)</sup>. Infatti, laddove le condizioni economiche di riferimento siano pacificamente mutate, non sembra così agevole sostenere che la condizione non si sia avverata per mancanza della parte che aveva un interesse contrario al suo avveramento<sup>(405)</sup>.

Inoltre, a parere di chi scrive, l'automatismo di cui all'articolo 1359 cod. civ. non dovrebbe trovare applicazione nell'ipotesi in cui vi sia l'omissione, da parte del datore di lavoro, della comunicazione degli obiettivi prevista contrattualmente. Infatti, anche nell'ipotesi in cui il datore di lavoro adempia meticolosamente alla sua obbligazione di predeterminare e fissare gli obiettivi, il loro raggiungimento da parte del lavoratore non sarebbe stato scontato.

Alla luce di quanto appena osservato, si concorda con quella recente giurisprudenza di legittimità e di merito che, in dette ipotesi, applica, più opportunamente, l'istituto di cui all'articolo 1218 cod. civ.<sup>(406)</sup>, sostenendo come la mancata tempestiva comunicazione degli obiettivi comporterebbe inadempimento

---

<sup>(403)</sup>Trib. Milano, Sez. Lav., 21 agosto 2014, n. 1603 – Dossi: nello specifico in relazione alle doglianze del ricorrente che lamentava la mancata fissazione degli obiettivi il giudice osserva: *La clausola del contratto individuale di lavoro, sopra richiamata, prevede che gli obiettivi siano "concordati" tra il dirigente e il Consiglio di Amministrazione e non assegnati unilateralmente dalla società. Non risulta che il ricorrente, in corso di rapporto, abbia mai sollecitato il Consiglio di Amministrazione a concordare gli obiettivi, nè che il CdA si sia immotivatamente rifiutato di farlo: non è quindi dimostrato che la mancata fissazione (e, di conseguenza, il mancato raggiungimento) degli obiettivi sia dipesa da causa imputabile alla convenuta e ciò esclude che possa trovare applicazione l'articolo 1359 cc".*

<sup>(404)</sup> Corte App. Genova 4 Luglio 2013, fattispecie: bonus condizionato a obiettivi da fissarsi annualmente, ma poi mai fissati, causa crisi economico-finanziaria attraversata dal gruppo. Il giudice ha rigettato la richiesta affermando che il dirigente deve allegare e dimostrare quali obiettivi avrebbero potuto essere ragionevolmente fissati dall'azienda, tenuto conto della situazione di crisi; deve, inoltre, dimostrare che avrebbe avuto una concreta, effettiva e non ipotetica probabilità di poterli raggiungere.

<sup>(405)</sup> Trib. Roma, in pubblicazione in *Riv. It. Dir. Lav.* 2017, sez. lav., 17 gennaio 2017.

<sup>(406)</sup> Articolo 1218 cod. civ. – responsabilità del debitore: «il debitore che non esegua esattamente la prestazione dovuta è tenuto al risarcimento del danno, se non prova che l'inadempimento in ritardo è stato determinato da impossibilità della prestazione derivante da causa a lui non imputabile».

contrattuale e farebbe sorgere il diritto al risarcimento del danno<sup>(407)</sup>.

Quest'ultima impostazione sembra lineare, in quanto, nella pratica, le pattuizioni sono così vaghe che, laddove non siano qualificabili come nulle, saranno al massimo suscettibili di un'interpretazione istitutiva di un obbligo a trattare che prevede la necessità, da parte del datore di lavoro, di stabilire gli obiettivi da raggiungere per l'erogazione del trattamento variabile. Ne consegue che il dipendente (solitamente dirigente) che non introduca al giudice la domanda di risarcimento del danno, potrebbe vedersi negata la richiesta di pagamento dei *bonus*<sup>(408)</sup>.

### 6.3. Osservazioni conclusive sulle pratiche contrattuali riguardanti clausole concernenti i *bonus* e conseguenti domande giudiziali.

Come ampiamente ripetuto, è complicato assumere una posizione univoca in ordine alle clausole contrattuali per mezzo delle quali, di volta in volta, le parti stabiliscono la variabilità di una parte del compenso ancorandolo ad indici, più o meno, discrezionali.

Non è possibile, peraltro, fare affidamento sulla qualificazione formale che le parti (individuali o collettive) danno ad un certo emolumento, poiché, spesso, le formule impiegate non chiariscono la volontà contrattuale o sono smentite nella realtà. In questo contesto, sono richieste due distinte operazioni interpretative: la prima concerne la verifica della natura retributiva dell'erogazione (escludendone sia il carattere occasionale di mera liberalità, sia la finzione indennitaria); la seconda, ancor più complessa, è quella di delimitare i requisiti della stessa<sup>(409)</sup>.

A livello meramente esplicativo, ancora una volta si tenterà di dare conto di

---

<sup>(407)</sup>Trib. Firenze, Sez. Lav., 4 ottobre 2016, in [http://www.wikilabour.it/public/Segnalazioni/9c289eff-1b4b-4652-9c7c-e47bf8bc7028/20161004\\_Trib-Firenze.pdf](http://www.wikilabour.it/public/Segnalazioni/9c289eff-1b4b-4652-9c7c-e47bf8bc7028/20161004_Trib-Firenze.pdf); Trib. Milano, Sez. Lav., 18 febbraio 2013 in [www.dejure.it](http://www.dejure.it); “la società resistente, per gli anni de quibus, non ha provveduto ad assegnare al ricorrente gli obiettivi di budget, precludendo così in radice la possibilità per il dipendente di vedersi corrisposta la parte variabile di retribuzione - situazione questa che, a quanto sembra emergere dal ricorso ex articolo 414 c.p.c., si è verificata nel caso di specie - allora la domanda azionata avrebbe dovuto essere diversa da quella articolata con l'atto introduttivo del giudizio, dal momento che non si sarebbe dovuto pretendere il pagamento dei bonus, ma semmai il risarcimento del danno conseguente alla mancata assegnazione degli obiettivi di budget, presupposto necessario per poter maturare l'aspettativa del riconoscimento della parte variabile della retribuzione, con erogazione collegata al raggiungimento del risultato economico prefissato dal datore di lavoro”; nello stesso senso cfr. Trib. Firenze 4 ottobre 2016, in [www.wikilabour.it](http://www.wikilabour.it); Cass. 19 giugno 2014, 1395, in [www.dejure.it](http://www.dejure.it); App. Firenze 10 aprile 2012, in <http://pluris-cedam.utetgiuridica.it/main.html>; Trib. Milano 20 maggio 2008, in *D&L*, 2008, 1015.

<sup>(408)</sup> Cass., 16 giugno 2009, n. 13953: “(...) non avendo la parte formulato domanda di risarcimento del danno, non può invocarsi la valutazione equitativa in quanto l'articolo 432 c.p.c. può avere ad oggetto la quantificazione ma non l'esistenza del diritto. Domanda di pagamento del bonus rigettata”.

<sup>(409)</sup> A. PREMOLI, *Erogazione del bonus e margini di discrezionalità del datore di lavoro*, in *D&L*, nota a Trib. Milano 26 gennaio 2010, *cit.* 831.

alcuni casi sottoposti al vaglio dei giudici. In particolare, nella pratica, si riscontrano frequentemente clausole le quali, oltre ad ancorare il compenso (solitamente del dirigente) alle *performance* aziendali, prevedono la possibilità di determinazione discrezionale degli obiettivi da parte del datore di lavoro, da fissarsi con determinate scadenze temporali<sup>(410)</sup>.

Ipotesi del genere sono spesso oggetto di conflitto nei casi in cui il compenso variabile non venga erogato (o venga erogato in maniera difforme). Il tema è complesso e la soluzione dipenderà dall'analisi della singola pattuizione che permetterà, in primo luogo, la sua classificazione giuridica e, conseguentemente, per quanto possibile, l'individuazione della disciplina applicabile. In prima battuta, si rileva come, perlomeno a sommosso parere di chi scrive, laddove la clausola contrattuale si limiti a prevedere la possibilità per l'azienda di fissare degli obiettivi ai quali collegare delle quote salariali<sup>(411)</sup>, la pattuizione vada classificata come una condizione potestativa con la conseguente inapplicabilità della tutela di cui all'articolo 1359 cod. civ.<sup>(412)</sup>. Stesso discorso, come già anticipato, può essere operato per le statuizioni che relazionano le erogazioni ad una valutazione discrezionale del datore di lavoro<sup>(413)</sup>. Inoltre, è frequente la previsione di *bonus* per mezzo di clausole vaghe con l'impiego di verbi al condizionale (ad esempio: vi sarà la possibilità da parte del datore di prevedere premi annuali). In questo caso, come già sottolineato, ci si troverebbe di fronte a clausole contrattuali nulle in quanto identificabili come condizioni "meramente potestative" *ex* articolo 1355 cod. civ. o, al più, a pattuizioni dalle quali deriverebbe un generico obbligo di trattare.

La situazione cambia nell'ipotesi in cui la statuizione contrattuale sia identificabile come una condizione c.d. "mista", dove, all'elemento potestativo (di una o di entrambe le parti)<sup>(414)</sup>, si unisce un elemento "casuale". Ancora una volta, a livello meramente esemplificativo, si richiama l'ipotesi, peraltro già analizzata, in cui la clausola preveda che il datore di lavoro si obblighi a fissare con cadenza annuale obiettivi al raggiungimento dei quali è collegata una parte di retribuzione variabile. Come visto, sul punto la giurisprudenza non è "schietta". A fronte di un'impostazione

---

<sup>(410)</sup> È frequente la previsione nel contratto di lavoro o in documenti separati di un obbligo alla fissazione di obiettivi annuali.

<sup>(411)</sup> A titolo meramente esemplificativo la clausola potrebbe recitare: "l'azienda discrezionalmente potrà fissare con cadenza annuale obiettivi al raggiungimento dei quali saranno collegati *bonus*..."

<sup>(412)</sup> In questo senso Cass. 4 aprile 2013, n. 8172, per il quale la norma di cui al 1359 cod. civ. si applicherebbe solo nei casi di condizione causale o mista, ma non anche nelle ipotesi classificabili come condizione potestativa.

<sup>(413)</sup> Vedi ancora Cass. 4 aprile 2013, n. 8172.

<sup>(414)</sup> Come anticipato nelle condizioni miste vi è un elemento casuale ed uno potestativo che nel caso di condizioni bilaterali fa capo sia a lavoratore che a datore di lavoro.

che ritiene, in questo caso, di poter applicare l'articolo 1359 cod. civ.<sup>(415)</sup>, si contrappone la più recente giurisprudenza di legittimità la quale sostiene la necessità da parte del ricorrente, che agisce per vedersi riconosciuto il *bonus*, di proporre domanda di risarcimento del danno *ex* articolo 1218 cod. civ.<sup>(416)</sup>. Secondo quest'ultima impostazione che si pone in armonia con il costante insegnamento della giurisprudenza di legittimità<sup>(417)</sup>, vi sarebbe un onere della prova in capo al lavoratore che dovrà concretizzarsi nell'allegazione di dati e risultati, sia in termini di *performance* aziendali, sia in termini di prestazione svolta, che permettano di quantificare il danno subito dallo stesso in conseguenza del comportamento omissivo del datore di lavoro. Ciò è coerente con quanto costantemente affermato da costante giurisprudenza di legittimità che afferma come, anche laddove si ritenga il regolamento contrattuale violato, è necessario tenere a mente la distinzione tra inadempimento e danno risarcibile secondo gli ordinari principi civilistici<sup>(418)</sup>. Dunque, dall'eventuale accertato inadempimento datoriale, non dovrebbe derivare automaticamente, né l'applicazione della sanzione giuridica di cui all'articolo 1359 cod. civ., né l'esistenza del risarcimento del danno, il quale non può essere considerato come implicito a causa della potenzialità lesiva dell'atto illegittimo, in quanto, compete all'attore allegare e provare effettività ed entità del pregiudizio<sup>(419)</sup>.

Tale ultima impostazione sembra meglio conciliarsi con la stessa natura degli schemi di partecipazione finanziaria dove, solitamente, vi sono elementi che, a sommo parere di chi scrive, come già rilevato, mal si conciliano con l'automatismo di cui all'articolo 1359 cod. civ.

---

<sup>(415)</sup> Che prevede la *fiction* di avveramento della condizione cfr. App. Firenze 3 gennaio 2012, n. 1274, *www.dejure.it*; Trib. Milano 4 gennaio 2012, n. 5439, in *www.dejure.it*; Trib. Milano 16 maggio 2007, in *D&L*, 3, 2007, pp. 863, con nota di F. CAPURRO, *Retribuzione variabile obiettivi aziendali e funzione di avveramento della condizione*; Corte App. Milano 21 novembre 2007, in *D&L*, 2008,1, 252 ss., con nota di F. CAPURRO, *Natura retributiva del bonus e finzione di avveramento della condizione*.

<sup>(416)</sup> Trib. Milano, Sez. Lav., 18 febbraio 2013 in *www.dejure.it*: “*la società resistente, per gli anni de quibus, non ha provveduto ad assegnare al ricorrente gli obiettivi di budget, precludendo così in radice la possibilità per il dipendente di vedersi corrisposta la parte variabile di retribuzione - situazione questa che, a quanto sembra emergere dal ricorso ex articolo 414 cp.c., si è verificata nel caso di specie - allora la domanda azionata avrebbe dovuto essere diversa da quella articolata con l'atto introduttivo del giudizio, dal momento che non si sarebbe dovuto pretendere il pagamento dei bonus, ma semmai il risarcimento del danno conseguente alla mancata assegnazione degli obiettivi di budget, presupposto necessario per poter maturare l'aspettativa del riconoscimento della parte variabile della retribuzione, con erogazione collegata al raggiungimento del risultato economico prefissato dal datore di lavoro*”; nello stesso senso cfr. Trib. Firenze 4 ottobre 2016, in *www.wikilabour.it*; Cass. 19 giugno 2014, 1395, in *www.dejure.it*; App. Firenze 10 aprile 2012, in <http://pluris-cedam.utetgiuridica.it/main.html>; Trib. Milano 20 maggio 2008, in *D&L*, 2008. 1015.

<sup>(417)</sup> Cfr. Cass. 19 giugno 2014, 1395, *cit.*;

<sup>(418)</sup> Cfr. Cass. S. U. 24 marzo 2006, n. 6572, in *Foro it.* 2006, 5, I, pag. 1343.

<sup>(419)</sup> In questo senso cfr. Cass. S. U. 24 marzo 2006, n. 6572, in *Foro it.* 2006, 5, I, 1343.

Pertanto, anche nelle ipotesi in cui il datore di lavoro assuma una condotta “imputabile”, ossia caratterizzata da sufficienti profili di colpa o, comunque, contrarietà alla buona fede<sup>420</sup>, l’istituto della *finzione* di avveramento implica un automatismo che è difficilmente compatibile con le ipotesi in cui non siano previsti nella pattuizione contrattuale sufficienti elementi specificativi in relazione all’evento del quale viene impedita la realizzazione. In altri termini, sarebbe una “forzatura” utilizzare la finzione di avveramento in assenza di sufficienti elementi determinativi utili alla quantificazione del *bonus* spettante al lavoratore, la quale determinazione, costituendo prerogativa discrezionale del datore di lavoro, si identifica come profilo potestativo nell’ambito di una condizione mista, per il quale non vi è unanimità di vedute in ordine all’applicabilità della finzione di avveramento.

Sul punto sia concesso operare un’ulteriore, seppur breve, distinzione focalizzandosi sulle tipologie degli indicatori che possono rappresentare gli obiettivi in astratto determinabili dal datore di lavoro. In generale, come ampiamente esplicito in precedenza, gli schemi retributivi variabili possono essere ancorati ad obiettivi di produttività, tendenzialmente maggiormente influenzabili dalla prestazione lavorativa, o ad obiettivi di redditività che, per converso, risultano maggiormente connessi all’andamento del mercato.

Premessa tale distinzione, anche nel caso in cui, in presenza di un’obbligazione contrattuale, il datore di lavoro non si attivi per comunicare gli obiettivi, si ritiene astrattamente applicabile la sanzione di cui all’articolo 1359 cod. civ. solo nelle ipotesi in cui, a livello contrattuale, vi sia una limitazione dello spettro di obiettivi astrattamente determinabili dal datore e gli stessi si configurino come obiettivi intimamente connessi alla prestazione lavorativa. Solo in queste ipotesi, infatti, il lavoratore, mediante allegazioni, potrà provare che il mancato raggiungimento del premio è addebitabile alla condotta del datore e che l’obiettivo, laddove fosse stato comunicato, sarebbe stato raggiunto.

In ogni modo, visto quanto appena rilevato, si ritiene, in generale, di sposare quell’impostazione giurisprudenziale, più volte richiamata che, in casi pressoché simili non ritiene opportuno applicare l’automatismo previsto dalla finzione di avveramento ma, piuttosto, di verificare il corretto adempimento della clausola contrattuale e, in caso, condannare il datore ai sensi dell’articolo 1218 cod. civ..

#### 6.4. *Un tentativo di classificazione tra i comportamenti del datore in pendenza della condizione, ai fini della possibilità di reclamare la finzione di avveramento.*

Da quanto sino ad ora osservato, emergono chiaramente le difficoltà di

---

<sup>(420)</sup> Cfr. Cass. 18 novembre 2011, n. 2425, in *www.dejure.it*; App. Milano 21 novembre 2007, *D&L*, 2008, 248; in dottrina M. BIANCA, *Il contratto*, cit. 555; M. CARNEVALE, *Contratto condizionato e buona fede*, in *I contratti*, 2005, 6, 560 ss.

procedere all'identificazione, dal punto di vista giuridico, della statuizione che collega il trattamento del dipendente ad un piano di partecipazione finanziaria, nonché i notevoli sforzi interpretativi che il giudice, come ogni altro interprete, deve affrontare nel compiere l'analisi comportamentale delle parti nel caso in cui sorgano diatribe sul diritto o meno al premio sottoposto a condizione. È complicato delimitare l'area di legittimità del comportamento datoriale ed identificare le ipotesi in cui è possibile azionare la tutela prevista dall'articolo 1359 cod. civ., piuttosto che dar seguito ad eventuali domande di risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 1218 cod. civ.

Per questi motivi, viste anche le impostazioni giurisprudenziali evidenziate, si ritiene di proporre una classificazione tra i vari comportamenti che il datore di lavoro può mettere in campo, tale da rendere più immediata la comprensione delle possibili conseguenze. In quest'ottica, quale che sia la natura della condizione (potestativa o mista), focalizzandosi sul profilo potestativo, si ritiene di poter distinguere i comportamenti che attengono intimamente alla struttura della medesima (anche in caso di condizione mista), rispetto a quei comportamenti che, invece, si qualificano come "strumentali" al raggiungimento della stessa (ovvero non attengono al profilo potestativo). L'assenza di quest'ultimi, vanificherebbe qualsiasi sforzo messo in atto dal lavoratore nel tentativo di raggiungimento dell'obiettivo. In altri termini, si tratterebbe di quei comportamenti che, non rientrando nelle prerogative imprenditoriali, sarebbero suscettibili di un sindacato giudiziale e, conseguentemente, laddove ritenuti illegittimi, idonei a far scattare finzione di avveramento.

A titolo esemplificativo, le circostanze fattuali dalle quali si vorrebbe far discendere un'automatica applicazione della tutela *ex* articolo 1359 cod. civ. si identificano, per richiamare le ipotesi analizzate in giurisprudenza, con l'obbligo di fissazione degli obiettivi da raggiungere annualmente (laddove lo stesso sia stato pattuito), con il dovere di predisporre e consegnare le schede di compilazione al quale è subordinato il *bonus*, con l'obbligo di mettere a disposizione gli strumenti idonei a raggiungere gli obiettivi pattuiti e, più in generale, con tutti gli atti collaborativi che permettono al lavoratore di svolgere la sua prestazione orientandola al raggiungimento dell'obiettivo.

In funzione esplicativa, ancora una volta, sembra utile ricorrere ad una fattispecie recentemente affrontata dalla giurisprudenza di merito nella quale un lavoratore lamentava il diritto ad un *bonus* erogato in base ad una valutazione delle prestazioni effettuata di anno in anno e operata sulla base di cinque differenti criteri. Per alcuni anni la valutazione era stata positiva al 100%. Nell'ultimo anno, invece, la prestazione era stata valutata come positiva al 60%. Il lavoratore ha adito il giudice lamentando la violazione dei criteri di correttezza e buona fede nella valutazione relativa all'anno in cui il *bonus* erogato era minore. Il tribunale, in questo caso, ha ritenuto che la valutazione della prestazione rientrasse nelle prerogative del datore di lavoro e non ha accolto le pretese del lavoratore, affermando la mancata allegazione di circostanze che dimostrassero una prestazione valutabile in maniera superiore rispetto al giudizio

espresso dal datore<sup>(421)</sup>. Anche in questa fattispecie si era in presenza di una “condizione mista” che, per il suo avveramento, necessitava, oltre al raggiungimento di determinati obiettivi economici, l’esercizio di una valutazione di fatto da parte datoriale che, tra l’altro, è prerogativa indiscussa dell’imprenditore. La giurisprudenza, non negando la fondatezza della doglianza del lavoratore sul piano astratto, censura la richiesta per difetto di allegazione. In altri termini, il datore di lavoro, ha esercitato i poteri discrezionali nascenti dal profilo potestativo insito nella condizione mista; sta, dunque, al lavoratore dimostrare che vi è stato un errore di valutazione o una mancanza di buona fede, alla base della scelta di erogare il *bonus* in maniera ridotta. Su questa stessa linea, si colloca anche un’altra recente pronuncia<sup>(422)</sup> che ha ritenuto legittima la mancata erogazione del compenso variabile connessa ad obiettivi di tipo qualitativo, come spirito di gruppo e capacità organizzative che era basata sulla sola valutazione discrezionale del datore ed in assenza di qualsiasi criterio di valutazione.

Visto tutto quanto sopra osservato, a parere di chi scrive, fatte salve le fattispecie nelle quali le clausole possono qualificarsi come condizioni “meramente potestative” ed, in quanto tali, da considerarsi nulle, la sindacabilità sui poteri discrezionali del datore di lavoro risulta complessa, in quanto i medesimi attengono intimamente alla stessa natura di quella che abbiamo detto essere una condizione mista<sup>(423)</sup>. Ragionando diversamente, si andrebbe a snaturare l’istituto, identificando le pattuizioni contenenti la partecipazione finanziaria dei lavoratori, sempre e comunque, come condizioni casuali. Ciò significherebbe attribuire alla partecipazione finanziaria dei lavoratori una funzione a vantaggio di una sola parte, cosa che mal si concilierebbe con la strutturazione di piani di coinvolgimento che abbiano l’obiettivo di creare quella rincorsa tra retribuzioni dei lavoratori e produttività dell’impresa<sup>(424)</sup>.

7. *Modifiche a livello organizzativo, prerogative imprenditoriali e partecipazione finanziaria dei lavoratori: la rinegoziazione degli obiettivi e l’importanza dell’apporto della contrattazione collettiva.*

---

<sup>(421)</sup> Tribunale di Torino del 16 aprile 2012, dove il giudice ha ritenuto non provata la violazione in quanto il lavoratore non ha dimostrato di aver svolto, nel periodo di riferimento, una prestazione valutabile in senso superiore ai giudizi espressi dal datore di lavoro. Tale prova non può di certo dirsi raggiunta tramite la sola allegazione di valutazioni riferite a periodi precedenti quello oggetto della controversia.

<sup>(422)</sup> Trib. Milano 26 gennaio 2010, con nota di A. PREMOLI, *Erogazione del bonus e margini di discrezionalità del datore di lavoro*, in *D&L*, 1, 2010, 827 ss..

<sup>(423)</sup> In conformità con quanto rilevato nel capitolo primo, quali che siano le fonti e gli indici di riferimento delle pattuizioni, si rileva come nella stragrande maggioranza dei casi le pattuizioni del caso debbano configurarsi come condizioni “miste” e “bilaterali”.

<sup>(424)</sup> Per la pluralità di funzioni della partecipazione finanziaria vedi *retro* diffusamente cap. I e, più in particolare, cfr. parr. 7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4.



Volgendo al termine di questo secondo capitolo, una volta analizzate quelle che si ritengono essere le principali problematiche giuridiche da tenere in considerazione quando si struttura uno schema (individuale o collettivo) di partecipazione finanziaria dei lavoratori, si ritiene importante compiere un'ulteriore indagine in relazione all'influenza dell'esercizio dei poteri datoriali con gli schemi partecipativi eventualmente implementati.

In altri termini, ci si domanda quali siano le ripercussioni sul sistema partecipativo strutturato, nelle ipotesi in cui l'imprenditore, nell'esercizio delle sue funzioni, così come garantite dall'articolo 41 della Costituzione, modifichi l'organizzazione aziendale, realizzi ristrutturazioni o apporti innovazioni tecnologiche che intervengano sull'organizzazione esistente, andando anche ad incidere – spesso negativamente – sulla possibilità di raggiungimento degli obiettivi fissati nei piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(425)</sup>.

Ancora una volta, potrebbero nascere conflitti in ordine alla liceità del comportamento imprenditoriale ed al diritto, in capo al lavoratore, al percepimento del trattamento economico previsto nello schema retributivo variabile. La verifica sulla legittimità delle decisioni prese a livello imprenditoriale dovrebbe avvenire, in primo luogo, attraverso la valutazione concreta del comportamento messo in atto che tenga conto degli interessi facenti parte dell'assetto contrattuale. Non sembra potersi invocare la finzione di avveramento *ex* articolo 1359 cod. civ., né tantomeno il diritto al risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 1218 cod. civ., laddove la modifica organizzativa sia dettata da esigenze aziendali concrete derivanti, ad esempio, da un mutamento dell'andamento dei mercati, piuttosto che dall'improvvisa necessità di operare investimenti in macchinari prima non indispensabili. Ragionando diversamente, il datore di lavoro, in conseguenza alla strutturazione di schemi partecipativi, si vedrebbe privato, o, comunque, fortemente limitato nelle sue prerogative imprenditoriali. Quindi, anche quando il *bonus* viene percepito costantemente e, dunque, entra a far parte della retribuzione (anche se variabile), ciò non significa che la sua erogazione costituisca un obbligo che il datore di lavoro deve osservare durante tutto il rapporto, qualora non sussistano i presupposti per la sua erogazione. Tuttavia, l'accertamento risulta spesso complesso ed è impossibile escludere a priori casi di conflittualità. Si segnalano, dunque, come positive le fattispecie in cui la stessa contrattazione aziendale, nelle ipotesi di mutamenti organizzativi, ha esplicitamente previsto la necessità di provvedere ad una rideterminazione degli obiettivi della retribuzione variabile o, comunque, l'obbligo di un esame congiunto fra le parti per verificare l'opportunità di una loro

---

<sup>(425)</sup> Nella maggior parte dei casi i sistemi di partecipazione finanziaria sono intimamente connessi con l'organizzazione aziendale, cosicché le modifiche organizzative saranno in grado di influenzare la possibilità di raggiungere gli obiettivi determinati, in questo senso E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit., 465.

ricontrattazione<sup>(426)</sup> idonea a scongiurare controversie sul sistema di partecipazione finanziaria implementato a livello locale<sup>(427)</sup>. In altri termini, si è addivenuti ad una procedimentalizzazione dei poteri del datore di lavoro, tale da fare insorgere un vero e proprio obbligo a trattare in materia di retribuzione di risultato, nel caso in cui vengano apportate le modifiche contemplate nell'accordo<sup>(428)</sup>. In questo scenario, qualora intervengano significative variazioni, la parte interessata è legittimata a chiedere la riapertura di una trattativa che dovrà essere portata avanti nel rispetto dell'obbligo di buona fede<sup>(429)</sup>. Non si può, quindi, non rimarcare il fondamentale apporto della contrattazione collettiva nell'operazione di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa. Apporto che deve concretizzarsi, in primo luogo, nell'elaborazione comune degli indici a cui collegare gli schemi partecipativi e, in un secondo momento, nella supervisione e, se del caso, correzione degli stessi. Fatte salve le ipotesi concernenti lavoratori altamente qualificati, difficilmente il singolo prestatore d'opera avrà la forza di imporre al datore di lavoro, in sede di stipulazione del contratto contenente l'adesione ad uno schema di partecipazione finanziaria, eventuali

---

<sup>(426)</sup> In caso di obbligo delle parti alla rideterminazione degli obiettivi in seguito a mutamenti organizzativi si potrebbe parlare di "obbligo di rinegoziazione". In questo campo la pratica contrattuale conosce tre distinte fonti: la libera scelta delle parti; casi previsti *ex lege*; l'apposizione in sede contrattuale di clausole rinegoziative. Tale distinzione è proposta da A. GENTILI, *La replica della stipula: riproduzione, rinnovazione, rinegoziazione del contratto*, in *Contratto e impresa*, 2003, 701.

<sup>(427)</sup> A titolo esemplificativo, sul punto si richiamano: l'articolo 29 (rubricato Obiettivi) del contratto integrativo Ikea del 2011 adesso rinnovato, laddove prevede che: «su richiesta delle parti, laddove si verificassero modificazioni sulle condizioni dell'U.O. o dell'Azienda, si procede ad un ulteriore confronto, ai relativi livelli di competenza per il riesame dei "valori" degli obiettivi interessati e l'individuazione degli opportuni aggiustamenti»; Contratto Integrativo Gruppo Hera, nel regolare il "Premio di risultato" stabilisce «Gli indicatori saranno monitorati con cadenza trimestrale durante l'anno (con particolare riferimento alla revisione di budget), dall'Osservatorio LaborHERA così come disciplinato dal Protocollo delle Relazioni Industriali. Inoltre, qualora si verifichi uno scostamento previsionale in riduzione, pari al 10% di M.O.L., le Parti si incontreranno per le verifiche del caso».

<sup>(428)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit. 465; per un approfondimento sugli obblighi a trattare vedi C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, Cedam, Padova, 1992.

<sup>(429)</sup> Nei casi in cui si è previsto un obbligo a trattare laddove sia intervenuta una modifica organizzativa che aumenti la produttività sarà interesse del datore di lavoro riaprire la fase delle trattative. In tale ipotesi le rappresentanze dei lavoratori devono essere pronte a trattare in buona fede. Per converso, quando l'innovazione apportata farà verosimilmente venir meno le possibilità di raggiungere l'obiettivo saranno i sindacati a chiedere la riapertura delle trattative ed, in questo caso, sarà il datore che in buona fede deve dimostrarsi disposto a trattare. Ove una delle parti si rifiuti di riaprire le trattative si può agire in via giudiziale per il risarcimento del danno. Peraltro da parte sindacale vi è anche l'ipotesi di adire il giudice con un ricorso ai sensi dell'articolo 28 della l. 300 del 1970, in questo senso E. VILLA, *op. ult. cit.*, 465-466.

obblighi di rinegoziazione<sup>(430)</sup>.

Non manca chi sostiene l'inutilità delle clausole di rinegoziazione, sostenendo che tale operazione si configurerebbe come intrinseca al contratto ed, in particolare, deriverebbe dal dovere di buona fede in esecuzione dello stesso<sup>(431)</sup>; in questa prospettiva, le c.d. clausole di rinegoziazione non sarebbero altro che una replica di poteri già esistenti in capo alle parti nelle ipotesi in cui prevedano un mero obbligo a iniziare le trattative<sup>(432)</sup>.

Il suesposto ragionamento, in astratto può apparire lineare ma, nella pratica, si scontra con la fluidità e la dinamicità che connotano i sistemi di remunerazione ancorati a schemi di partecipazione finanziaria, tanto da portare autorevole dottrina a definirli come «*work in progress*»<sup>(433)</sup>. Quindi, se l'obiettivo è quello della diffusione degli stessi, nell'ottica esplicita nel capitolo primo<sup>(434)</sup>, si sottolinea convintamente la necessità di una procedimentalizzazione il più possibile specifica. Va da sé che, se la mira perseguita è quella di incrementare la diffusione degli schemi di partecipazione finanziaria aumentandone la platea dei fruitori, ossia coinvolgendo anche lavoratori privi di potere contrattuale, il percorso di procedimentalizzazione deve necessariamente avvenire a livello collettivo<sup>(435)</sup>. Indubbiamente, l'individuazione

---

<sup>(430)</sup> I premi di risultato contrattati individualmente solitamente non prevedono una disciplina per tali situazioni, in quanto difficilmente il singolo lavoratore avrà il potere di imporre determinate clausole, in questo senso E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit., 465.

<sup>(431)</sup> L'obbligo di buona fede deve guidare il comportamento delle parti in tutte le fasi contrattuali e, dunque, anche in quella dell'esecuzione. Il principio di cui all'articolo 1375 è il fulcro attorno al quale ruotano le considerazioni in ordine all'adeguamento dei comportamenti delle parti contrattuali di fronte a mutamenti delle condizioni contrattuali. È proprio l'esecuzione in buona fede a permeare lo svolgimento del rapporto contrattuale, tanto più in relazione a fattori che possono turbarne l'equilibrio. E' in questo momento il principio solidaristico dovrebbe condurre le parti ad effettuare parziali modifiche sulle prestazioni cristallizzate in sede di contrattazione.

<sup>(432)</sup> In particolare, si nega la natura giuridica delle clausole che prevedono la mera possibilità di riaprire le trattative, vedi A. GENTILI, *La replica della stipula: riproduzione, rinnovazione, rinegoziazione del contratto*, cit., 701: la possibilità di negoziare il contenuto contrattuale rientra nell'autonomia delle parti, rendendo superfluo un patto che facoltizzi un comportamento che già la legge riconosce in capo ai contraenti; contra, C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, cit., 49 ss.

<sup>(433)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 658.

<sup>(434)</sup> Ovvero una implementazione non limitata a fasce qualificate di lavoratori che non miri solo ad un risparmio sul costo del lavoro ma che abbia obiettivi di ampio respiro.

<sup>(435)</sup> Si è più volte ribadito all'interno del presente scritto come sia forte la necessità che lo sviluppo della partecipazione finanziaria dei lavoratori avvenga in maniera armonica con la collaborazione e la supervisione del sindacato. Ciò permetterebbe di coinvolgere anche i lavoratori non altamente qualificati proteggendoli dal rischio di comportamenti opportunistici dell'imprenditore. Per i possibili rischi collegati all'estromissione del sindacato cfr. cap. I, par. 8, ma anche il monito di M. BIASI, *Retribuzione di flessibilità e nuove prospettive partecipative*, cit., 362 ss., che segnala con preoccupazione l'estromissione del sindacato avvenuta in UK con l'introduzione dell'"employee shareholder", Section 31 del *Growth and Infrastructure Act 2013*. Tale disposizione, già esaminato nel primo

meticolosa degli eventi, allo scaturire dei quali le parti sono obbligate ad intervenire sulle clausole contrattuali, comporta anche alcuni inconvenienti. Infatti, nel caso in cui si verificano situazioni non espressamente contemplate, sarà difficile per la parte danneggiata lamentare le proprie ragioni anche se, razionalmente parlando, il datore di lavoro avrà tutto l'interesse a trovare una soluzione che concili le diverse esigenze, al fine di scongiurare il rischio che il contratto integrativo aziendale salti assieme a tutti i suoi vantaggi in termini di flessibilità aggiuntiva<sup>(436)</sup>.

Dunque, quando è il contratto collettivo ad incarnare la fonte della partecipazione finanziaria, sembra auspicabile introdurre clausole il più possibile dettagliate, in grado di comunicare chiaramente alle parti la necessità di intervenire sugli obiettivi ai quali sono ancorati i salari dei dipendenti. Oltre alla previsione delle circostanze che invitano le parti a rivedere le clausole contenenti gli indici di riferimento, sarebbe corretto introdurre parametri che indirizzino l'attività riformulativa, in modo tale da regolare anche le modalità di conduzione della trattativa. Quanto appena osservato, renderebbe gli schemi di partecipazione finanziaria trasparenti, coadiuverebbe il processo di informazione nei confronti dei lavoratori, ma, soprattutto, ridurrebbe il grado di diffidenza mostrato dalle organizzazioni sindacali nei confronti dei sistemi di partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(437)</sup>.

---

capitolo, è stata fortemente criticata in quanto autorizza l'autonomia individuale a cedere diritti in cambio di un pugno di azioni in favore dei lavoratori. Si sono espressi negativamente: J. PRASSL, *Employee Shareholder "Status": Dismantling the Contract of Employment*, *cit.*, 313-314; R. JEARY, *Employee owner status - Business democracy or Beecroft by the back door?*, 24.10.2012, *cit.*; N. COUNTOURIS - M. FREEDLAND - J. PRASSL, *Turning Employees into "owners"? The falsest promise yet*, *cit.*

<sup>(436)</sup> Si tratterebbe di clausole che prevedono la riapertura delle trattative come un obbligo che nel suo contenuto minimo contempli, quantomeno, il dovere di ricevere e di pronunciarsi su proposte ma non di concludere un nuovo accordo le conseguenze di un mancato nuovo accordo possono essere diverse. Infatti, qualora le innovazioni apportate rendano il raggiungimento degli obiettivi troppo semplice il datore di lavoro non avrebbe più interesse ad applicare il contratto aziendale il quale, però, di solito non regola solo gli aspetti legati alla partecipazione finanziaria dei lavoratori. Nel caso, invece, siano i lavoratori a non voler più applicare l'accordo aziendali contenente i premi, diventati irraggiungibili, il discorso si inverte ma, rimane un interesse datoriale alla sua applicazione, dato che, solitamente, il contratto collettivo aziendale offre una flessibilità maggiore rispetto a quella offerta dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, in questo senso e per un approfondimento, E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, *cit.*, 467.

<sup>(437)</sup> Cfr. cap. I, par. 9, per l'approccio dei sindacati a livello globale nei confronti della partecipazione finanziaria dei lavoratori; l'approccio delle principali sigle sindacali nel nostro paese, invece, è trattato diffusamente nell'ambito del capitolo VI.

## CAPITOLO III

### LE NORME SULLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI

SOMMARIO: 1. *Premesse*; 2. *L'assenza di una disciplina organica sulla partecipazione non solo finanziaria dei lavoratori: frammenti di normativa*; 3. *La partecipazione agli utili nell'ordinamento giuridico italiano: l'articolo 2102 del codice civile*; 3.1. *Segue: poteri di controllo spettanti al lavoratore retribuito con la partecipazione agli utili*; 4. *L'azionariato dei dipendenti in Italia e le modalità attraverso le quali il lavoratore diventa azionista: le norme del codice civile dedicate all'azionariato*; 4.1. *Attribuzione di azioni o strumenti finanziari ed istituto retributivo: cenni sulla qualificazione*; 4.2. *L'articolo 2349 del codice civile*; 4.2.1. *Il secondo comma dell'articolo 2349 del codice civile e l'attribuzione degli stock options*; 4.3. *L'offerta di azioni in sottoscrizione ai sensi dell'articolo 2441 del codice civile*.

#### 1 *Premesse.*

Il capitolo che segue si focalizza su quella che, *lato sensu*, è l'architettura giuridica della partecipazione finanziaria nel nostro ordinamento giuridico. In quest'ottica, si tenterà di analizzare le disposizioni legislative che permettono al lavoratore di essere coinvolto nel capitale di impresa, pur nella consapevolezza della difficoltà di identificare dette norme come una vera e propria fonte della partecipazione finanziaria dei lavoratori. Infatti, diversamente da quanto accade in altri contesti giuridici <sup>(438)</sup>, la scarsa disciplina legislativa presente nel nostro paese, non prevede come obbligatoria nessuna forma di retribuzione variabile in forma di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

Tuttavia, a prescindere dall'operazione classificatoria che, a parere di chi scrive, assume un valore meramente teorico, in un certo senso, si ritiene che le disposizioni concernenti la partecipazione finanziaria contenute nel codice civile e, in generale, le specifiche normative possano essere, in qualche maniera, classificate come fonti del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa.

Ciò premesso, nel capitolo che segue il tentativo sarà quello di offrire una sommaria panoramica sulle disposizioni contenenti meccanismi utili all'implementazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori ed i loro risvolti applicativi con un particolare *focus* che, coerentemente con la linea metodologica seguita nel presente lavoro, sarà concentrato su quelle formule più intimamente

---

<sup>(438)</sup> A titolo meramente esemplificativo, anche per la sua significatività, si veda la disciplina prevista dall'ordinamento francese cfr. *retro* cap. IV, par. 3.

connesse con il salario dei lavoratori, le quali, peraltro, corrispondono alla quasi totalità delle prassi applicative sino ad oggi sperimentate in Italia.

L'analisi della disciplina giuridica di supporto alla partecipazione finanziaria, troverà, invece, diversa collocazione<sup>439</sup>, in quanto strettamente connessa all'applicazione da parte delle imprese della contrattazione collettiva di secondo livello, sino ad oggi, vera fonte della partecipazione finanziaria dei lavoratori.

2. *L'assenza di una disciplina organica sulla partecipazione non solo finanziaria dei lavoratori: frammenti di normativa.*

Si è già posto l'accento sulla mancanza di un'organica disciplina in tema di partecipazione finanziaria dei dipendenti, tratto che accomuna la stessa al più ampio tema della partecipazione dei lavoratori *stricto sensu*, tornato in auge sin da inizio millennio all'interno dei confini nazionali.

Da qualche anno, la partecipazione – non solo finanziaria - è oggetto di rinnovato interesse e confronto in sede parlamentare dopo che, per lungo periodo, nonostante l'intenso dibattito scientifico, veniva definita come la “grande assente” dal sistema delle relazioni industriali<sup>(440)</sup>.

L'intenso rinnovato dibattito che è sfociato nella delega al Governo attribuita dall'articolo 4<sup>(441)</sup> della legge n. 92 del 2012 al fine di «conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché di dei lavoratori, nonché di partecipazione».

La suddetta delega, come ampiamente previsto, è scaduta senza essere esercitata, ma i suoi contenuti rimangono significativi per inquadrare tendenze in atto nell'attuale fase legislativa<sup>(442)</sup>, se non altro perché il tentativo di delegare al Governo la disciplina

<sup>(439)</sup> Per un approfondimento sulle misure di supporto prese a livello legislativo e i recentissimi interventi del Governo cfr. cap. IV, parr. 4 ss.

<sup>(440)</sup> L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., 376.; anche nel Libro bianco del 2001 si rinvenivano spunti utili, sottolineando sia la necessità di un intervento legislativo di raccordi tra agevolazioni fiscali e inalienabilità delle eventuali azioni concesse ai dipendenti, sia nel senso di esaltare le elevate professionalità nell'ambito delle piccole realtà; F. GUARRIELLO, *I diritti di informazione e partecipazione*, in *Il nuovo mercato del lavoro. Dalla riforma Fornero alla legge di stabilità 2013*, a cura di M. CINELLI - G. FERRERO - O. MAZZOTTA - Giappichelli, Torino, 2013, 751; A. LOFFREDO, *Delega al Governo in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché per la definizione di misure per la democrazia economica*, in *Rapporto di lavoro e ammortizzatori sociali dopo la l. 92/2012*, a cura di A. ALLAMPRESE - A. CORRIANI - L. FASSINA, Ediesse, Roma, 2012, 293; E. MENEGATTI, *La delega sulla partecipazione dei lavoratori: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in *Commentario alla riforma Fornero*, a cura di F. CARINCI - M. MISCIONE, Supplemento al n. 33 in *DPL*, 2012, 108; sul dibattito parlamentare sul punto vedi anche T. TREU, *Le Proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2010,1, 93 ss.

<sup>(441)</sup> Commi 62 e 63.

<sup>(442)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 16.

della partecipazione viene riproposto in tre dei disegni di legge presentati nel corso dell'attuale legislatura, uno dei quali riproduce la delega nei medesimi termini della legge n. 92 del 2012<sup>(443)</sup> (d.d.l. n. 1051 del 19.9.2013 (*Delega al Governo in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché per la definizione di misure per la democrazia economica*)<sup>(444)</sup>).

La scelta del legislatore italiano, estrapolabile dal dibattito e dalla progettualità legislativa dell'attuale fase, sembra essere quella di una trattazione comune della partecipazione alla gestione e dei meccanismi di partecipazione finanziaria<sup>(445)</sup>, in controtendenza con quell'impostazione che, invece, ritiene che la distinzione tra partecipazione alla gestione e partecipazione finanziaria «sia la prima *summa divisio*» in argomento<sup>(446)</sup>.

L'avvicinamento tra le due tipologie di coinvolgimento è rinvenibile anche nel progetto di legge ancora allo studio del parlamento dove, già nella delega, viene dichiarata la finalità «di conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché di partecipazione dei dipendenti agli utili e al capitale»<sup>(447)</sup>.

---

<sup>(443)</sup> A. ALAIMO, *op. ult., cit.*, 17.

<sup>(444)</sup> Il d.d.l. n. 1051 porta la firma dei senatori Sacconi, Ichino, Gatti, Mussolini, Berger, Ferrara, Pagano, Piccinelli e Serafini. Degli ulteriori tre d.d.l. presentati nell'attuale legislatura - d.d.l. n. 338 (A.S. - De Poli); d.d.l. n. 395 (A.C. - Polverini); d.d.l. n. 53 (A.C.- Cirielli et al.) – altri due (n. 395 e n. 53) contengono delega al Governo, ma con contenuti diversi dalla precedente delega, ex l. n. 92/2012.

<sup>(445)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 22.

<sup>(446)</sup> M. PEDRAZZOLI, *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, cit., 5 e già in precedenza M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, costituzione economica*, cit., 431-432; e anche *Id.*, *Democrazia industriale e subordinazione*, cit., 254 e 162 e ss. ove si osservava che i fenomeni di partecipazione finanziaria – riguardando l'assetto proprietario piuttosto che l'esercizio del potere interno alle imprese – applicherebbero al primo, e non al secondo, la formula partecipativa e sarebbero, pertanto, collegati «ad un diverso itinerario logico- politico per il quale un processo di democratizzazione si *aprirebbe* incidendo (...) sulla proprietà□ e sulla titolarità□ delle imprese», piuttosto che sui processi decisionali e sui poteri di direzione che ne governano il funzionamento; Nello stesso senso M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive di confronto con il modello tedesco ed europeo*, cit., che parla di «annacquamento del concetto di partecipazione» per un approfondimento sul tentativo di distinzione tra i due concetti di partecipazione cfr. *retro* cap. I par. 5.

<sup>(447)</sup> La volontà di una introdurre una regolazione comune è resa evidente anche dall'uso del termine “coinvolgimento”; sempre nell'*incipit*, la proposizione secondo cui «*il Governo è delegato ad adottare (...) uno o più□ decreti legislativi finalizzati a favorire le forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa*» e□, infatti, seguita da un elenco di schemi molteplici e di diversa intensità□ partecipativa, che si spinge sino a coprire le forme di p.f. In questo senso A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 22, che rinviene un ancor più evidente avvicinamento tra i due temi nella “proposta DLM”, che, dedica due interi Capi alla partecipazione (V

A prescindere dall'intenso dibattito scientifico sull'opportunità di trattare le due forme di partecipazione, il faticoso – e sino ad oggi fallito – tentativo del legislatore italiano, più che quello di accomunare due fenomeni da molti ritenuti inconciliabili<sup>(448)</sup>, sembra, invece, essere quello di superare la frammentazione normativa che, sino ad oggi, ha caratterizzato le varie forme di partecipazione<sup>(449)</sup>, nell'ottica di una reciproca valorizzazione delle stesse<sup>(450)</sup>.

Non sembra, infatti, illogico ritenere che i due tipi di partecipazione possano «virtuosamente interagire senza impossibili ibridazioni tra l'uno e l'altro ambito», laddove tale interazione derivi da opzioni politiche e sindacali ben pianificate<sup>(451)</sup>.

In aggiunta ai succitati progetti legislativi, all'interno del nostro ordinamento è possibile scorgere ulteriori frammenti normativi dedicati, più o meno direttamente, al tema della partecipazione finanziaria come quello contenuto nel tanto criticato articolo 8 legge 148 del 2011 che include, fra i possibili fini della «contrattazione collettiva di prossimità» l'adozione di «*forme di partecipazione dei lavoratori*». In quest'ottica, la partecipazione dei lavoratori (anche finanziaria) viene ricompresa nell'alveo delle finalità che possono giustificare una diversa regolazione delle materie tassativamente indicate dalla disposizione in oggetto, in deroga alle discipline contenute nei contratti collettivi nazionali e persino nella legge<sup>(452)</sup>.

Ma, ancora, la volontà del legislatore di voler disciplinare il fenomeno, seppur in parte, in forma ancora una volta agevolativa e non strutturale, si ritrova nella normativa sulle imprese *startup* innovative, contenuta nel “decreto crescita” del 2012 (d.l. 179/2012, conv. nella legge 221/2012), all'interno del quale è previsto uno sgravio fiscale e contributivo nell'ipotesi in cui la remunerazione dei lavoratori occupati da tali imprese sia corrisposta tramite strumenti finanziari<sup>(453)</sup>. L'intervento normativo differisce dalla strutturale disciplina di beneficio solitamente implementata dal

---

e VI), ne rubrica come “Partecipazione azionaria” «sia per completare il disegno nel suo insieme, sia per respingere l'idea secondo cui questa forma di partecipazione e □ da confinare nell'ambito della democrazia economico-proprietaria».

<sup>(448)</sup> Cfr. M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e articolo 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, cit., 427 ss.

<sup>(449)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 25.

<sup>(450)</sup> L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., 377.

<sup>(451)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit. 25-26 e prima *La partecipazione azionaria dei lavoratori*, cit., sp. cap. V.; *contra* M. PEDRAZZOLI, *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, cit., 5: che afferma che per una corretta strategia e quindi per una valorizzazione delle due dimensioni partecipative è importante prevedere cornici giuridiche distinte.

<sup>(452)</sup> V. BAVARO, *Azienda, Contratto e Sindacato*, cit.

<sup>(453)</sup> Azioni, quote, strumenti finanziari partecipativi o diritti emessi dall'impresa *start-up* innovativa.



legislatore<sup>454</sup> in quanto, per la prima volta, concede la fruibilità degli sconti fiscali e contributivi a prescindere dall'applicazione di un accordo di secondo livello<sup>(455)</sup>.

Nella stessa normativa è previsto esplicitamente che la retribuzione dei lavoratori sia costituita da una parte fissa e da una variabile, «consistente in trattamenti collegati all'efficienza o alla redditività dell'impresa, alla produttività del lavoratore o del gruppo di lavoro, o ad altri obiettivi o parametri di rendimento concordati tra le parti, incluse l'assegnazione di opzioni per l'acquisto di quote o azioni della società e la cessione gratuita delle medesime quote o azioni».

Si segnala infine, un recente decreto del Ministero del Lavoro di concerto con il Ministero dell'Economia (giugno 2016) che, ancora una volta «in attesa di una disciplina organica degli istituti di democrazia partecipativa nelle imprese (...)»<sup>(456)</sup> definisce criteri e modalità del fondo istituito con legge n. 147 del 2013 con l'obiettivo di incrementare i piani di azionariato dei dipendenti, con particolare riguardo ai lavoratori operai, impiegati e quadri<sup>(457)</sup> che aderiscano in modo volontario a piani di

---

<sup>(454)</sup> Cfr. cap. IV parr. 4 e ss.

<sup>(455)</sup> cfr. *retro* diffusamente cap. II.

<sup>(456)</sup> Così articolo 1 «*Finalità*) in attesa di una disciplina organica degli istituti di democrazia partecipativa nelle imprese, con il presente decreto sono definite le modalità e i criteri di utilizzo del Fondo istituito con l'articolo 1 primo comma 180, legge 27 dicembre 2013, n. 147, al fine di incentivare la partecipazione dei lavoratori al capitale e agli utili delle imprese e per la diffusione dei piani di azionariato rivolti ai lavoratori dipendenti. Il Fondo sostiene le iniziative avviate dalle imprese di cui all'articolo 2 che, nel rispetto delle disposizioni del codice civile assegnano ai lavoratori azioni a titolo gratuito ovvero offrono in sottoscrizione condizioni vantaggiose rispetto alle condizioni di mercato».

<sup>(457)</sup> Articolo 2. «*Condizioni e requisiti di accesso*) 1. Possono accedere al beneficio a carico del fondo istituito con l'articolo 1, comma 180, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, le società per azioni italiane o di altri paesi dell'Unione europea che stabiliscono, ai sensi dell'articolo 2508 del codice civile, una o più sedi secondarie nel territorio dello Stato italiano, che ne fanno richiesta secondo le modalità indicate nell'articolo 4; 2. Le imprese di cui al comma 1 che intendono accedere al beneficio devono possedere un DURC in regola al momento dell'erogazione del finanziamento; 3. Il beneficio di cui al presente decreto trova applicazione limitatamente alle azioni assegnate ai lavoratori dipendenti con a qualifica di operaio, impiegato e quadro, assunti a tempo indeterminato; 4. La sottoscrizione di azioni a titolo oneroso non può eccedere il 20 per cento della retribuzione netta annua del lavoratore, comprensiva delle maggiorazioni previste dalla contrattazione collettiva; 5. L'adesione del lavoratore alle iniziative volte ad incentivare la partecipazione al capitale e agli utili delle imprese e la diffusione dei piani di azionariato di cui al presente decreto è volontaria e non subordinata a nessun obbligo. Tale adesione non deve essere fonte di discriminazioni e in ogni caso deve garantire ai singoli lavoratori la parità di trattamento a pari condizioni in relazione alla categoria, al livello di inquadramento e all'anzianità di servizio; 6 i piani di azionariato predisposti dalle imprese che intendono accedere al beneficio di cui al presente decreto devono prevedere una diversificazione nella tipologia dell'investimento e una fase informativa per i lavoratori che intendono aderire. Al momento della proposizione ai dipendenti dell'assegnazione di azioni o quote l'impresa è tenuta a fornire loro adeguata informativa sulle caratteristiche dell'operazione e sulle eventuali esenzioni o

azionariato.

Si tratta, una volta di più, di una disciplina agevolativa che, però, differisce da quella ampiamente analizzata in precedenza<sup>(458)</sup>, in quanto, in questo caso, sembra non essere necessaria l'applicazione di un contratto collettivo da parte dell'impresa che, invece, a sommosso parere di chi scrive, in materia di azionariato potrebbe rivestire un ruolo cruciale.

Tuttavia, come ampiamente evidenziato, nonostante i suesposti tentativi ed un dibattito politico ed istituzionale di lungo corso, l'unico riferimento normativo dedicato al tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori, fatta eccezione per la disciplina incentivante, è rinvenibile nelle poche disposizioni del codice civile che di seguito verranno esaminate.

### 3. *La partecipazione agli utili nell'ordinamento giuridico italiano: l'articolo 2102 del codice civile*

Il meccanismo della partecipazione agli utili all'interno del quale una quota, più o meno ampia di salario viene correlata agli andamenti dei profitti, costituisce uno dei principali sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

Come per tutti i modelli di partecipazione finanziaria dei dipendenti, anche lo sviluppo dello schema partecipativo in questione risulta strettamente connesso alle misure legislative dei vari governi nazionali, tanto che manca una precisa definizione del concetto di «partecipazione agli utili» che è conseguenza delle sue diverse forme di manifestazione<sup>(459)</sup>.

L'istituto ha origine antiche. Le prime sporadiche sperimentazioni sono rinvenibili già alla fine del diciottesimo secolo negli Stati Uniti<sup>(460)</sup>, anche se è nei primi decenni del ventesimo secolo che gli schemi fondati su simile modello compensativo,

---

agevolazioni fiscali connesse al relativo procedimento; 7. In assenza della disciplina di istituti di democrazia partecipativa, sono escluse dal beneficio le iniziative di acquisto mediante TFR».

<sup>(458)</sup> Per una compiuta panoramica sull'intervento del legislatore italiano nel corso dell'ultimo ventennio cfr. *retro* diffusamente cap. IV, parr. 4 ss.

<sup>(459)</sup> In questo senso, R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 122.

<sup>(460)</sup> In particolare, la prima esperienza di partecipazione agli utili di cui si abbia notizia risale al 1795, quando *Albert Gallatin* - istituì una forma di partecipazione agli utili alla *Pennsylvania Glass Works*. Inoltre sistemi di partecipazione agli utili si presero piede nell'Ottocento soprattutto negli Stati Uniti (nell'anno 1899 *Nicholas Gilman* ne censì 34), in *Francia* (famoso è il decreto napoleonico emesso a Mosca il 15 ottobre 1812 che regolava la partecipazione degli attori della *Comédie française* agli utili di esercizio del Théâtre français; ulteriori esperienze di partecipazione agli utili degne di nota furono implementate alla *Maison Leclair* a partire dal 1842 e alla *Compagnie d'Assurances Générales*, nel 1851) e nel Regno Unito (dove i primi contratti di partecipazione agli utili si ebbero nelle miniere di carbone della *Cornovaglia*; in essi vennero spesso inserite, ad esempio alla *Kerry Briggs Son & Co.* nel 1865, clausole che impegnavano i lavoratori a non aderire ad alcun sindacato), in questo senso e per una ricostruzione storica vedi M. BIAGIOLI, *Partecipazione agli utili*, 1, in *Enciclopedia delle scienze sociali* Treccani, cit.

soprattutto nel Regno Unito, si svilupparono maggiormente sino a diventare elemento irrinunciabile all'interno del compenso dei prestatori d'opera<sup>(461)</sup>.

Sul piano storico, nell'obiettivo di definire i contorni dell'istituto, interessante è la definizione del Consiglio Superiore del Lavoro francese per il quale «la partecipazione agli utili è un contratto in virtù del quale il datore di lavoro si impegna a distribuire, in aggiunta al pagamento del salario normale, fra i salariati della sua impresa, una parte di utili netti, senza partecipare alle perdite<sup>(462)</sup>».

L'istituto, sviluppatosi nel corso degli anni, è oggi ampiamente diffuso in Giappone, Stati Uniti, Canada, Messico, nonché all'interno di diversi paesi europei tra i quali Francia, Regno Unito, Germania, Olanda e, appunto, Italia.

Per quanto riguarda il nostro paese, il sistema in esame, è bene rimarcarlo, oltre a configurarsi tra i più rilevanti in termini pratici, incarna il modello di maggior spessore giuridico<sup>(463)</sup>, tanto che risulta destinatario, differentemente dagli altri modelli compensativi variabili, di specifiche disposizioni contenute nel codice civile e in leggi speciali<sup>(464)</sup>.

Lo stesso, infatti, oltre ad essere oggetto di richiamo nella principale disposizione dedicata alla retribuzione nel codice civile, ovvero nell'articolo 2099 comma 3° cod. civ. che recita che «*il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti...*», risulta espresso destinatario di una norma *ad hoc*, ossia dell'articolo 2102 cod. civ. a mente del quale «*se le norme corporative o la convenzione non dispongono diversamente, la partecipazione agli utili spettante al prestatore di lavoro è determinata in base agli utili dell'impresa, e, per le imprese soggette alla pubblicazione del bilancio, in base agli utili netti risultanti dal bilancio regolarmente approvato e pubblicato*».

Onde evitare qualsiasi fraintendimento, si premette come, il sistema in argomento, vada tenuto distinto dai sistemi remunerativi che connotano taluni rapporti associativi che, seppur caratterizzati da velate similarità, differiscono in termini di poteri direttivi e prerogative di controllo spettanti al lavoratore che, nell'ultimo caso, sono più penetranti<sup>(465)</sup>.

---

<sup>(461)</sup> Nel 1936 erano stati implementati nel Regno Unito 412 schemi di partecipazione agli utili che in totale coinvolgevano 260.000 lavoratori, M. DOBB, *Wages*, Welwyn, 1959 (versione italiana, *Salari*, Torino, 1965).

<sup>(462)</sup> Definizione riportata da L. EINAUDI, *Lezioni di politica sociale*, cit., 187.

<sup>(463)</sup> Sulle forme di partecipazione agli utili in Italia e, più nello specifico, sulla disciplina legislativa dei vari premi di produttività strutturati su tale modello si veda G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, cit. e R. PESSI, *Dinamiche salariali e produttività: il caso italiano*, in *Ributazione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, a cura di M. BIAGI, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 1990, 102.

<sup>(464)</sup> In questo senso B. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, *La retribuzione*, cit. 59; B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 59; L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 229.

<sup>(465)</sup> Per un interessante confronto tra i due modelli di partecipazione si veda Cass. 9 novembre 1992, n. 12052, in *Dir. Lavoro*, II, 1993; Cass. 17 ottobre 1991, n. 9671; Cass. 12 febbraio 1989, n. 927, in *Dir. Prat. Lavoro*, con nota di Pendicini dove la cassazione ritiene, ai fini della distinzione,

Difatti, l'articolo 2102 cod. civ. identifica una partecipazione agli utili che si configura come "netta". La previsione viene, tuttavia, considerata dalla dottrina come derogabile, in quanto troverebbe applicazione ove né il contratto collettivo né il contratto individuale si soffermino a prevedere diversa regolazione<sup>(466)</sup>.

Alcuni tendono a identificare tale modello come una forma di partecipazione vera e propria, in attuazione seppur limitata dell'articolo 46 della costituzione<sup>(467)</sup>.

Nonostante l'attenzione del legislatore, il presente schema partecipativo è stato fino a tempi recenti trascurato, sia nella realtà dei rapporti di lavoro, sia dalla contrattazione collettiva<sup>(468)</sup>. È solo con il protocollo del 23 luglio del 1993 che si è posta concretamente l'attenzione sulla partecipazione agli utili come forma retributiva flessibile ed incentivante e che si sono gettate le fondamenta per la seria costruzione di meccanismi di partecipazione finanziaria dei dipendenti.

Senza voler troppo dilungarsi sui vari indici nei quali tale partecipazione viene parametrata, si osserva come tale modello, a partire dal succitato Protocollo, sia il principale schema di riferimento per l'implementazione dei più moderni sistemi di partecipazione finanziaria.

Del resto, vi era un'imprescindibile esigenza di intervento teso a scongiurare gli automatismi scaturenti dal sistema della scala mobile, che aveva creato molti problemi e di strutturare, quindi, meccanismi di retribuzione legati alla produttività ed alla redditività dell'impresa.

I principali indicatori presi in considerazione dai negoziatori ai fini della strutturazione di un sistema di partecipazione agli utili, sono quelli di produttività e quelli di redditività. I primi, in particolare, possono anche prescindere dal mero dato contabile e correlarsi ad indici qualitativi; mentre, i premi di redditività aziendali sono sempre parametrati sulla base del dato monetario quantitativo emergente dalla contabilità dell'azienda<sup>(469)</sup>. A titolo meramente esemplificativo, un indice sovente utilizzato è costituito dal "margine operativo lordo", risultante dalla differenza tra il valore aggiunto ed i costi del personale. Ulteriore parametro è costituito dall' "utile operativo" che differisce dall' "utile d'esercizio" ex articolo 2102 cod. civ., consistente nella differenza tra margine operativo lordo e ammortamento degli investimenti

---

imprescindibile un'indagine nel merito che si concentri, in particolare, sui diritti di rendiconto ed in generale sui poteri di controllo da parte del lavoratore.

<sup>(466)</sup> A. TOPO, *Le forme della retribuzione*, cit., 96-97.

<sup>(467)</sup> L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 215; Z. G. GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura e funzioni*, cit., 284.

<sup>(468)</sup> L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 229; prima M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione*, cit., 137 ss.

<sup>(469)</sup> P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, III, in *Tratt. Cicu-Messineo*, Milano, 2003, 195: un indicatore, talvolta, utilizzato è il margine operativo lordo, consistente nella differenza tra il valore aggiunto ed i costi del personale. Ulteriore parametro è costituito dall'utile operativo, consistente nella differenza tra margine operativo lordo e ammortamento degli investimenti compiuti.

compiuti<sup>(470)</sup>. In quest'ultima ipotesi emerge in maniera lineare l'aleatorietà di tale strumento retributivo in quanto, il datore di lavoro, a fronte di compiuti investimenti, può annullare gli eventuali utili prodotti<sup>(471)</sup>.

Il prestatore di lavoro retribuito a compartecipazione non può influire in maniera alcuna nelle scelte imprenditoriali idonee, a seconda dei casi, a privilegiare una politica di investimenti o di elargizione di congrui dividendi; per controbilanciare, però, lo stesso viene reso estraneo al rischio di impresa in senso stretto<sup>(472)</sup>.

In dottrina, vi è chi ha identificato la partecipazione agli utili come una retribuzione di tipo collettivo, dove, il singolo lavoratore, concorre al risultato di una prestazione di più dipendenti<sup>(473)</sup>. Al contrario, invece, non manca chi sottolinea come nella partecipazione agli utili la retribuzione non si configuri come strettamente collegata con la singola prestazione lavorativa ma si identifichi, piuttosto, come correlata al risultato dell'attività datoriale cui, in misura più o meno ampia, il lavoratore può intervenire<sup>(474)</sup>.

È opinione diffusa identificare il contenuto della succitata norma come un'ipotesi di partecipazione impropria, in cui "l'utile netto" funge da semplice criterio di calcolo della retribuzione, senza con ciò prefigurare alcuna equiparazione tra il diritto di credito spettante al lavoratore e la partecipazione in senso tecnico<sup>(475)</sup>. Da quest'ultima prospettiva consegue che, il lavoratore, remunerato in parte con la presente tecnica, non può concorrere in nessun modo a determinare le scelte gestionali dell'azienda<sup>(476)</sup>. Spetta, quindi, soltanto all'imprenditore privilegiare un certo indirizzo di politica aziendale comportante una modesta ripartizione degli utili a fronte di scelte volte, ed esempio, ad incrementare investimenti o ad alimentare riserve<sup>(477)</sup>.

In altri termini, gli utili vengono in un certo senso determinati dal datore di lavoro, e questo accresce oltremodo i margini di aleatorietà di questa tecnica partecipativa, contribuendo ad alimentare l'atteggiamento di diffidenza e di attendismo da parte del sindacato<sup>(478)</sup>. Elemento, questo, che ha contribuito, sino a tempi piuttosto recenti, a delimitare tale modello di partecipazione solo nei confronti di talune

---

<sup>(470)</sup> Vedi ancora P. ICHINO, *op. ult. cit.*, 203.

<sup>(471)</sup> Ed è proprio in questi casi che al fine di ridurre la potenzialità di tali strumenti è necessario prevedere dei meccanismi correttivi, attivabili in determinate situazioni che permettano di dare certezza ai destinatari.

<sup>(472)</sup> In questo senso B. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, *La retribuzione*, cit., 60.

<sup>(473)</sup> L. ANGIELLO *La retribuzione*, cit., 230; lo identifica come una componente partecipativa della retribuzione complessiva; Per E. GHERA, *L'azionariato dei lavoratori dipendenti*, 1997, cit., 18 lo identifica come una particolare forma di salario.

<sup>(474)</sup> R. SCOGNAMIGLIO, *Diritto del lavoro*, cit., 293.

<sup>(475)</sup> B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 60.

<sup>(476)</sup> L. BONARETTI, *Partecipazione agli utili e lavoro subordinato*, in *Dir. e Prat. Lav.*, 1993, 73 ss.

<sup>(477)</sup> B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 61; L. ANGIELLO, *la retribuzione*, cit., 232.

<sup>(478)</sup> L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 230.

categorie di dipendenti (dirigenti e quadri), i quali, in virtù della loro posizione possono vantare una esatta conoscenza dell'andamento della gestione e degli utili realizzati<sup>(479)</sup>.

Di qui, la ribadita importanza di meccanismi di monitoraggio e gestione degli schemi di partecipazione, nonché della previsione di apposite condizioni contrattuali utili a guidare, in un certo senso, le decisioni del datore che possono influenzare l'eventuale ripartizione degli utili<sup>(480)</sup>.

Occorre, inoltre, evidenziare come i principi previsti dall'articolo 36 della Costituzione<sup>(481)</sup>, operino anche nel sistema di partecipazione agli utili<sup>(482)</sup>, rendendo impossibile la strutturazione di forme integrali di retribuzione strutturate in base a simile sistema compensativo. Infatti, in assenza di una normativa sul salario minimo, la contrattazione collettiva nazionale che continua ad assicurare al lavoratore una quota salariale fissa identificata con i minimi tabellari e ciò implica che la presente tecnica assuma, di fatto un carattere generalmente integrativo<sup>(483)</sup>.

La ragione di ciò è evidente, in mancanza di utili, in ipotesi di un collegamento pieno tra la retribuzione e quest'ultimi, il prestatore parteciperebbe al rischio d'impresa, con evidenti riflessi sulla subordinazione, oltre che, come già evidenziato, in palese contrasto con l'articolo 36 della Costituzione.

Per completezza, è necessario notare che, accanto alla forma di retribuzione in commento, viene posta la forma di "partecipazione ai prodotti", la quale risulta avere marginale diffusione quasi esclusivamente nell'ambito del lavoro agricolo. È stato osservato, che quest'ultima forma differisce sensibilmente dalla partecipazione agli utili, in quanto la partecipazione retributiva ai prodotti viene calcolata sul prodotto lordo e non sul netto<sup>(484)</sup>.

### 3.1. *Segue: poteri di controllo spettanti al lavoratore retribuito con la partecipazione agli utili.*

Una volta evidenziata l'impossibilità da parte della forza lavoro di influire sulle scelte imprenditoriali, sembra importante, a questo punto, porre l'attenzione sui residui poteri di controllo spettanti al lavoratore, per mezzo dei suoi rappresentanti sindacali,

---

<sup>(479)</sup> B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 61.

<sup>(480)</sup> Sulla necessità di una maggiore proceduralizzazione del processo di rinegoziazione cfr. cap. II, par. 7.

<sup>(481)</sup> Dal quale si è ottenuta la fissazione di un minimo retributivo anche nel nostro paese che, come sappiamo non può vantare su una legge in materia cfr. diffusamente cap. II; in dottrina tra i primi F. GUIDOTTI, *La retribuzione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Torino, 1956, 203.

<sup>(482)</sup> In questo senso anche Cass. 30 marzo 1984, n. 2132, in *Dir. prat. lav.*, 1984., 705 ss.

<sup>(483)</sup> Ciò rappresenta il contenuto assicurativo del contratto di lavoro subordinato.

<sup>(484)</sup> Quindi si prescinde dalla spesa occorrente per la produzione del bene, che qualora venga ad esistenza spetterà in ogni caso al lavoratore.

retribuito in parte con il metodo in questione<sup>(485)</sup>.

Si tratta di un argomento molto dibattuto in dottrina, nell'ambito del quale, in genere, si è negato che il prestatore possa esercitare un controllo<sup>(486)</sup>. Siffatta impostazione, trova spiegazione se si guarda alla sostanziale differenza tra la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, prevista dall'articolo 46 della Costituzione, e la tecnica retributiva in questione, la quale non consente al lavoratore di concorrere in modo diretto alla formazione dell'utile<sup>(487)</sup>.

I prestatori di lavoro ed i loro rappresentanti non hanno strumenti a disposizione tali da influenzare le decisioni sociali alle quali l'utile di bilancio risulta intimamente connesso. Gli stessi, in quanto non soci, non sono legittimati a partecipare all'assemblea che è l'organo deputato dell'approvazione del progetto di bilancio redatto dagli amministratori e non hanno alcun membro a rappresentarli all'interno del consiglio di amministrazione che è il responsabile della redazione della proposta di bilancio.

Per di più, gli stessi non sono autorizzati né a consultare documenti sociali, né tantomeno il libro di bilancio. In sostanza, non hanno nessuna prerogativa aggiuntiva rispetto ai normali cittadini nei confronti della propria azienda.

Tuttavia talune possibilità di supervisione da parte dei prestatori d'opera retribuiti in parte con gli utili esistono. Innanzitutto, la prima forma di controllo può riguardare la veridicità dei dati forniti dall'imprenditore; qualora il lavoratore propenda per la sua inesattezza, può sicuramente proporre le azioni del caso tese a dimostrare la vera entità degli utili prodotti<sup>(488)</sup>. Inoltre, nell'ipotesi di mancata approvazione del bilancio, si ritiene che il dipendente possa ottenere l'accertamento degli utili netti in sede giudiziale, sulla base dei documenti provenienti dalla società.

In ultima battuta, interessante sul piano pratico, risulta essere una questione oggetto di pronuncia della Suprema Corte<sup>(489)</sup>, sulla possibilità del datore di variare l'organizzazione aziendale in seguito all'implementazione di un sistema retributivo in parte improntato sulla partecipazione agli utili in favore dei lavoratori. La Cassazione ha affermato che, in tal caso, l'imprenditore, attraverso la strutturazione di un sistema di partecipazione agli utili, assume un espresso obbligo contrattuale nei confronti del lavoratore, consistente nel mantenimento di una determinata organizzazione aziendale e, di conseguenza, non possa, in via unilaterale, modificare l'organizzazione di tale unità produttiva senza violare il principio della buona fede nell'esecuzione del

---

<sup>(485)</sup> Perlomeno in termini di conoscibilità delle risultanze del bilancio e, comunque, sulla misura degli utili che l'imprenditore espone

<sup>(486)</sup> B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 60.

<sup>(487)</sup> L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 240.

<sup>(488)</sup> L'azione del prestatore di lavoro sarà differente a seconda che gli utili siano relativi ad imprese soggette alla pubblicazione del bilancio o meno. Per un approfondimento L. ANGIELLO, *La retribuzione*, cit., 240 ss.; vedi anche Cass. 16 aprile 1968, n. 1117, in *Foro it.*, 1968, I, 1477.

<sup>(489)</sup> In questo senso, Cass. 4 febbraio 1986, n. 707, in *Mass. giur. lav.*, 1986, 385 ss.

contratto<sup>(490)</sup>. Ciò potrebbe creare notevoli problematiche ogniqualvolta il datore di lavoro eserciti le sue prerogative così come garantite dall'articolo 41 della costituzione. In questo senso, non ci si stanca di sottolineare nuovamente l'opportunità che simili meccanismi retributivi siano accompagnati da meccanismi giuridici miranti a guidare le determinazioni delle parti in caso di intervenute modifiche organizzative e non solo.

Per il resto, salvo i limitatissimi poteri di controllo sopra accennati, la dottrina maggioritaria nega qualsiasi strumento ispettivo di controllo in capo al lavoratore, sia a livello individuale che collettivo, salvo determinazioni pattizie di segno contrario<sup>(491)</sup>.

E proprio su tali ultime facoltative determinazioni pattizie occorrerebbe soffermarsi. Come più volte ribadito, anche al fine di ridurre l'intrinseca conflittualità che da sempre caratterizza le nostre relazioni industriali, l'introduzione facoltativa di apposite procedure di gestione degli schemi retributivi basti su meccanismi di partecipazione finanziaria può aiutare l'equilibrato e concordato sviluppo degli stessi.

È vero che le clausole della buona fede e della correttezza fungono da sentinelle del comportamento dell'imprenditore, ma è altrettanto vero che in assenza di ulteriore disciplina, le parti si trovano a dover di volta in volta interpretare i vari comportamenti e le varie determinazioni, piuttosto che concentrarsi sulla costruzione di efficienti meccanismi compensativi.

#### 4. *L'azionariato dei dipendenti in Italia e le modalità attraverso le quali il lavoratore diventa azionista: le norme del codice civile dedicate all'azionariato.*

Già nelle premesse si è delineato il primario obiettivo del presente lavoro, ossia quello di approfondire, in via principale, le correlazioni tra l'istituto retributivo e le forme di partecipazione finanziaria dei dipendenti. In questo quadro rientra a pieno titolo, forse quale principale esponente, il tema dell'azionariato dei lavoratori che, però, sarà prevalentemente approfondito nelle sue connessioni con l'istituto retributivo essendo, quest'ultimo, il profilo più battuto all'interno dei confini nazionali<sup>(492)</sup>.

Ai fini di una chiarezza espositiva, prima di passare ad esaminare alcune questioni che, in tema di retribuzione, possono accompagnare l'acquisto di azioni da parte del dipendente, è necessario accennare alla prima macro classificazione delle differenti

---

<sup>(490)</sup> Occorre sottolineare, però, che la Corte ha aggiunto che occorre tenere presenti le pattuizioni collettive ed individuali, verificando, se in base alle spese, l'imprenditore si sia obbligato nei confronti del lavoratore al mantenimento di una determinata organizzazione aziendale.

<sup>(491)</sup> In questo senso, B. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, *La retribuzione*, cit., 60.

<sup>(492)</sup> L'arretratezza del nostro paese in tema di azionariato dei dipendenti, specialmente se si focalizza l'attenzione sul profilo collettivo, è persino superiore a quella che caratterizza il nostro paese in relazione alle altre metodologie di partecipazione finanziaria. Per una panoramica sulla diffusione sull'azionariato dei dipendenti in Europa cfr. Barometer of employee share ownership policies in EUROPEAN countries, studio presentato dall'European federation of Employee Share ownership, giugno 2016, consultabile in <http://www.efesonline.org/BAROMETER/EFES%20Barometer%20EN.pdf>



modalità con le quali il lavoratore può diventare azionista della propria impresa. La prima modalità, che potremo qualificare come “indiretta”, ricorre quando il salario dei lavoratori è utilizzato in maniera volontaria per acquistare azioni della propria società<sup>(493)</sup>; il secondo tipo di relazione, definita “diretta” o “sostitutiva”, ricorre, invece, quando l’acquisizione di partecipazioni azionarie da parte dei dipendenti sostituisce l’erogazione di una parte della remunerazione<sup>(494)</sup>.

Il fenomeno dell’azionariato si distingue, nonostante le intime connessioni<sup>(495)</sup>, da quello della partecipazione agli utili di cui sopra. In quest’ultimo caso, infatti, il salario connesso alla condivisione dell’eventuale profitto ha la funzione di garantire una migliore distribuzione del reddito prodotto; si tratta di una partecipazione diretta che, pur trasferendo in capo ai collaboratori parte del rischio d’impresa, non incide sulla causa tipica del rapporto di lavoro subordinato, ossia sul sinallagma tra prestazione e retribuzione<sup>(496)</sup>.

Diversa è la situazione nel caso in cui i lavoratori vengano coinvolti in un piano di azionariato. In questa ipotesi, vi è una commistione diretta nel capitale di rischio<sup>(497)</sup> sia per mezzo di un coinvolgimento diretto nella proprietà, sia per via della partecipazione indiretta ai risultati economici derivanti dalle azioni possedute, il cui valore si parametrizza all’andamento economico-finanziario dell’impresa<sup>(498)</sup>.

Il tema dell’azionariato dei lavoratori, sottende plurime questioni di carattere teorico ed applicativo che, solo in minima parte, possono essere ricondotte in via diretta al più ampio tema della retribuzione<sup>(499)</sup>, essendo, peraltro, ancora oggi argomento dibattuto la circostanza che l’emissione di azioni e di strumenti finanziari in

---

<sup>(493)</sup> In altri termini, quando i titoli di proprietà azionaria dell’impresa sono ottenuti attraverso l’utilizzo di quote di retribuzione. In questo senso e per questa distinzione vedi. In questo senso, A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 73 ss.

<sup>(494)</sup> In questo caso l’attribuzione di azioni si sostanzia in un sistema di retribuzione. Così A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 74; La relazione cd. Indiretta, non comporta nessun tipo di rischio per il dipendente sul corrispettivo del proprio lavoro in quanto il salario si limita a fornire al lavoratore un mezzo per l’acquisto delle azioni. Per converso, nella relazione diretta o sostitutiva, la circostanza che una parte di remunerazione è impiegata nell’acquisto di azioni, produce, in parte, la traslazione del rischio dell’investimento azionario sul corrispettivo della prestazione lavorativa.

<sup>(495)</sup> Le connessioni possono esistere nel momento della strutturazione del piano.

<sup>(496)</sup> A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, cit. 169.

<sup>(497)</sup> M. UVALIC, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nei paesi membri della Comunità Economica Europea*, in *PL*, 1991, n. 14, 5.

<sup>(498)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 178.

<sup>(499)</sup> F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, cit., 754; cfr. anche L. GUAGLIANONE, *Le nuove forme della retribuzione e la partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa. Azionariato dei dipendenti e governo di impresa*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2002, n. 2, 271-284.

genere possa costituire una forma di retribuzione<sup>(500)</sup>.

Il tema è spesso ricondotto, frettolosamente, a quello più ampio e qui trattato della partecipazione finanziaria, all'interno della quale, come approfondito, si dipanano varie modalità di compensazione spesso strutturate sulla base della partecipazione agli utili<sup>(501)</sup>.

Si capisce, dunque, come l'argomento sia denso di implicazioni e necessiti di una premessa che vada oltre la mera identificazione di tecniche retributive concernenti l'azionariato dei dipendenti e che, perlomeno in via sommaria, sia in grado di disegnare i contorni dell'istituto, oltre ad identificare, anche solo in minima parte, le ragioni sottese ad una sua mancata diffusione all'interno dei confini nazionali.

In primo luogo, sembra importante sottolineare la parziale evoluzione che il fenomeno ha subito negli anni e che lo ha portato a rispondere ad ispirazioni completamente diverse da quelle che erano storicamente individuate come le fondamenta ideologiche dello stesso, rinvenibili allora nelle istanze di solidarietà<sup>(502)</sup>. Istanze presto abbandonate anche a causa della convinta opposizione di una parte del movimento sindacale e delle sinistre<sup>(503)</sup> che ha prodotto notevoli difficoltà nel tema sul

<sup>(500)</sup> Per una delle prime riflessioni in argomento, ovvero sul rapporto tra azionariato e retribuzione, cfr. F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione variabile e relazioni collettive*, in *Riv. Infortuni*, 1990, 3 ss.; R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 120 ss.

<sup>(501)</sup> Per una netta differenziazione tra partecipazione agli utili ed azionariato dei dipendenti E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 413 ss.

<sup>(502)</sup> Sin dai primi vivaci dibattiti dottrinali sul tema, agli inizi del 900, era emersa con chiarezza l'ambivalente connotazione che caratterizza l'istituto. In questa fase storica, la valorizzazione della dimensione collettiva, aveva il preciso intento di introdurre uno strumento capace di soddisfare aspirazioni solidaristiche e perseguire scopi sociali, in questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 10; da parte di taluno vi era la convinzione che fosse necessaria la corresponsione non solo del salario, il quale costituiva il minimo necessario per soddisfare i bisogni primari, ma anche un diritto alla partecipazione ai benefici fino ad arrivare ad affermare che «la giusta distribuzione dei compensi tra capitale e lavoro non può essere che stabilità dai risultati dell'impresa e dalla ripartizione dei suoi profitti». In questo senso C. VIVANTE, *La partecipazione dei lavoratori agli utili delle società per azioni*, cit., 258; già ai tempi, tuttavia, non mancava in dottrina chi era scettico sull'intervento del legislatore in argomento ed auspicava in rinnovato interesse dell'autonomia privata in materia. In questo senso L. BARASSIM, *Il contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1925, 198.

<sup>(503)</sup> Una parte del movimento sindacale e della sinistra italiana giudicavano l'azionariato operaio e popolare capace di provocare un «mirifico miglioramento, che il più delle volte potrebbe rivelarsi puramente illusorio ma che costituirebbe un mezzo efficace per sedare lo spirito di attività sindacale delle masse lavoratrici, che verrebbero, col tempo, a trovarsi divise, in due caste; una di lavoratori privilegiati, vera aristocrazia operaia, ligia alle classi padronali; l'altra di lavoratori dimenticati e struttati», così C. GRASSETTI, *Azionariato popolare, azionariato dei dipendenti e diritto di opzione*, in AA.VV., *L'azionariato popolare. Tavola rotonda*, Edizioni A. Milani, Padova, 1961, 66; per lo scetticismo del sindacato nei confronti dell'azionariato cfr. L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei lavoratori: nozioni e profili di diritto del lavoro*, in *Diritto delle Realazioni Industriali*, 2000, 3, vedi anche T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla vita economica delle imprese*, in *Giust. Civ.*, 1988, I, 808 ss.

terreno delle relazioni industriali, che si sono riverberate nella sperimentazione di fenomeni di azionariato individuale perseguiti logiche del tutto estranee a quelle della democrazia economica<sup>(504)</sup>.

Infatti, il fenomeno dell'azionariato dei dipendenti, regolato dal diritto commerciale con poche e scarse disposizioni, è stato per lungo tempo piuttosto ignorato dai giuslavoristi e dalla contrattazione collettiva da sempre diffidente verso le commistioni tra capitale e lavoro<sup>(505)</sup>. La trascuratezza del profilo giuslavoristico in argomento, è facilmente rinvenibile dalla disciplina codicistica dalla quale non si rinvengono particolari tutele legate alla sovrapposizione del rapporto sociale e quello di lavoro<sup>(506)</sup>.

La riforma del diritto societario ha valorizzato la dimensione economica dell'azionariato, ampliando le modalità di attribuzione di strumenti finanziari in favore dei dipendenti, rendendoli più convenienti per l'impresa<sup>(507)</sup>.

Le poche stringate disposizioni regolanti il fenomeno sono contenute nel Titolo V del Libro V dedicato alle società nel codice civile e scontano un approccio schiettamente individualistico.

La mancanza di un quadro normativo adeguato, dunque, salvo isolate eccezioni, ha contribuito all'insoddisfacente sviluppo della contrattazione collettiva in materia<sup>508</sup>. Ne deriva che l'impiego di schemi di azionariato dei dipendenti è stato principalmente utilizzato nel nostro paese, anche attraverso il sostegno fiscale del legislatore<sup>(509)</sup>, al di

<sup>(504)</sup> In generale, sull'atteggiamento del sindacato a livello europeo cfr. *retro* cap. I, par. 9; per quanto riguarda l'approccio diffidente di una parte del movimento sindacale italiano, ed, in particolare, della Cgil cfr. *retro* cap. VI, par. 2.

<sup>(505)</sup> In questo senso L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 42.

<sup>(506)</sup> F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, cit., 772.

<sup>(507)</sup> Con la previsione della facoltà di emettere strumenti finanziari diversi dalle azioni si mira ad ampliare i canali di finanziamento dell'impresa, offrendo peraltro in modo diretto la possibilità di coinvolgere investitori più stabili di quelli occasionali. In questo senso, R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 22; A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 29 che evidenzia le almeno due occasioni perse dal legislatore italiano: «Una prima occasione si era avuta, alla fine degli anni novanta, con il “Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria” (d. lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) che ha introdotto, fra le altre novità, la possibilità, per i lavoratori azionisti (ma non solo), di costituirsi, come gruppo di minoranza omogeneo, in specifiche associazioni di azionisti (articolo 141, d. lgs. n. 58/1998)», la seconda occasione viene identificata con «la successiva riforma del diritto societario (d.lgs. n. 6 del 2003) ha fatto passi in avanti sul versante dei possibili collegamenti tra le due tipologie di partecipazione e, soprattutto, sul possibile ingresso di rappresentanti dei dipendenti-azionisti agli organi societari».

<sup>508</sup> T. TREU, *Proposte parlamentari sulla partecipazione*, cit., 101, che sottolinea l'importanza di regolare in modo specifico il fenomeno dell'azionariato dei dipendenti dove si voglia privilegiare l'implementazione su base collettiva dello stesso, in quanto le nostre esperienze contrattuali hanno evidenziato l'inadeguatezza degli strumenti codicistici.

<sup>(509)</sup> Vi è stata l'introduzione di una disciplina agevolativa in favore delle *stock option*. In particolare, al comma 2 bis dell'articolo 51 del TUIR si prevede lo sgravio fiscale in favore delle *stock*

fuori della dinamica delle relazioni industriali, come tecnica retributiva riservata a ristrette categorie di lavoratori<sup>(510)</sup>

Si è già messo in evidenza il vuoto normativo inerente le forme di gestione collettiva delle azioni dei lavoratori, ossia, la mancanza di una disciplina concernente i fondi di azionariato dei lavoratori (sia quelli relativi a singole società o gruppi, sia quelli di livello sovra-aziendale nazionale, regionale)<sup>(511)</sup>. Sul punto, nel nostro paese, non esistono disposizioni che «anche lontanamente richiamino normative e prassi sviluppatesi, da decenni, in altri Paesi», ossia progetti correlati ad obiettivi più generali di socializzazione e redistribuzione della ricchezza<sup>(512)</sup>.

A titolo esemplificativo, si pensi ai *plans d'épargne* francesi, agli *Share Incentive Plans* inglesi, agli ESOPs statunitensi o ai fondi “centralizzati” così come concepiti nell’area scandinava, soprattutto negli anni settanta su iniziativa dei governi social-democratici<sup>(513)</sup>.

Il legislatore non è rimasto completamente inerte di fronte al crescere del fenomeno. È, infatti, intervenuto nell’obiettivo di adeguare la normativa<sup>(514)</sup> conformemente ai nuovi aspetti che il fenomeno aveva assunto<sup>(515)</sup>, senza tuttavia alimentare la dimensione partecipativa dell’azionariato dei lavoratori, perdendo l’occasione di creare specifici collegamenti tra diritto societario e diritto del lavoro.

Come più volte ribadito, per precisa scelta metodologica, il tentativo del presente lavoro è quello di indagare, in maggioranza le relazioni tra salario inteso in senso ampio e partecipazione finanziaria dei dipendenti; ed è proprio in questo contesto che nel nostro paese si è registrata una maggiore interferenza tra l’azionariato dei lavoratori e i processi di negoziazione collettiva. Le rare esperienze in argomento si identificano con fattispecie nelle quali sono state create relazioni dirette tra retribuzione ed

*option* a condizione che: a) l’opzione sia esercitabile non prima dei tre anni b) che al momento in cui è esercitata l’impresa risulti quotata c) che per i successivi 5 anni il dipendente mantenga il beneficio acquisito in titoli azionari.

<sup>(510)</sup> Solitamente dirigenti o, comunque, lavoratori con capacità decisionale R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 36- 37, ma anche 122.

<sup>(511)</sup> Su tale lacuna già E. GHERA, *La partecipazione azionaria dei dipendenti dopo la Statuto S.E.*, in *Dir. lav.*, 2005, I, 126-127.

<sup>(512)</sup> A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria*, *cit.*, 77.

<sup>(513)</sup> A. ALAIMO, *op. e loc. ult. cit.*, che mette in luce la legge svedese del 1983, approvata dal governo Palme sulla base del “Piano Meidner” e istitutiva di cinque fondi regionali alimentati da versamenti di quote di profitti lordi delle imprese (pari al 20 %); sull’esperienza svedese v., da ultimo, A. GARZIA, *Il caso svedese: il Piano Meidner*, in AA.VV., *La partecipazione dei lavoratori all’impresa*, 2012, consultabile in [www.cercareancora.it](http://www.cercareancora.it).

<sup>(514)</sup> Ci si riferisce alla riforma del diritto societario ad opera del d.lgs del 17 gennaio 2003, n. 6 contenente la parziale revisione di alcune disposizioni codicistiche in argomento dove, accanto all’assegnazione gratuita di azioni si prevede anche l’assegnazione di strumenti finanziari tesi soprattutto al finanziamento delle imprese.

<sup>(515)</sup> In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, *cit.*, 14.

azioni<sup>(516)</sup>, soprattutto con finalità di contenimento del costo del lavoro<sup>(517)</sup>, sovente collocate nell'alveo dell'articolo 47 della Costituzione, a tutela dell'azionariato e del risparmio popolare, piuttosto che nell'articolo 46 della costituzione.

Anche l'interesse delle istituzioni comunitarie sul punto, peraltro in precedenza esaminato, presenta spunti in argomento i quali, tuttavia, in linea con tutti gli interventi concernenti il “*financial involvement*”, scontano un approccio più teorico e di analisi, anziché concretizzarsi in incisivi interventi regolativi e di stimolo del fenomeno<sup>(518)</sup>.

#### 4.1. *Attribuzione di azioni o strumenti finanziari ed istituto retributivo: cenni sulla qualificazione.*

Preliminare alla trattazione del tema dell'azionariato dei dipendenti nelle sue intime connessioni con l'istituto retributivo, è l'analisi del rapporto intercorrente tra l'obbligazione retributiva e l'investimento azionario<sup>(519)</sup>.

In quest'ottica, sembra importante dar sommariamente conto del dibattito nato attorno alla qualificazione giuridica delle varie attribuzioni in favore dei lavoratori, cercando di distinguere in maniera netta le varie ipotesi contemplate nelle disposizioni del codice civile, ovvero negli articoli 2349, commi 1 e 2 e 2241, ultimo comma.

Nessuna delle succitate disposizioni consente di essere ricondotta in via diretta all'istituto retributivo, tanto che, specie nell'ipotesi contemplata al primo comma dell'articolo 2349, è tutt'ora in auge l'impostazione che colloca le attribuzioni ivi previste nello schema degli atti di liberalità<sup>(520)</sup>. Infatti, diversamente da quanto previsto nell'articolo 2099 cod. civ. (dedicato alla retribuzione), ove si prevede che il prestatore di lavoro possa essere in tutto o in parte retribuito con partecipazione agli utili, l'articolo 2349 prevede una diversa modalità di distribuzione degli utili che, invece di essere devoluti verso la loro connaturale destinazione (ovvero agli azionisti), vengono accantonati per finanziare un aumento gratuito di capitale per consentire l'assegnazione delle azioni corrispondenti ai dipendenti dell'impresa<sup>(521)</sup>. In altri termini, vi sarebbe una «diversa imputazione dei valori disponibili da parte della società»<sup>(522)</sup>, tanto che il raffronto tra le succitate norme aveva condotto la dottrina

---

<sup>(516)</sup> In questo senso A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 71: le retribuzioni azionarie, infatti, sono per lo più introdotte dalla contrattazione collettiva sul salario ed, in particolare, dagli accordi sulla retribuzione a livello decentrato

<sup>(517)</sup> Sul punto G. BAGLIONI, *Partecipazione al capitale in Alitalia. Un'esperienza molto avanzata e, ovunque, difficile*, cit., 66 ss.

<sup>(518)</sup> Per l'approccio - poco - incisivo dell'unione europea in argomento cfr. *retro* diffusamente cap. IV, parr. 1.2.1.e 2.1.

<sup>(519)</sup> Analisi svolta in maniera meticolosa da R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 121 ss.

<sup>(520)</sup> In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 123-124.

<sup>(521)</sup> C. ANGELICI, *Le azioni, sub articolo 2349 cod. civ.*, in *Il Codice Civile Commentario*, diretto da P. SCHLESINGER, Giuffrè, Milano, 1992, 90.

<sup>(522)</sup> Cfr. ancora C. ANGELICI, *op. ult. cit.*, 92.

dominante, nel sistema previgente la riforma del diritto societario, a ricondurre le attribuzioni previste dall'articolo 2349 nell'alveo degli atti di liberalità<sup>(523)</sup>.

Anche la dottrina giuslavoristica, seppur con prospettiva diversa, da sempre affannata a ricondurre tali attribuzioni nell'ambito dell'istituto retributivo, escludeva che le stesse potessero trovare causa nel rapporto di lavoro<sup>(524)</sup>. Infatti, tanto con riferimento all'assegnazione gratuita, che in relazione alla sottoscrizione a pagamento, preso atto della volontarietà dell'adesione da parte dei dipendenti, si è escluso che le suddette dazioni di azioni presentassero il carattere sinallagmatico tipico della prestazione retributiva<sup>(525)</sup>.

In una prospettiva diversa si collocano, invece, le riflessioni di quella dottrina che, in disaccordo con la succitata prevalente impostazione, respinge la classificazione di tali attribuzioni all'interno degli atti di liberalità, collocando l'attribuzione "gratuita" di azioni ai dipendenti non come perseguente scopi altruistici, ma all'interno di un'operazione prodromica al perseguimento di finalità incentivanti della forza lavoro e, di conseguenza, riconducibili allo scopo lucrativo<sup>(526)</sup>.

Sul punto, dottrina più recente, al quale ci si sente di aderire, afferma come tutte le succitate posizioni siano frutto di una eccessiva considerazione degli aspetti procedurali contenuti nell'articolo 2349 cod. civ., che porta ad escludere che l'assegnazione di azioni possa rinvenire il fondamento causale nel rapporto di lavoro<sup>(527)</sup>. Stessa dottrina evidenzia come l'elencazione di cui all'articolo 2099 cod. civ., inerente le modalità di remunerazione, seppur omette la remunerazione azionaria, ha un carattere meramente esemplificativo dei sistemi di retribuzione, ben potendo comprendere forme di remunerazione azionaria<sup>(528)</sup>. La qualificazione delle attribuzioni, quale retribuzione, rimane in piedi anche laddove si volesse ritenere la lista di cui all'articolo 2099 cod. civ. tassativa, in quanto sembra difficile confutare che

<sup>(523)</sup> In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 125; per la dottrina pre riforma titolo esemplificativo cfr. C. ANGELICI, *Le azioni*, cit., 89; R. WEIGMAN, *Azionariato dei dipendenti*, in *DDPComm*, UTET, Torino, 1987, 23.

<sup>(524)</sup> A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 149; anche la giurisprudenza nell'ambito delle rare pronunce in argomento è arrivata a conclusioni simili. Sul punto Cass. 19 luglio 2000, n. 9499, in *Mass. Giur. Lav.*, 879.

<sup>(525)</sup> E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 423.

<sup>(526)</sup> G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, cit., 1216.

<sup>(527)</sup> Si mette in discussione soprattutto che dal raffronto tra le ipotesi di cui agli artt. 2099 e 2102 cod. civ. e quella dell'articolo 2349 cod. civ. si possano trarre argomentazioni idonee ad escludere che le attribuzioni trovino causa nel rapporto di lavoro. In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 132.

<sup>(528)</sup> Sul carattere non tassativo cfr. C. ZOLI, *Retribuzione*, (impiego privato), in *Dppcomm*, Utet, Torino, 1996, 422; M. DELL'OLIO, *La Retribuzione*, in *Trattato di diritto privato, Impresa e lavoro*, diretto da P. RESCIGNO, Utet, Torino, 2004, 620; sulla funzione fidelizzante vedi anche In questo senso, Y. FRANCIOSI, *Partecipazione azionaria dei dipendenti: le ragioni di una regolamentazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, I, 19 ss.

le attribuzioni in questione possano essere collocate nell'ambito della retribuzione in natura<sup>(529)</sup>.

#### 4.2. *L'articolo 2349 del codice civile.*

Una volta premessi gli obiettivi perseguibili dall'azionariato dei dipendenti, nonché la differenziazione tra il concetto di azionariato diffuso ed azionariato individuale, sembra opportuno spostare l'attenzione sulle norme del codice civile che prevedono le varie fattispecie di lavoratore azionista, nonché il tipo di relazione che lega il rapporto di lavoro con il contratto associativo prefigurato nella disciplina del codice civile.

In prima battuta, si ritiene opportuno esaminare la fattispecie, già in parte richiamata, contenuta nell'articolo 2349 cod. civ. che, nel suo primo comma, come modificato dal d.lgs. n. 6/2003, contempla l'assegnazione gratuita di azioni in favore prestatori di lavoro subordinato<sup>(530)</sup>. Secondo questa tecnica, la società che intenda distribuire una parte degli utili non in via ordinaria, tramite il meccanismo di partecipazione agli utili, ma in via straordinaria, può deliberare un aumento di capitale pari all'importo corrispondente agli utili accantonati al fine di emettere azioni in favore dei propri dipendenti<sup>(531)</sup>.

La norma considera il fenomeno nella sua dimensione individualistica, prevedendo l'assegnazione come individuale, nonché l'accettazione volontaria da parte dei destinatari<sup>(532)</sup>.

Dal punto di vista meramente procedurale, la norma distingue due diverse operazioni connesse: la prima concernente l'operazione di delibera dei soci che, in sede di approvazione del bilancio, decidono di accantonare gli utili per l'assegnazione di azioni ai dipendenti; la seconda operazione, invece, prevede la contestuale necessaria deliberazione di un aumento di capitale corrispondente agli utili accantonati al fine di essere distribuiti in azioni<sup>(533)</sup>.

Si è osservato come l'operazione prevista nella norma in esame, consente un

---

<sup>(529)</sup> Vedi ancora R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 132.

<sup>(530)</sup> «Se lo statuto lo prevede, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendenti delle società o di società controllate mediante l'emissione, per un ammontare corrispondente agli utili stessi, di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro, con norme particolari riguardo alla forma, al modo di trasferimento ed ai diritti spettanti agli azionisti. Il capitale sociale deve essere aumentato in misura corrispondente».

<sup>(531)</sup> In questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 418.

<sup>(532)</sup> La norma non attribuisce un interesse giuridico di interagire a livello collettivo. Non si prevede la creazione di enti che abbiano la rappresentanza collettiva dei dipendenti; cfr. G. GUIDI, *Per un azionariato come incentivo individuale*, in *L'impresa al Plurale*, 2001, n. 7/8, 347 ss.

<sup>(533)</sup> R. SANTAGATA, *Il lavoratore Azionista*, cit., 66.

operazione che sarebbe vietata, ovvero una «eterodestinazione degli utili»<sup>(534)</sup> in favore dei dipendenti per mezzo di un aumento di capitale.

La qualificazione dell'attribuzione in oggetto è molto dibattuta, sia a livello dottrinale che giurisprudenziale. Tuttavia, si è osservato come la stessa non debba essere necessariamente condotta a scopi di beneficenza; non sembra, infatti, potersi escludere come simile attribuzione possa rinvenire il proprio fondamento nel rapporto di lavoro, alla stregua di quanto avviene nelle ipotesi *ex* articoli 2099 e 2102 cod. civ., dal momento che non si rinvergono ostacoli legali che si frappongono tra l'attribuzione di azioni ai sensi dell'articolo 2349 e la prestazione retributiva<sup>(535)</sup>.

Da ciò consegue che il concetto stesso di corrispettività viene a dilatarsi configurando un rapporto complesso che lega diverse situazioni giuridiche strumentali<sup>(536)</sup> al raggiungimento dello scopo d'impresa.

La prevalenza del diritto societario è rinvenibile nella possibilità che l'articolo 2349 riserva alla società, ossia quella di prevedere particolari vincoli in relazione alle azioni attribuite ai dipendenti. Dunque, le azioni emesse potranno essere uguali a quelle già circolanti, o potranno avere particolari peculiarità, riguardanti la forma, il modo di trasferimento e i diritti spettanti; quindi, pur conservando la natura di quota di partecipazione societaria, saranno caratterizzate in modo diverso, in deroga al principio di parità stabilito nell'articolo 2348 cod. civ.<sup>(537)</sup>.

Si ritiene che la società possa introdurre varie limitazioni con riguardo alle azioni distribuite ai dipendenti sia di ordine temporale<sup>(538)</sup>, sia soggettive<sup>(539)</sup>; non sembra

<sup>(534)</sup> Gli utili anziché essere distribuiti in favore degli azionisti per mezzo di un aumento di capitale prevede una diversa distribuzione che, in qualche modo comporta un sacrificio del diritto degli azionisti stessi in deroga a quanto previsto dal comma 3 dell'articolo 2442 cod. civ. che prevede che tale operazione possa essere implementata solo in favore degli attuali azionisti. In questo senso cfr. ancora R. SANTAGATA, *op. ult. cit.* 65.

<sup>(535)</sup> R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 66-67; *contra* L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, *cit.*, p. 42; A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, *cit.*; R. CARAGNANO, *Il codice della partecipazione*, *cit.*, 179, che osserva come «questa impostazione che sgancia l'erogazione delle azioni dalla prestazione di lavoro sembra avallata anche dall'articolo 51, comma 2, lettera g, del Testo unico delle imposte sui redditi, come da ultimo modificato dalla legge 24 novembre 2006, n. 286» che esclude che le azioni attribuite ai sensi dell'articolo 2349 cod. civ. concorrano a formare il reddito.

<sup>(536)</sup> R. CARAGNANO, *op. ult. cit.*, 180.

<sup>(537)</sup> Dette azioni potranno andare incontro a particolari limitazioni per quel che concerne i diritti, ma soprattutto per quanto concerne la loro circolazione (intrasferibilità per un periodo determinato periodo di tempo, trasferibilità circoscritta nell'ambito della stessa categoria dei dipendenti) oppure delimitazione del diritto di opzione, in questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, *cit.*, 419.

<sup>(538)</sup> Inalienabilità sino a 5 anni, in conformità con lo stesso articolo 2355 *bis* cod. civ.

<sup>(539)</sup> Per mezzo dell'individuazione di specifici soggetti possedenti determinati requisiti, come familiari, azionisti ordinari etc.



invece possibile che la società si riservi il diritto di subordinare la validità del trasferimento ad una sua valutazione discrezionale<sup>(540)</sup>.

Da segnalare è, inoltre, la possibilità introdotta nel testo novellato dell'articolo 2349 cod. civ.<sup>(541)</sup>, dove si prevede che l'assegnazione gratuita di azioni concerna un nuovo tipo di titolo costituito dagli «strumenti finanziari partecipativi», diversi dalle azioni e tuttavia muniti di diritti patrimoniali ed amministrativi<sup>(542)</sup>. Tale ultima attribuzione ha suscitato perplessità in ordine alla sua qualificazione giuridica; sembra, infatti, più complicato ricondurla alla prestazione retributiva<sup>(543)</sup>.

L'assenza di un vincolo sinallagmatico “puro” è, per la maggioranza della dottrina, il punto forte della qualificazione della cessione delle azioni come atto di liberalità<sup>(544)</sup>.

#### 4.2.1. Il secondo comma dell'articolo 2349 del codice civile e l'attribuzione delle *stock options*.

All'interno del fenomeno definito come azionariato dei dipendenti e, più in generale, del più ampio tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori si collocano a pieno titolo, quali «strumenti finanziari diversi dalle azioni»<sup>(545)</sup> i c.d. piani di *stock options*.

Coerenza metodologica - e pratica - impongono di trattare simili strumenti, in via preliminare, rispetto alla concessione di azioni vere e proprie in favore dei dipendenti per due ragioni in principali facilmente identificabili. In prima battuta, sono gli strumenti finanziari che più degli altri sono riconducibili, senza suscitare grosse perplessità, all'istituto retributivo<sup>(546)</sup>. In secondo luogo, all'interno del fenomeno dell'azionariato risultano essere gli strumenti più diffusi nel nostro paese seppur in maniera piuttosto elitaria<sup>(547)</sup>.

<sup>(540)</sup> Cfr. R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 73.

<sup>(541)</sup> Nel nuovo secondo comma dell'articolo 2349 cod. civ.

<sup>(542)</sup> Tuttavia essi sembrano essere molto simili alle azioni in favore dei dipendenti ed in prospettiva potrebbero sostituirsi ad esse. In questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 420.

<sup>(543)</sup> In questo senso A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 149 che osserva come in mancanza di uno scambio sul piano collettivo tra quote di salario e azioni, l'attribuzione di quest'ultime, appare distante dal rapporto sinallagmatico tra prestazione e retribuzione;

<sup>(544)</sup> In questo senso L. GUAGLIANONE., *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 42; *contra* diffusamente R. SANTAGATA, cit., che convintamente argomenta sul punto non escludendo le intime connessioni con la prestazione retributiva.

<sup>(545)</sup> Così recita il secondo comma dell'articolo 2349 cod. civ.

<sup>(546)</sup> Sulla qualificazione giuridica delle attribuzioni cfr. *retro.* par. 4.1; gli stessi sono più facilmente collegabili a finalità incentivanti in quanto collegati a prestazioni eccezionali che vengono solitamente richieste a particolari tipologie di lavoratori.

<sup>(547)</sup> Riservati al personale altamente qualificato; cfr. anche P. GUALTIERI, *Dirigenti e capitali*

Per quanto riguarda l'accennato primo profilo si osserva come, differentemente dalle altre attribuzioni sulla natura delle quali dottrina e giurisprudenza hanno molto discusso, sembra più semplice inserire tale tipologia di attribuzione all'interno del rapporto sinallagmatico che caratterizza l'obbligazione retributiva. Il sacrificio dei soci è sovente ricondotto alle prestazioni eccezionali che vengono richieste al dipendente beneficiario dei piani<sup>(548)</sup>. Le *stock options*, infatti, sono definite come una forma di incentivo in favore di dipendenti e - più spesso - amministratori - di un'impresa al fine di renderli più interessati all'andamento della stessa e, di conseguenza, responsabilizzarli maggiormente in ordine al raggiungimento degli obiettivi sociali<sup>(549)</sup>.

La funzione di correlazione con gli obiettivi sociali, finalizzata alla riduzione del conflitto di interessi, talvolta, si è rivelata controproducente<sup>(550)</sup>. La scarsa democraticità e le - possibili - controindicazioni che possono accompagnare l'attribuzione delle *stock-option*, sono probabilmente alla base della scelta legislativa dell'eliminazione della disciplina agevolativa in materia<sup>(551)</sup>.

Premesse le problematiche giuridiche - più che altro teoriche - sottese a simili attribuzioni, si tenterà brevemente di esplicitare nel dettaglio il funzionamento dei piani di *stock option*.

Nella loro versione tipica, di origine anglosassone<sup>(552)</sup>, i piani di *stock options* sono

*d'impresa: i piani di stock option*, Il Mulino, Bologna, 1993.

<sup>(548)</sup> Occorre focalizzarsi sulla relazione tra l'attribuzione e la prestazione del dipendente per escludere la causa di liberalità infatti nella quasi generalità dei casi è rinvenibile un collegamento funzionale tra il sacrificio dei soci e la prestazione eccezionale del dipendente che ha beneficiato delle attribuzioni in forma di stock option. In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 140.

<sup>(549)</sup> R. CARAGNANO, *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 165.

<sup>(550)</sup> Se non correttamente implementata si possono avere delle controindicazioni in quanto i manager potrebbero improntare il loro comportamento parametrandolo al loro tempo di permanenza presso l'azienda.

<sup>(551)</sup> Il decreto legge 112 del 2008, all'articolo 82, commi 23 - 244 *ter* modificando la disciplina delle *stock option* ha previsto l'abolizione del regime agevolato fiscale e contributivo. Sino al suddetto intervento normativo, il plusvalore realizzato con l'esercizio del diritto di opzione non doveva essere inserito nella dichiarazione dei redditi, ma veniva assoggettato ad un'imposta sostitutiva del 12,50% secondo il regime del *capital gain*; sull'intervento del legislatore con lo scopo di evitare gli abusi cfr. anche R. CARAGNANO, *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 212.

<sup>(552)</sup> Detti piani si sono sviluppati, perlomeno inizialmente nei paesi anglosassoni. Per un'analisi comparata del fenomeno in ambito europeo cfr. Commissione europea, *Employee Stock Option. The legal and administrative environment for employee stock option in the EU - Final Report of the Expert Group, Giugno 2003*: dove si afferma come, data l'assenza di dati specifici non è possibile eseguire una comparazione esatta tra Europa e Usa. Nonostante ciò è chiaro che ancora gli stati uniti mostrano una diffusione più elevata del fenomeno, anche se in stati come UK, Francia ed Irlanda risulta molto diffuso.

finalizzati alla incentivazione di fasce qualificate di lavoratori<sup>(553)</sup>, che si sostanzia nel coinvolgimento dei prestatori di lavoro nel capitale dell'impresa<sup>(554)</sup>, mentre, le origini dell'istituto nel nostro paese vengono da taluno rinvenute della categoria delle c.d. "azioni industriali", assegnate dalle società anonime nella seconda metà del diciannovesimo secolo ai lavoratori<sup>(555)</sup>.

Si tratta di operazioni che, nel nostro paese, possono essere implementate ai sensi del comma secondo dell'articolo 2349 cod. civ., che consente l'emissione di uno strumento finanziario (in questo caso un diritto d'opzione) che consente di acquistare le azioni della società presso la quale si è impiegati, a prezzo determinato per un periodo stabilito, indipendentemente dall'andamento del titolo azionario.

La struttura di base del piano è sempre simile. Una società offre ai propri dipendenti - solitamente dirigenti - la facoltà di esercitare, entro un periodo di tempo predeterminato (*vesting period*)<sup>(556)</sup>, un'opzione di acquisto delle proprie azioni ad un prezzo fermo al momento dell'offerta durante tutto l'arco di tempo nel quale è possibile l'esercizio dell'opzione<sup>(557)</sup>. L'offerta può comprendere azioni di vecchia o nuova emissione, a seconda che il piano venga implementato per realizzare aumenti di capitale riservati ai dipendenti, oppure per addivenire ad una redistribuzione di azioni sino a quel momento diversamente distribuite<sup>(558)</sup>. Inoltre, l'esercizio dell'opzione da parte del lavoratore coinvolto, può essere connesso al raggiungimento di determinati obiettivi in termini di prezzo azionario, o anche di risultati di natura contabile<sup>(559)</sup>. Tali opzioni, note anche come *performance option*, hanno il vantaggio di correlare il compenso del *management* ad una verifica delle *performance* preliminare rispetto alla

---

<sup>(553)</sup> Negli stati uniti essi vengono tipicamente utilizzati per incentivare i *manager*, in funzione in una riduzione del conflitto tra essi e gli azionisti in questo senso In questo senso A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 68.

<sup>(554)</sup> In questo senso M. BERTONI, *I piani di stock options nella contabilità e nel bilancio delle imprese*, cit., 2; è possibile notare come nei paesi di *civil law* essi abbiano assunto un'impronta leggermente differente, dunque, pur rimanendo appannaggio quasi esclusivo di dei dirigenti, a volte i medesimi piani sono stati resi accessibili anche alla generalità dei dipendenti, riducendo di conseguenza la loro funzione incentivante A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 68.

<sup>(555)</sup> G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, cit., 1194.

<sup>(556)</sup> Solitamente si prevede un *vesting period* pluriennale così da allineare il più possibile gli interessi del *management* con quelli degli azionisti al fine di incrementare il valore dell'azionariato della società, cfr. per un approfondimento C. MEO, *I piani di stock option: aspetti gestionali, valutativi e contabili*, CEDAM, Padova, 2000.

<sup>(557)</sup> A seguito della maturazione dell'opzione, trascorso il *vesting period*, il piano può contenere una clausola che prevede un periodo obbligatorio entro il quale il lavoratore deve necessariamente esercitare l'opzione ricevuta, trascorso il quale, le opzioni assegnate non potranno più essere esercitate.

<sup>(558)</sup> A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 70.

<sup>(559)</sup> Quali per esempio L'EVA.

scadenza dell'opzione<sup>(560)</sup>. Vi è anche la possibilità di prevedere una ulteriore restrizione in capo ai dipendenti coinvolti nel piano, ovvero quella di detenere le azioni assegnate per un minimo periodo temporale (c.d. *holding period*), così da rafforzare il ruolo incentivante del piano adottato<sup>(561)</sup>.

Come la struttura, anche i potenziali vantaggi ricavabili della concessione del piano di *stock option* sono simili.

I collaboratori coinvolti nel piano guadagnano la differenza di valore che le azioni assumono tra il momento dell'attribuzione e quello dell'effettivo acquisto<sup>(562)</sup>, mentre le società hanno la possibilità di aumentare il capitale sociale senza fare ricorso al mercato esterno, oltre ad accrescere il senso di appartenenza dei lavoratori coinvolti<sup>(563)</sup>.

La primaria *ratio* di un siffatto modello risponde, infatti, ad una scelta di promuovere la fedeltà e la produttività di determinati lavoratori altamente qualificati<sup>(564)</sup>, ponendo le basi per una strategia complessiva per una ridefinizione dei sistemi retributivi e degli indicatori da impiegare per verificare le prestazioni dei collaboratori<sup>(565)</sup>.

Per quanto concerne la modalità di predisposizione dei piani, ci si trova in un campo dove la contrattazione collettiva risulta estromessa e l'autonomia individuale del datore di lavoro, talvolta temperata dal potere contrattuale di lavoratori particolarmente qualificati, risulta essere la principale fonte di implementazione delle attribuzioni in oggetto.

#### 4.3. L'offerta di azioni in sottoscrizione ai sensi dell'articolo 2441 del codice civile.

L'ulteriore fattispecie prevista nel codice è quella dell'articolo 2441, comma 8<sup>(566)</sup>.

---

<sup>(560)</sup> Ovvero di attenuare le distorsioni prodotte dall'adozione del prezzo azionario come unico parametro delle performance, attraverso la previsione di ulteriori parametri di matrice contabile. In questo senso S. BOZZI, *Stock option. Aspetti economici, fiscali e contabili*, Università Bocconi, Milano, 2006, 73 ss.

<sup>(561)</sup> Vi è chi dietro la previsione di un'*holding period* scorge una motivazione ulteriore, ossia quella volta a scongiurare il rischio di grosse dimissioni simultanee le quali provocherebbero ribassi borsistici, cfr. C. MEO, *I piani di stock option: aspetti gestionali, valutativi e contabili*, cit.

<sup>(562)</sup> Questa differenza può dipendere dalla previsione di un iniziale sconto sui titoli oppure da un naturale aumento del valore di mercato.

<sup>(563)</sup> A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo*, cit., 71.

<sup>(564)</sup> Tendenzialmente appartenenti alla classe dirigente. La dottrina economica dominante, infatti, propende per la non efficacia di tale strumento con riguardo ai lavoratori al di sotto della dirigenza cfr. su tutti, A. RAPPAPORT, *New thinking on how to link executive pay with performance*, in *Harvard Business Review*, 1999, 91 ss.

<sup>(565)</sup> In questo senso Y. FRANCIOSI, *Partecipazione azionaria dei dipendenti: le ragioni di una regolamentazione*, cit., 19 ss.

<sup>(566)</sup> Anch'esso in parte modificato dal dlgs. n. 6 del 2003.

Esso prevede che «con deliberazione presa con la maggioranza richiesta per assemblee straordinarie», in caso di emissione di nuove azioni, può essere escluso il diritto di opzione per gli altri soci «limitatamente a un quarto delle azioni di nuova emissione» se queste sono offerte in sottoscrizione ai dipendenti della società.

Da un punto di vista sistematico, la disposizione si ricollega all'articolo 2349 cod. civ.. Ambedue le disposizioni, infatti, formano la struttura codicistica che consente ai dipendenti di acquisire azioni e sono maggiormente utilizzate nelle ricapitalizzazioni in presenza di operazioni di aumento di capitale<sup>(567)</sup>. Anche la mancanza di un qualsiasi interesse in ordine alla posizione giuridica delle associazioni dei lavoratori accomuna, in tutto e per tutto, le due norme in oggetto. Tuttavia alcuni profili divergenti esistono. Le azioni assegnate ex articolo 2349 cod. civ. possono, come abbiamo visto, avere particolari caratteristiche concernenti varie limitazioni<sup>(568)</sup>; viceversa, nell'ipotesi di cui all'ultimo comma dell'articolo 2441 cod. civ. le azioni dovranno avere le stesse caratteristiche di quelle offerte in sottoscrizione ai soci<sup>(569)</sup>.

Non sembra, in questa ipotesi, così agevole constatare la natura individualistica o meno della norma. L'interrogativo sorto dopo l'ultimo intervento legislativo concerne la possibilità o meno di attribuire azioni individualmente<sup>(570)</sup>, oppure se la fattispecie prevista nell'ultimo comma dell'articolo 2441 incoraggi il fenomeno collettivo<sup>(571)</sup>.

Ulteriore differenza consiste sostanzialmente nella gratuità dell'attribuzione delle azioni nel primo caso (2349 cod. civ.) e nell'onerosità della medesima operazione nel secondo (2441, ultimo comma, cod. civ.)<sup>(572)</sup>.

Ad un'attenta analisi, la norma contiene disposizioni a favore del lavoratore, come l'esplicita deroga alla disciplina prevista per l'emissione di nuove azioni in materia di diritti di opzione ai sensi dell'articolo 2242, comma 1, del testo unico della finanza<sup>(573)</sup>. Questo comporta diversi vantaggi in capo al lavoratore coinvolto: in primo

<sup>(567)</sup> In questo senso L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 58.

<sup>(568)</sup> Non debbono necessariamente avere limitazioni ma, solo ove esistenti, tali azioni costituiscono una categoria speciale, altrimenti sono azioni ordinarie. R. WEIGMAN, *Azionariato dei dipendenti*, cit., 124; C. ANGELICI, *le azioni, sub articolo 2349*, cit., 293.

<sup>(569)</sup> L. TROIANO – C.B. VANNETTI, *L'azionariato dei dipendenti e stock option: le soluzioni offerte dal diritto delle società*, in *Le società*, 2000, 819.

<sup>(570)</sup> Vi è chi propende per la possibilità di una attribuzione limitata a gruppi e categorie ma comunque esclude l'attribuzione individuale. Cfr. G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, cit., 1224.

<sup>(571)</sup> Sul punto avverso la possibilità di una attribuzione individuale P.G. JAEGER – F. DENOZZA – A. TOFFOLETTO, *Appunti di diritto commerciale*, Giuffrè, Milano, 2006, 504; cfr. Trib. Torino, 23 ottobre 2000, in GI, 2001, 540 che si è posto negativamente in ordine alla possibilità di procedere ad attribuzioni individuali.

<sup>(572)</sup> Il favor nei confronti dell'azionariato dei dipendenti è rinvenibile in questa fattispecie nella deroga al diritto di opzione. In questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., 421; L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 59.

<sup>(573)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 183.

luogo il valore nominale delle azioni offerte in sottoscrizione è inferiore al reale valore di mercato; un secondo tipo di vantaggio è rappresentato dalla possibilità di sostituire la contrattata retribuzione variabile, collegata a vari indicatori contrattuali, con delle azioni<sup>(574)</sup>. Quest'ultima è stata anche la strada percorsa da aziende in crisi nel recente passato in occasione di ricapitalizzazioni<sup>(575)</sup>.

Anche in questa ipotesi, la qualificazione dell'attribuzione desta non pochi dubbi in dottrina. A fronte di chi ritiene che la scissione tra rapporto di lavoro e rapporto sociale si ripercuota soprattutto nella relazione sinallagmatica tra lavoro e retribuzione<sup>(576)</sup>, escludendo quindi il rapporto tra attribuzione delle azioni prestazione retributiva, si contrappone chi non rinnega affatto l'intima connessione tra la sottoscrizione dei titoli in questione e l'istituto retributivo<sup>(577)</sup>. Opinione quest'ultima che si ritiene pienamente di condividere anche alla luce delle esplicitate rare esperienze contrattuali intervenute in argomento<sup>(578)</sup>.

---

<sup>(574)</sup> In tal caso sarebbe necessaria una determinazione da parte della contrattazione collettiva in tal senso. In questo senso cfr. R. CARAGNANO, *op. e loc. ult. cit.*: che segnala come l'ipotesi in questione sia stata già presa in considerazione dalle passate proposte di legge intervenute in tema di partecipazione dei lavoratori: il disegno di legge n. 1531/2009 e la bozza di progetto unificato presentata da P. ICHINO, il 18 maggio 2009 entrambi consultabili in *www.adapt.it* – voce *Partecipazione dei lavoratori – Codice della partecipazione*.

<sup>(575)</sup> Ad esempio nel caso Alitalia cfr. cap. VI, par. 8.

<sup>(576)</sup> In questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica, cit.*, 423.

<sup>(577)</sup> Cfr. R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista, cit.*

<sup>(578)</sup> Cfr. cap. VI, par. 8.

## CAPITOLO IV

### INTERVENTO COMUNITARIO E LE MISURE DI SUPPORTO ALLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI IMPLEMENTATE A LIVELLO LEGISLATIVO.

SOMMARIO: 1. *Premesse*; 2. *L'intervento comunitario in tema di partecipazione finanziaria dei lavoratori: una panoramica*; 2.1 *Segue: punti cardine dell'orientamento dell'Unione in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori*; 3. *La partecipazione finanziaria nel quadro comparato e il ruolo del legislatore come fonte: cenni sull'esperienza francese*; 4. 4. *L'intervento del pubblico in Italia: gli incentivi alla partecipazione finanziaria dal protocollo Ciampi in poi e la mancanza di una strutturata cornice giuridica di supporto*; 4.1 *Segue: le misure incentivanti dopo l'emanazione del Protocollo del 1993: cenni*; 4.2 *La nuova disciplina di supporto: i premi di produttività del 2016. Cosa cambia?*; 4.2.1. *Segue: l'attuazione della legge di stabilità. Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 e gli atti connessi*. 4.3. *Riflessioni conclusive sull'intervento pubblico in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori*.

#### 1. *Premesse.*

Si è già posto l'accento sulla mancanza di organicità ma, soprattutto, sull'assenza di una disciplina legislativa che preveda, a certe condizioni, meccanismi di partecipazione finanziaria come obbligatorie, ossia che implicino che una parte del salario dei prestatori d'opera debba derivare dalla partecipazione degli stessi alla ricchezza generata dall'impresa. Esplicativo, sul punto è il richiamo che verrà operato nel capitolo che segue all'esperienza francese, dove, il legislatore, oltre ad avere una funzione di stimolo alla partecipazione finanziaria dei dipendenti, regola l'istituto in maniera cogente, cosicché la legge viene ad identificarsi come una vera e propria fonte del coinvolgimento dei dipendenti nel capitale della propria impresa.

Ebbene, fatte le dovute premesse, il presente capitolo si concentrerà sull'intervento del legislatore comunitario che, come vedremo, si concretizza per di più in provvedimenti di indirizzo sul tema, nonché sull'intervento del legislatore italiano, il quale, pur avendo, specialmente nell'ultimo ventennio, riservato attenzione particolare all'argomento della partecipazione finanziaria dei dipendenti, si è risolto, ad oggi, in misure di carattere incentivante, prestandosi, peraltro, ad abusi o, quantomeno, ad usi poco coerenti con l'obiettivo da perseguire.

#### 2. *L'intervento comunitario in tema di partecipazione finanziaria: una panoramica.*

Il tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori è un argomento molto battuto dalle istituzioni europee. Lo stesso, sul finire degli anni '80, ha assunto un ruolo di primo piano nell'agenda del legislatore sovranazionale che ha mostrato una

crescente attenzione per il tema della *share economy*<sup>(579)</sup> e della democrazia economica in generale<sup>(580)</sup>.

Il termine “partecipazione”, con riferimento alla terminologia del diritto UE, ha acquisito nel tempo una molteplicità di significati<sup>(581)</sup>, tanto che, nell’analisi della normativa, la nozione comunitaria di “partecipazione dei lavoratori” e la disciplina dei suoi istituti più rilevanti, quali i diritti di informazione e consultazione, partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori negli organi societari e la partecipazione economico-finanziaria dei dipendenti, hanno progressivamente acquisito un profilo autonomo, distinguibile dalle corrispondenti discipline nazionali.

Tuttavia, a differenza di quanto è accaduto in materia di “consultazione” e “informazione”, punti sui quali la Comunità Europea si è attivata con l’emanazione di strumenti giuridici incisivi (Direttive), nel terreno della partecipazione finanziaria, l’azione comunitaria si è concretizzata in atti non vincolanti<sup>(582)</sup>, tanto che sembra possibile concordare con chi osserva come la tematica del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale, più che oggetto di azione, al momento, sia stata oggetto di mera attenzione<sup>(583)</sup>.

Acquisito il carattere dell’intervento comunitario in materia, nel paragrafo che segue, si tenterà, senza nessuna ambizione di completezza, di ripercorrere le principali tappe del percorso seguito dalle istituzioni europee in argomento.

Il primo intervento nel quale si fa cenno a quel fenomeno che in futuro verrà identificato come partecipazione finanziaria dei lavoratori ha origini lontane e, in particolare, si identifica con il *Memorandum* della Commissione sulla *Partecipazione dei*

<sup>(579)</sup> Per un approfondimento sulle radici del fenomeno cfr. cap. I, par. 2.

<sup>(580)</sup> Sul rapporto tra partecipazione finanziaria come strumento di diffusione della democrazia economica si rimanda a quanto rilevato in precedenza cfr. cap. I, par. 4.

<sup>(581)</sup> Sulla molteplicità del termine partecipazione molto si è detto all’interno del capitolo I. In particolare vi è chi ritiene che possa esservi partecipazione soltanto quando i lavoratori possono ingerirsi nelle scelte gestionali dell’impresa, chi ritiene che possa parlarsi di partecipazione laddove ad un coinvolgimento dei lavoratori nel rischio conseguano almeno alcuni diritti di controllo e chi, invece, ritiene sufficiente una condivisione del rischio da parte della forza lavoro, cfr. cap. I, par.5.; Sul punto cfr. anche M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit., 2, 215, il quale è critico nei confronti dell’ambiguità e dell’ambivalenza che la concezione di partecipazione ha assunto anche nel dibattito europeo.

<sup>(582)</sup> Per un approfondimento sul dibattito sulla partecipazione dei lavoratori in Europa si veda J. LOWITZSCH- I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit.

<sup>(583)</sup> In questo senso M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, cit., 239; il termine partecipazione finanziaria dei lavoratori è, nel diritto comunitario, impiegato da tempo in provvedimenti normativi di natura soft, atti di indirizzo e di sostegno. In questo senso A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria*, cit., 74; M.C. CIMAGLIA, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nel diritto comunitario*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, III, 19.



*Lavoratori alla Formazione dei Patrimoni* del 1979<sup>(584)</sup>, nel quale si sollecitava lo sviluppo di forme di coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese, ipotizzando di rendere la partecipazione obbligatoria per mezzo di apposite misure legislative<sup>(585)</sup>. Ad esso, è seguita nel 1983 una Risoluzione del Parlamento Europeo nella quale la Commissione veniva invitata ad esaminare l'opportunità dell'emanazione di una Direttiva, nonché ad intervenire in materia di partecipazione attraverso una Raccomandazione<sup>(586)</sup>. Cenni sul tema si rinvengono anche nella seconda Direttiva del Consiglio sul diritto societario nella quale vengono previste deroghe in favore delle società per azioni, in modo da incoraggiare il coinvolgimento dei dipendenti nel capitale<sup>(587)</sup>.

Il primo vero ed organico testo comunitario di riferimento in argomento, seppur giuridicamente non vincolante, è costituito dalla Raccomandazione del Consiglio CEE del 27 luglio 1992 (n. 443/92) sulla promozione della partecipazione ai profitti e ai risultati dell'impresa, compresa la partecipazione al capitale<sup>(588)</sup>. Quest'ultimo, a sua

---

<sup>(584)</sup> *Memorandum* sulla partecipazione dei lavoratori alla formazione dei patrimoni adottato dalla Commissione il 27 agosto 1979, in Bollettino delle Comunità Europee, supplemento 6/79 consultabile in [http://bookshop.europa.eu/it/la-partecipazione-dei-lavoratori-dipendenti-alla-formazione-dei-patrimoni-pbCBNF79006/downloads/CB-NF-79-006-ITC/CBNF79006ITC\\_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMdSR0EAlMEUUsWb0000cHMa9iKE;sid=5EHjETn7gZzjHGjU13V9tlveRoKfQXSYjM=?FileName=CBNF79006ITC\\_001.pdf&SKU=CBNF79006ITC\\_PDF&CatalogueNumber=CB-NF-79-006-IT-C](http://bookshop.europa.eu/it/la-partecipazione-dei-lavoratori-dipendenti-alla-formazione-dei-patrimoni-pbCBNF79006/downloads/CB-NF-79-006-ITC/CBNF79006ITC_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMdSR0EAlMEUUsWb0000cHMa9iKE;sid=5EHjETn7gZzjHGjU13V9tlveRoKfQXSYjM=?FileName=CBNF79006ITC_001.pdf&SKU=CBNF79006ITC_PDF&CatalogueNumber=CB-NF-79-006-IT-C).

<sup>(585)</sup> In particolare si legge: “carattere più innovativo avrebbe soprattutto un'impostazione volta a far partecipare i lavoratori dipendenti agli utili, alle plusvalenze o al capitale delle imprese, rendendo eventualmente tale partecipazione obbligatoria con misure legislative, oppure lasciandola alla libera contrattazione delle parti sociali in un contesto giuridico che faciliti l'applicazione di un tale sistema”, vedi *Memorandum* adottato dalla Commissione il 27 agosto 1979, *cit.*, 6; un esempio di partecipazione, così come immaginata nel *memorandum* potrebbe essere identificata con quella implementata *ex lege*, come obbligatoria, in Francia, cfr. cap. IV, par. 3.

<sup>(586)</sup> Il Parlamento incentivava la partecipazione finanziaria sostenendo che solo una proprietà largamente diffusa sia in grado di redistribuire anche il potere. R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, *cit.*, 96. La Risoluzione del Parlamento Europeo del 1983 è in *GUCE*, 12 ottobre 1983, n. 307/68.

<sup>(587)</sup> Artt. 19.3, 23.2, 41, par. 1 e 2, della Direttiva 77/9.

<sup>(588)</sup> La raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 27 luglio 1992, n. 443 è consultabile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z-, voce *Partecipazione dei lavoratori*.; la Raccomandazione invita gli Stati membri ad incentivare i sistemi di partecipazione economica e finanziaria dei dipendenti sulla base del seguente decalogo: a) applicazione su base regolare; b) calcolo secondo una formula predefinita; c) applicazione complementare rispetto al sistema di remunerazione tradizionale; d) variabilità della partecipazione in funzione dei risultati dell'impresa; e) estensione della possibilità di beneficiare dei sistemi di partecipazione finanziaria alla totalità del personale; f) applicabilità sia alle imprese del settore privato che a quelle del settore pubblico; g) applicabilità alle imprese di qualunque dimensione; h) semplicità degli schemi di partecipazione; i) informazione e formazione dei lavoratori sui regimi offerti; l) volontarietà dell'introduzione dei sistemi di partecipazione e dell'adesione agli stessi.

volta, trova il suo presupposto politico<sup>(589)</sup> nella Comunicazione della Commissione sul programma di azione relativo all'attuazione della Carta Comunitaria dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori del 1989<sup>(590)</sup>, in cui la stessa Commissione sottolinea l'intenzione di presentare uno specifico strumento comunitario sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori

Tuttavia, è nell'ambito del più articolato progetto di ricerca denominato "Pepper" promosso e finanziato dalla Commissione, sfociato negli anni in vari relazioni numerate in via progressiva (denominate rapporti), che è possibile rinvenire le vere fondamenta delle proposte contenute nella suddetta raccomandazione (n. 443/92)<sup>(591)</sup>.

Nel 1991 viene elaborato il primo di suddetti rapporti, denominato Pepper I<sup>(592)</sup>, nel quale vengono in primo luogo analizzate varie forme di partecipazione finanziaria esistenti in ambito europeo e, in seconda battuta, evidenziate le differenze connotanti i vari paesi in termini di modelli partecipativi.

A sei anni di distanza ha fatto seguito un secondo rapporto, ovvero il Pepper II<sup>(593)</sup>. Nello specifico, nel primo rapporto vengono abbozzate delle proposte di intervento in ordine alla diffusione del fenomeno della partecipazione finanziaria; mentre, nel secondo, oltre alla verifica della relazione tra le varie forme di coinvolgimento dei lavoratori e la produttività delle imprese, viene messa in luce la staticità mostrata dagli stati membri nell'implementazione delle proposte elaborate nel rapporto stesso<sup>(594)</sup>. Su questa scia si inseriscono anche le relazioni della Commissione Europea sul Pepper II<sup>(595)</sup> (predisposte per verificare lo stato di attuazione della raccomandazione del 1992), quella sul Libro Verde della Commissione del 1997<sup>(596)</sup>, nonché la risoluzione del Parlamento Europeo del 1998<sup>(597)</sup>, nella quale lo stesso

<sup>(589)</sup> M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Diritto delle relazioni industriali*, cit., 209

<sup>(590)</sup> *Carta comunitaria dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori del 1989*, consultabile in <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3A10107>.

<sup>(591)</sup> In questo senso M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit., 209.

<sup>(592)</sup> Rapporto Pepper I, la parola sta a significare "*Promotion of employee participation in profits and enterprise results*", in *Social Europe*, 1991, suppl. 3.

<sup>(593)</sup> Commissione Europea, Pepper II, *Promotion of employee participation in profits and enterprise results (including equity participation) in member states*, Comm (1996) 697 final, Bruxelles, 8 gennaio 1997.

<sup>(594)</sup> Nel rapporto Pepper II, si evidenziava anche il ruolo chiave svolto dai governi nella diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori.

<sup>(595)</sup> Comm. (97) 128 def.

<sup>(596)</sup> Relazione consultabile in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A4-1997-0313+0+DOC+XML+V0//IT>.

<sup>(597)</sup> Risoluzione del Parlamento Europeo del 15 gennaio 1998 consultabile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce *Partecipazione dei lavoratori*: dove, in particolare, si constata che gli Stati membri non hanno proceduto, o lo hanno fatto solo in misura limitata, a scambi di informazioni per quanto

Parlamento segnalava l'atteggiamento di passività degli stati nel seguire le indicazioni contenute nella raccomandazione del 1992.

La Commissione, inoltre, nello stesso anno è tornata sull'argomento, seppur incidentalmente<sup>(598)</sup>, con la Comunicazione sul "Risk Capital: A key Job Creation in the UE"<sup>(599)</sup>, dove ha posto l'accento sugli effetti che deriverebbero da una corretta strutturazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori, anche in termini di occupazione aggiuntiva. Quest'ultimo profilo, intimamente connesso alla stringente necessità di modernizzare l'organizzazione del lavoro<sup>(600)</sup>, è, in seguito, divenuto parte integrante della c.d. "strategia europea per l'occupazione"<sup>(601)</sup>.

Le vere basi del dibattito, però, sono state tracciate con l'elaborazione del *Working Paper* predisposto dalla Commissione Europea del 2001<sup>(602)</sup> in cui, oltre a prendere atto del quadro attuale e dell'impossibilità di alcuni stati membri di intervenire incisivamente, lo stesso Organo enuclea le ragioni legittimanti, in astratto, un possibile proprio intervento sul tema, in base ai principi di sussidiarietà e proporzionalità<sup>(603)</sup>.

Sulla stessa linea si colloca il Parere del Comitato Sociale Economico Europeo sulla Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni, intitolato «*Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*»<sup>(604)</sup>. In quest'ultimo documento, il Comitato mette in luce «la coerenza della partecipazione finanziaria con gli obiettivi di coesione sociale e di sviluppo economico che l'Unione Europea si è posta» e ribadisce la necessità che gli sforzi «vengano intensificati sia sotto il profilo dell'approfondimento delle conoscenze che nell'identificazione degli ostacoli esistenti».

concerne sia l'instaurazione di buone prassi che il quadro giuridico e fiscale più idoneo (punto 3, lett E); nella stessa scia, si segnalano a le esperienze positive acquisite con i sistemi di partecipazione ai profitti e al capitale in Francia e Gran Bretagna (punto 4, lett. e).

<sup>(598)</sup> In questo senso M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit.

<sup>(599)</sup> Comunicazione della Commissione Europea 31 marzo 1998, SEC (1998) 553, è consultabile in *www.adapt.it*, indice A-Z, voce *Partecipazione dei lavoratori*.

<sup>(600)</sup> In questo senso vedi ancora M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, cit., 2012.

<sup>(601)</sup> La strategia europea per l'occupazione risale al 1997, quando gli Stati membri dell'UE decisero di fissare un insieme comune di obiettivi per la politica del lavoro. Si pone come obiettivo principale quello di creare più posti di lavoro e impieghi più qualificati in tutta l'Unione europea.

<sup>(602)</sup> Commission Staff Working Paper, 26 luglio 2001, SEC (2001)1308, *Financial participation of employees in the European Union*.

<sup>(603)</sup> R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 99.

<sup>(604)</sup> *Parere del Comitato economico e sociale europeo in merito alla "Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni. Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti"* (COM (2002) 364 def.), consultabile in <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52003AE0284>.

Inoltre, lo stesso organo, prendendo atto della settorialità che da sempre ha caratterizzato la presenza della partecipazione finanziaria (la cui diffusione si è mostrata limitata, in generale, alle grandi imprese multinazionali), nel Parere sostiene con fermezza l'esigenza di operare una "democraticizzazione" della partecipazione finanziaria, ossia la stringente necessità di una sua diffusione in altri ambiti che rappresentano una componente importante dell'economia europea come, ad esempio, le piccole-medie imprese, il settore *non-profit* e il settore pubblico. Infine, nel documento si sollecita la previsione di incentivi fiscali e, soprattutto, lo scambio di informazioni sulle *best practices* diffuse nei vari paesi dell'Unione.

Successivamente, con i pareri del Comitato Economico Sociale Europeo del 26 febbraio 2003 e la Risoluzione del Parlamento Europeo del 5 febbraio dello stesso anno, gli organi europei hanno posto l'accento, ancora una volta, sull'importanza della raccolta delle informazioni, con particolare riferimento alle piccole medie imprese che, nel tempo, hanno incontrato maggiori ostacoli all'introduzione di forme di coinvolgimento dei lavoratori.

È, però, a qualche anno di distanza che la Commissione interviene con due dei documenti più significativi in materia, ossia i rapporti Pepper III<sup>(605)</sup> e Pepper IV<sup>(606)</sup>. In particolare, nel Pepper III viene offerta una meticolosa descrizione delle forme di partecipazione finanziaria sino quel momento diffuse e, per la prima volta, viene operata un'ampia e dettagliata panoramica sulle politiche e le prassi nazionali adottate<sup>(607)</sup>. Nel Pepper IV, invece, gli autori della ricerca non si limitano a mere affermazioni di intenti, ma compiono un'importante raccolta di dati, rendendo così tangibile quanto sino a quel momento affermato solo sulla carta<sup>(608)</sup>.

All'interno delle succitate ultime relazioni, vengono messe in luce anche le varie

---

<sup>(605)</sup> Nel 2006 interviene il Rapporto Pepper III, *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union*, consultabile in [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/PEPPER\\_III.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/PEPPER_III.pdf)

<sup>(606)</sup> Nel 2009 interviene il Rapporto Pepper IV, *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of European Union, 2008/2009*, è consultabile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce *Partecipazione dei lavoratori*; nel rapporto PEPPER IV si evidenzia con nettezza, a prescindere dalla fonte dei dati, come nella scorsa decade sia stata caratterizzata da un'espansione significativa della partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa. Questo è vero sia per la partecipazione agli utili che per l'azionariato dei dipendenti, anche se la partecipazione agli utili risulta essere più diffusa. Nell'Unione Europea la percentuale di imprese che offrono diversi modelli PEPPER è in aumento.

<sup>(607)</sup> La meticolosa descrizione delle forme di partecipazione finanziaria è stata molto utile al Governo italiano per orientare il confronto sulle prospettive di riforma, in questo senso vedi R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 105.

<sup>(608)</sup> Il rapporto ordina i risultati ed incrocia i dati di altri studi e rapporti internazionali dai quali emergono interessanti risultati. Per l'individuazione dei vari documenti, nonché per una dettagliata ricostruzione dei contenuti del rapporto sia consentito rimandare a R. CARAGNANO, *op. ult. cit.*, 105-109.

criticità riscontrate ai fini della diffusione degli schemi partecipativi all'interno degli stati, prima tra tutte, per importanza, l'assenza di una solida disciplina comunitaria su cui costituire un sistema comune di riferimento. Viene, inoltre, posta l'attenzione su una delle possibili principali "controindicazioni" della partecipazione finanziaria, ossia sulla possibilità che, attraverso l'implementazione strutturata di schemi partecipativi all'interno delle aziende, si operi una mera traslazione del rischio d'impresa sui lavoratori<sup>(609)</sup>.

Tuttavia, nonostante le poc'anzi segnalate possibili criticità, l'attenzione delle istituzioni ha continuato ad essere focalizzata sui potenziali benefici derivanti dal coinvolgimento dei lavoratori nei profitti ed, in generale, nel capitale dell'impresa. In questa prospettiva, nel 2010, è intervenuto un ulteriore Parere del Comitato Sociale ed Economico Europeo<sup>(610)</sup>, nel quale viene identificato, in particolare, un profilo che, nell'immediato futuro potrebbe rendere la partecipazione finanziaria dei lavoratori uno strumento ancora più strategico in ambito europeo. Nello specifico, il Comitato sottolinea come il coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa, oltre a costituire uno strumento utile a legare le imprese europee al territorio in cui si trovano, rafforzandone la continuità e, quindi, la competitività, potrebbe identificarsi come un modello privilegiato di successione aziendale<sup>(611)</sup>.

Sulla stessa linea, nel 2013, è intervenuta la Relazione della Commissione per l'Occupazione e gli Affari Sociali che ha sostanzialmente riassunto, ancora una volta, tutta una serie di possibili vantaggi apportati dalla partecipazione finanziaria dei lavoratori. La Commissione si sofferma sulla necessità di operare una "soggettivizzazione" della stessa partecipazione, ovvero sull'opportunità di «sviluppare a livello di Unione un unico modello globale di PFL valido in tutte le situazioni» e sul fatto «che la PFL deve essere frutto di una scelta attenta da parte della singola impresa e dei suoi lavoratori, che tenga in debita considerazione il più ampio contesto

---

<sup>(609)</sup> C. BARNARD, *EC Employment Law*, 4th Edition, Oxford University Press, Oxford, 2012, 697: rischio ben presente in tutti i ragionamenti della Commissione, tanto che emerge la necessità che detto rischio sia chiaramente comunicato ai dipendenti coinvolti.

<sup>(610)</sup> Parere del 2010 della Comitato Sociale ed Economico Europeo, *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, in European Economic Social Committee, *Opinion of the European Economic and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", 2011, adapt.it, indice A-Z-, voce partecipazione dei lavoratori. Inoltre, per un approfondimento sul dibattito sulla partecipazione dei lavoratori in Europa si veda J. LOWITZSCH - I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, cit.; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 1 ss.

<sup>(611)</sup> Parere del Comitato Sociale Economico Europeo 21 ottobre 2010, consultabile in <https://www.google.it/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espr=2&ie=UTF-8#>; a fronte della naturale conformazione delle imprese italiane, tradizionalmente medio-piccole e caratterizzate da un capitalismo familiare, la valorizzazione dei profili appena evidenziati potrebbe risultare particolarmente importante all'interno dei confini nazionali dove le imprese familiari sono netta maggioranza.

nazionale e settoriale e che un insieme di orientamenti di base potrebbe garantire la fiducia del pubblico e fare in modo che la PFL consegua i suoi obiettivi»<sup>(612)</sup>.

Da ultimo, si evidenzia l'intervento del Parlamento Europeo che, nel 2014, tramite una Risoluzione<sup>(613)</sup>, ha operato una ulteriore ricognizione sugli ostacoli che ancora si frappongono ad una compiuta diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa<sup>(614)</sup>, sottolineando, in particolare, la centralità delle questioni fiscali e la conseguente necessità di procedere all'elaborazione di atti di indirizzo comune in materia<sup>(615)</sup>.

---

<sup>(612)</sup> Relazione sulla *partecipazione finanziaria dei dipendenti agli utili dell'impresa* (2013/2127(INI), reperibile in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0465+0+DOC+XML+V0//IT>.

<sup>(613)</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 14 gennaio 2014 sulla *partecipazione finanziaria dei dipendenti agli utili dell'impresa*, consultabile in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2014-0013+0+DOC+XML+V0//IT>.

<sup>(614)</sup> *Ostacoli alla diffusione della PFL nell'Unione*: 1. invita gli Stati membri a considerare gli ostacoli transnazionali cui si trovano di fronte sia le imprese che offrono piani di partecipazione ai dipendenti in vari Stati membri sia i dipendenti, per i quali la doppia imposizione fiscale può rappresentare una violazione del diritto alla libera circolazione; 2. evidenzia le differenze esistenti tra gli Stati membri per quanto riguarda i contributi previdenziali obbligatori sui redditi derivanti da partecipazione finanziaria; 3. sottolinea che in alcuni casi potrebbe essere vantaggioso realizzare un graduale ravvicinamento dei piani di partecipazione finanziaria esistenti e delle relative normative nazionali, in modo tale che i datori di lavoro possano in futuro istituire piani identici o simili in tutti gli Stati membri nei quali hanno dipendenti; 4. insiste sul fatto che la carenza di informazioni relative ai piani di partecipazione finanziaria esistenti potrebbe essere compensata da una maggiore disponibilità di informazioni comparabili a livello internazionale, misura che ridurrebbe i costi sia per le grandi imprese che per le PMI, consentendo loro di offrire piani di partecipazione dei lavoratori dipendenti che ne soddisfino le specifiche esigenze; 5. sottolinea la carenza di misure legislative nazionali che favoriscano lo sviluppo di piani di PFL; rileva, a tale proposito, le differenze esistenti tra i paesi dell'UE-15 e dell'UE-13 riguardo ai livelli di adesione ai piani di PFL; riconosce il nesso esistente tra l'introduzione di misure legislative a livello nazionale a favore dei piani di PFL e il numero di dipendenti che aderiscono a tali piani.

<sup>(615)</sup> *Questioni fiscali* 6: sottolinea che è necessaria maggiore trasparenza nei piani nazionali di partecipazione finanziaria dei dipendenti e in particolare nel calcolo della pressione fiscale effettiva all'interno dell'UE-28, al fine di impedire la doppia imposizione e la discriminazione; 7. rileva che un quadro per un modello europeo di partecipazione finanziaria dei dipendenti non dovrebbe sovrapporsi alle normative fiscali nazionali; 8. invita gli Stati membri a fornire incentivi fiscali, conformemente ai principi delle migliori prassi, all'atto di promuovere i piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti; 9. osserva che degli incentivi fiscali accuratamente mirati potrebbero accrescere la partecipazione finanziaria dei dipendenti in diversi Stati membri e addirittura favorire la crescita economica; 10. reputa pertanto opportuno che la Commissione presenti degli orientamenti relativi alla tassazione della partecipazione finanziaria dei dipendenti; per la proposta avanzata inerente la possibilità di una legislazione fiscale sovranazionale in favore della partecipazione finanziaria vedi R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione, cit.*, 255 ss. e cfr. anche cap. V, par. 5.

2.1. *Segue: Punti cardine dell'orientamento dell'Unione in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori.*

In conclusione, al termine di questa sintetica ricostruzione degli interventi europei a supporto del c.d. capitalismo partecipativo, senza voler mortificare il discorso, ai fini di chiarezza espositiva, sembra possibile mettere in luce alcuni punti cardine costantemente presenti negli atti di indirizzo esaminati.

La prima importante osservazione concerne l'ampiezza delle formule partecipative emergente dai documenti europei, in particolare, dalla Comunicazione del 2002 e dai Rapporti Pepper, si rinviene la volontà di considerare all'interno del concetto di partecipazione finanziaria, non solo l'azionariato e le forme di retribuzione di redditività, ma anche i sistemi di *gain sharing*, dove il salario dei lavoratori è collegato ad indici di tipo fisico-produttivo<sup>(616)</sup>.

Dai vari interventi degli organi comunitari in materia, emerge chiara l'opportunità della previsione di un incentivo pubblico in favore del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa, il quale sembra costituire una preconditione fondamentale ai fini della diffusione degli schemi di coinvolgimento.

Un ulteriore profilo, più volte richiamato dalle istituzioni europee, è identificabile con l'esigenza di diversificazione degli schemi partecipativi, ossia con la necessità di un loro adattamento allo specifico contesto di strutturazione, oltre all'opportunità di un'implementazione trasversale degli stessi, i quali vanno necessariamente estesi anche alle realtà produttive minori. Sarà, poi, compito dei singoli stati identificare strumenti culturali e giuridici idonei ad agevolare il processo di implementazione degli schemi di partecipazione finanziaria all'interno di micro-realtà produttive, storicamente, anche per via dell'assenza della contrattazione di secondo livello, estranee ai meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa.

In ultimo, ma non per importanza, emerge chiara, in quanto a più riprese ribadita, l'esigenza di addivenire ad una maggiore responsabilizzazione del singolo lavoratore che dovrebbe risolversi nella volontarietà dell'adesione dello stesso ai vari schemi di partecipazione. Strettamente conseguente, quindi, è, la più volte messa in luce, centralità del dialogo concernente la comunicazione dei rischi e dei benefici astrattamente derivabili dal coinvolgimento di un lavoratore in uno schema di partecipazione finanziaria.

Tuttavia, il citato dibattito politico esistente a Bruxelles non ha sin qui prodotto iniziative legislative specifiche perché sono ancora numerosi i nodi problematici sottesi alla regolamentazione più comune della partecipazione finanziaria dei dipendenti. Primo tra tutti, l'enorme diversità di approccio che caratterizza gli Stati membri UE: ci sono Paesi in cui si fa ampio ricorso a pratiche partecipative nella versione di

---

<sup>(616)</sup> Non è in totale accordo con questa definizione A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria, cit.*, 75, che ritiene "fuorviante" la suddetta inclusione.

partecipazione agli utili, come in Francia, Finlandia, Olanda e Germania mentre, in altri, il tema è semplicemente ignorato. La situazione è ancora più diversificata per quanto riguarda la partecipazione azionaria, più frequente in Bulgaria, Danimarca, Francia e Belgio che altrove<sup>(617)</sup>. Non a caso, la Commissione pone l'accento sulle «differenze culturali» che connotano gli Stati membri. Permangono, inoltre, una serie di barriere legislative di non poco conto, come le diversità esistenti nei regimi fiscali e di imposizione, la gestione dei contributi previdenziali legati agli utili, differenze giuridiche tra gli stati per quando riguarda il diritto commerciale e d'impresa<sup>(618)</sup>.

3. *La partecipazione finanziaria nel quadro comparato e il ruolo del legislatore come fonte: cenni sull'esperienza francese.*

Come anticipato, lo sviluppo dei sistemi partecipativi è strettamente correlato alla costruzione da parte dei singoli governi nazionali di un ambiente fiscale e giuridico idoneo<sup>(619)</sup>. La disomogeneità dei diversi quadri giuridici locali spiega, in parte, le vistose differenze in termini di diffusione all'interno della stessa Unione Europea, dove l'Italia si colloca, ahimè, tra le ultime posizioni<sup>(620)</sup>.

L'intervento per mano legislativa può essere modulato nella maniera più disparata. Vi sono, infatti, degli stati, come Inghilterra e Francia, dove la partecipazione finanziaria dei lavoratori, oltre che stimolata con incentivi fiscali è, in differenti maniere, oggetto di regolazione legislativa<sup>(621)</sup>. In questi casi, il legislatore,

---

<sup>(617)</sup> S. SQUARCINA, *Cenni sulla legislazione comunitaria in materia di partecipazione*, in AA.VV. *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, 2012, 217, ricerca effettuata per conto di ENI, consultabile in [http://www.cercareancora.it/wp-content/uploads/2013/10/Eni\\_ricerca\\_totale.pdf](http://www.cercareancora.it/wp-content/uploads/2013/10/Eni_ricerca_totale.pdf).

<sup>(618)</sup> S. SQUARCINA, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(619)</sup> Le differenze sono ben evidenziate in J. LOWITZSCH - I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, *cit.*, 25, dove si dà un punteggio alle varie nazioni in base al quadro giuridico di supporto, agli incentivi fiscali ed al dialogo sociale; l'imprescindibilità degli incentivi, per quanto riguarda l'azionariato dei dipendenti è stata messa in luce da una recente ricerca della federazione Europea dell'Azionariato dei Dipendenti (EFES), *Barometer of employee share ownership policies in european countries*, June 2016, consultabile in <http://www.efesonline.org/BAROMETER/IT.htm>. dove si evidenzia come a partire dal 2008 alcuni Stati Europei abbiano abolito o ridotto preesistenti incentivazioni fiscali e questo abbia comportato, in quegli stati, la riduzione nel numero dei dipendenti azionisti. Invece, i paesi che hanno preso la strada opposta, incrementando gli incentivi o adottandone di nuovi hanno ottenuto risultati positivi in ordine all'aumento dell'azionariato.

<sup>(620)</sup> Dati consultabili in J. LOWITZSCH - I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation*, *cit.*, in particolare per la diffusione inerente i modelli di profit sharing si veda tabella p. 34 e per la diffusione dell'azionariato dei dipendenti si veda tabella p. 30.

<sup>(621)</sup> La diffusione ed il successo della partecipazione finanziaria in alcuni paesi, come l'Inghilterra, sono arrivati dal sostegno di lineari interventi legislativi, oltre che dalle agevolazioni



oltre ad avere una funzione di stimolo (per mezzo degli incentivi fiscali), regola l'istituto in maniera cogente, cosicché la legge viene ad identificarsi come una vera e propria fonte del coinvolgimento finanziario dei dipendenti.

Senza nessuna ambizione di completezza, sembra opportuno accennare alla disciplina legislativa francese sulla partecipazione ai profitti, in quanto la stessa costituisce un *unicum* a livello europeo<sup>(622)</sup>.

La Francia è, infatti, il paese che per primo ha regolato compiutamente la partecipazione economica dei lavoratori, prima in forma eventuale, attraverso l'ordinanza del 7 gennaio 1959, concernente il sistema di *Intéressement* (cointeressenza), e, in seguito, in forma obbligatoria, con l'ordinanza del 17 agosto 1967, relativa al sistema di *Participation*<sup>(623)</sup>.

Il primo modello richiamato, ovvero l'*Intéressement*<sup>(624)</sup>, si caratterizza per la sua facoltatività, oltre che per la facoltà di una sua implementazione a prescindere dal dato dimensionale dell'impresa. Tale istituto, prevede la possibilità che la partecipazione dei lavoratori ai risultati o alle *performance* dell'impresa possa essere realizzata mediante accordi negoziali tra datori e lavoratori<sup>(625)</sup> anche se, in talune ipotesi, la normativa permette di prescindere da un negoziato con il sindacato e, laddove un accordo di settore lo permetta, lascia al datore di lavoro la possibilità di determinarsi rispetto alla condivisione dei risultati con i lavoratori.

Il legislatore, nel disciplinare l'istituto in oggetto, si è preoccupato di scongiurare eventuali abusi prevedendo la non sostituibilità delle elargizioni erogate mediante l'*Intéressement* con altre voci della retribuzione<sup>(626)</sup>, riducendo al minimo il rischio che le

fiscali, in questo senso A. PADELNTON, *Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa*, cit., 360-361.

<sup>(622)</sup> La breve riflessione sulla Francia risulta prodromica all'approfondimento dell'intervento del legislatore nel nostro Paese. Infatti essa rappresenta uno scenario unico identificandosi come l'unico Paese europeo ad aver disciplinato per via legislativa una forma obbligatoria di partecipazione agli utili.

<sup>(623)</sup> Per un approfondimento A. RUSSO, *Partecipazione finanziaria: il sistema di intéressement e di participation*, 2 ss., in *Dossier Adapt*, numero 14 del 1° ottobre 2009, consultabile in [http://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5436/mod\\_resource/content/0/2895DOSSIER\\_09\\_14\\_RV.pdf](http://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5436/mod_resource/content/0/2895DOSSIER_09_14_RV.pdf), vedi anche R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 145 ss.: dove si sofferma sulla storia e sulle caratteristiche della legislazione francese sulla partecipazione agli utili.

<sup>(624)</sup> Creato con l'*ordinnance* del 7 gennaio 1959 e modificato con l'*ordinnance* del 21 ottobre 1986 ed attualmente regolato, in seguito alla ricodificazione, dagli articoli L. 3311 e seguenti del *Code du travail*.

<sup>(625)</sup> Necessaria la stipulazione di un accordo sindacale che dovrà avvenire alternativamente: nell'ambito di un contratto collettivo di lavoro; tra datore e rappresentanze aziendali, di fronte al *Comité d'Enterprise*: per la ratificazione a maggioranza di due terzi dei lavoratori di un progetto di accordo presentato in maniera autonoma dal datore di lavoro.

<sup>(626)</sup> Il divieto non viene applicato se sono passati almeno 12 mesi dalla soppressione di un elemento del salario.

parti utilizzino lo strumento legislativo messo a disposizione in maniera distorta.

Il secondo modello previsto dalla normativa d'Oltralpe, ovvero l'istituto della *Participation*, è disciplinato negli articoli L. 3322 del *Code du Travail*, ed è regolato con le stesse modalità del sopradescritto meccanismo dell'*Interèsement*, seppur con un'importante differenza, ossia la sua applicazione obbligatoria *ex lege* per le imprese con determinati requisiti dimensionali. Nello specifico, le imprese con una forza lavoro superiore a 50 dipendenti, sono tenute a versare annualmente parte degli utili netti ottenuti (qualora gli stessi superino il 5% del capitale sociale), in un fondo, c.d. *Reserve Special de Participation*. La cifra viene successivamente distribuita, salvo limitatissime eccezioni<sup>(627)</sup>, proporzionalmente alla retribuzione personale, a tutti i lavoratori, eccezion fatta per il caso in cui sia la stessa contrattazione collettiva, per mezzo di un accordo aziendale (così come autorizzata dalla legge stessa), a prevedere un'elargizione maggiore in favore dei prestatori d'opera con salario più basso.

Più recentemente, la legge n. 1258 del 3 dicembre del 2008 è intervenuta ad integrazione della disciplina sulla partecipazione dei lavoratori ai profitti, ammettendo la possibilità di sbloccare le somme in oggetto in occasione della ripartizione della *Reserve Special de Participation*. In quest'ultimo caso, saranno i singoli lavoratori a decidere se incassare la somma loro destinata o, piuttosto, utilizzarla secondo le modalità previste dall'accordo aziendale che regola l'istituto.

A margine di quanto sopra rilevato in ordine alla normativa Francese sulla partecipazione ai profitti, senza voler identificare la medesima come possibile modello da seguire anche nel nostro paese, si evidenzia come, dalla regolazione delle modalità partecipative sopra accennate, emerga un regolato dialogo tra fonti (legale, collettiva, individuale) che, perlomeno in prima analisi, sembra non mortificare del tutto la capacità decisionale del singolo in ordine alla possibilità e alle modalità della sua partecipazione ai risultati aziendali.

#### 4. *L'intervento del pubblico in Italia: gli incentivi alla partecipazione finanziaria dal protocollo Ciampi in poi e la mancanza di una strutturata cornice giuridica di supporto.*

È stato più volte messo in evidenza come l'intervento statale, per mezzo di misure agevolatrici destinate al salario variabile, venga comunemente identificato come l'elemento di maggior impatto sulla probabilità di adozione di qualsiasi schema retributivo incentivante<sup>(628)</sup>.

---

<sup>(627)</sup> La legge esclude espressamente dalla ripartizione i dipendenti con meno di 3 mesi di anzianità di servizio presso l'azienda.

<sup>(628)</sup> L'evidenza empirica dimostra come per l'implementazione dei sistemi di retribuzione variabile sia imprescindibile l'ausilio delle risorse pubbliche in funzione incentivante, per un approfondimento v. L. CRUDELI, *Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo*, in *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali* a cura di G. CAINELLI - R. FABBRI - P. PINI, 50, 27 ss., consultabile in <http://mrp.economia.unife.it/publicazioni/CAP01.pdf>; in argomento, si veda il

Come accennato nel paragrafo precedente, l'unico paese europeo ad avere previsto il coinvolgimento dei lavoratori ai profitti come obbligatorio, seppur al sussistere di determinate condizioni<sup>(629)</sup>, è la Francia.

Negli altri Stati, seppur con diversa intensità, l'intervento pubblico si è, perlopiù, concretizzato in sgravi fiscali e contributivi in favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori, sull'utilità dei quali molto si è detto nel capitolo introduttivo<sup>(630)</sup>.

Se spostiamo lo sguardo all'interno del nostro ordinamento, ancora oggi non è possibile identificare una precisa linea di intervento <sup>(631)</sup> anche perché, in Italia, il legislatore non è mai intervenuto nella determinazione della struttura della retribuzione e dei suoi elementi, in quanto, tali competenze sono da sempre considerate prerogativa inattaccabile della contrattazione collettiva.

Peraltro, proprio all'interno dei confini nazionali, il tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori è stato oggetto di un intenso dibattito economico e giuridico a cavallo del secolo scorso<sup>(632)</sup>, ancor prima che prendesse piede l'impostazione «solidaristica e aconfittuale dei rapporti tra capitale e lavoro propria della ideologia corporativa»<sup>(633)</sup>. Ne è dimostrazione la presentazione di alcuni progetti di legge in

recente paper pubblicato dalla European Federation of Employee Share Ownership, "Barometer of employee share ownership policies in european countries", giugno 2016, consultabile in <http://www.efesonline.org/BAROMETER/EFES%20Barometer%20EN.pdf>. laddove si sottolinea come dal 2008 al 2013 in corrispondenza della decisione di alcuni paesi di eliminare o ridurre l'incentivo pubblico alla partecipazione dei lavoratori, la stessa abbia subito un decremento, in particolare si veda la tabella p. 3.

<sup>(629)</sup> Il discrimine tra l'obbligatorietà o meno dei meccanismi partecipativi è costituito dall'ampiezza dell'organico aziendale.

<sup>(630)</sup> Sull'interesse dei governi e sull'imprescindibilità dell'incentivo cfr. anche cap. I, par. 3.

<sup>(631)</sup> In prima battuta, l'erogazione degli incentivi avvenuta nel corso degli anni non si è configurata quale intervento strutturale idoneo ad essere anche verificato bianchi. La pratica della decontribuzione e dell'eventuale detassazione del salario variabile, in assenza di procedure verificabili e condivise del legame tra premi e indicatori, induce comportamenti collusivi tra le parti, in questo senso D. ANTONIOLI - P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono) cit.*, 4; può dirsi che la regolamentazione sulla partecipazione ai profitti in Italia più che negli altri paesi europei derivi in misura maggiore dagli accordi collettivi, piuttosto che da strumenti legislativi, in questo senso A. PENDLETON, *Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, a cura di I. SENATORI, Giuffrè, Milano, 2008, 350.

<sup>(632)</sup> Per un approfondimento in chiave storica si veda, E. CAMANNI, *La partecipazione dei lavoratori ai profitti della impresa*, Roma, 1897; L. RATTO, *Sulle società di capitali e lavoro: le azioni di lavoro come una nuova forma di cooperativismo*, in *Riv. Soc. Comm.*, 1912, 639 ss.; A.VITALE, *La partecipazione degli operai nell'ordinamento e nella gestione delle imprese pubbliche e private*, Hoepli, Milano, 1922; G. U. PAPI, *Il lavoratore alla gestione della impresa*, Vallardi, Milano, 1923.

<sup>(633)</sup> In questo senso M. BIAGI - M. TIRABOSCHI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, in *Bollettino adapt.it, indice A-Z*, 2001, 2; sui nessi tra compartecipazione dei lavoratori agli utili delle imprese e ideologia corporativa - nessi esplicitamente formalizzati nel D.L. 30 giugno 1944, n. 151, sulla socializzazione delle imprese cfr., in

materia di azionariato operaio e partecipazione agli utili rimasti, però, senza seguito<sup>(634)</sup>.

Il dibattito non si è sopito ed, anzi, è sfociato in continue proposte di legge sul tema<sup>(635)</sup>, l'ultima delle quali si identifica con il disegno di legge 1051 presentato al Senato nel 2015, ed attualmente in corso di esame in commissione, laddove si vorrebbe regolare la partecipazione in senso ampio, riservando molte disposizioni alla partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(636)</sup>.

L'opportunità dell'incentivo statale è una costante quando si parla di necessità di addivenire ad un maggior coinvolgimento della forza lavoro nei risultati dell'impresa al fine migliorarne le *performance*. Da ultimo, per fare un esempio, suddetta esigenza è stata messa in luce anche nella c.d. "Relazione dei Saggi"<sup>(637)</sup> nella quale si è sostenuta la necessità di incrementare l'efficienza e la produttività delle imprese e garantire un beneficio economico ai lavoratori. In quest'ottica, si è ribadita l'importanza di stabilizzare il meccanismo attuale di agevolazione fiscale delle retribuzioni variabili nel settore privato. Tale agevolazione, scrivevano i Saggi nel 2013, «*il cui ambito di applicazione è limitato quantitativamente ed al solo settore privato, potrebbe essere ulteriormente estesa, riguardando la quota parte di salario destinata a remunerare la qualità della prestazione. Per giungere a tale risultato si potrebbe prevedere, d'accordo con le parti sociali, uno spostamento della competenza sul tema alla contrattazione più decentrata, in modo da valorizzare anche le performance delle singole realtà produttive. Naturalmente, tale intervento dovrebbe essere accompagnato da interventi volti ad aumentare la produttività dell'impresa, senza i quali il meccanismo produrrebbe distorsioni, soprattutto nei confronti delle piccole imprese*»<sup>(638)</sup>.

Premessi, dunque, i vani tentativi di strutturazione di un'organica disciplina in tema di partecipazione finanziaria, vale la pena porre l'accento su quello che, sino ad oggi, è stato il vero apporto del legislatore in argomento, ovvero la disciplina inerente

particolare, E. FERRI, *La remunerazione degli operai a base di compartecipazione*, in *L'economia italiana*, 1937, XXII, 1006 ss., L. BOLIS, *La partecipazione ai profitti nei principi e nella pratica*, Giuffrè, Milano, 1945, 38 ss.

<sup>(634)</sup> Per una ricostruzione del dibattito di inizio secolo si veda G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, cit., 1194-1201.

<sup>(635)</sup> Sono stati presentati in Parlamento due disegni di legge in questa materia: uno recante la prima firma del sen. Maurizio Castro (PDL), n. 803/2008, e uno recante la prima firma del sen. Tiziano Treu (PD), n. 964/2008. A questi se ne sono poi aggiunti altri due: uno dei senatori Anna Bonfrisco e Francesco Casoli (PDL), n. 1307/2009, e uno di Benedetto Adragna (PD), n. 1531/2009.

<sup>(636)</sup> Disegno di legge 1051/2015 *Delega al Governo su Informazione e Consultazione lavoratori e definizione misure su Democrazia economica*, consultabile in <http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/Ddliter/41965.htm>.

<sup>(637)</sup> Commissione composta di vari tecnici incaricati di elaborare un piano di riforme voluta nel 2013 dall'allora presidente repubblica Giorgio Napolitano.

<sup>(638)</sup> Cfr. pag. 22 della relazione dei "Saggi"; per un commento critico sul punto in cui la stessa si sofferma sulla produttività cfr. D. ANTONIOLI – P. PINI, *Le relazioni industriali nella relazione dei "Saggi"*, 2013, 1 ss. Consultabile in [www.sbilaciamoci.info](http://www.sbilaciamoci.info).

le agevolazioni fiscali in favore della stessa.

Non è certo questa la sede per una regressione in chiave diacronica sugli interventi pubblici a sostegno del coinvolgimento dei dipendenti nella *performance* dell'impresa; tuttavia, per completezza, un cenno alle più recenti regolamentazioni di supporto, si rivela fondamentale ai fini dell'individuazione delle criticità che non hanno permesso di raggiungere i risultati sperati<sup>(639)</sup>, specialmente se comparati alle risorse pubbliche messe in campo<sup>(640)</sup>.

#### 4.1. *Segue: le misure incentivanti dopo l'emanazione del Protocollo del 1993 - cenni.*

L'intervento pubblico in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori, per la verità, ha origini lontane anche se non comparabili con quelle di alcuni stati europei dove il fenomeno regolata da oltre un secolo<sup>(641)</sup>.

Nello specifico, l'apporto del legislatore si è concretizzato nell'emanazione di vari provvedimenti – di fonte legislativa, regolamentare amministrativa – volti a realizzare, su sollecitazione delle stesse parti sociali, forme di parziale detassazione e di sgravio contributivo in favore della retribuzione variabile ove negoziata tramite accordi collettivi decentrati<sup>(642)</sup>.

A partire dal 1997, sono stati numerosi gli interventi normativi in materia, seppur con qualche ritardo rispetto alla prima previsione del Protocollo del 23 luglio 1993<sup>(643)</sup>, nel quale già si preannunciava l'emanazione di un provvedimento legislativo d'iniziativa governativa volto a definire «le caratteristiche e il regime contributivo-previdenziale» degli «istituti della contrattazione aziendale», in ragione della loro «funzione specifica ed innovativa e dei vantaggi che da essi possono derivare all'intero

---

<sup>(639)</sup> In Italia la parte di salario erogata sotto forma di partecipazione finanziaria, ove esistente, non supera il 5-6% della retribuzione totale, contro una media europea del 7-12%, dati diversi negli Stati Uniti dove la quota riservata alla retribuzione variabile arriva al 25-40%, fonte C. LUCIFORA - L. MURPHY, *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, cit.; non è facile identificare la diffusione della retribuzione variabile nei paesi come l'Italia in cui questo tipo di progetti non ha una vera e propria tradizione. In ogni caso il nostro Paese si colloca tra gli ultimi posti in Europa alle spalle della Grecia, vedi A. PENDLETON, *Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa*, cit., 361.

<sup>(640)</sup> Lo Stato, nel detassare parzialmente la retribuzione di produttività, compie uno sforzo finanziario non certo trascurabile, tanto più se lo si affianca a quello derivante dallo sgravio contributivo, sul punto v. S. MALANDRINI, *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2013, 3, 143.

<sup>(641)</sup> Vi sono paesi in Europa dove la partecipazione finanziaria e la sua incentivazione ha origine molto lontane. A titolo meramente esemplificativo, si pensi alla Francia dove la partecipazione oltre che essere incentivata è da molto tempo oggetto di regolazione da parte del legislatore.

<sup>(642)</sup> P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona", *It*, n. 185/2013, 3.

<sup>(643)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 660.

sistema produttivo»<sup>(644)</sup>. Il d.lgs. 25 marzo 1997, n. 67 (conv. nella l. 23 maggio 1997, n. 135) aveva previsto la prima forma di decontribuzione per la retribuzione variabile erogata dai contratti collettivi di secondo livello. L'articolo 1, comma 67, della legge del 24 dicembre 2007, n. 247, così come integrato dal d.m. 7 maggio 2008 e dalla la circolare Inps del 6 agosto 2008, n. 82<sup>(645)</sup>, introduce una nuova regolamentazione delle agevolazioni previdenziali per i premi di risultato<sup>(646)</sup>.

Sino all'anno 2012, per mezzo di varie proroghe<sup>(647)</sup>, sono state ammesse all'agevolazione contributiva le erogazioni «previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, delle quali sono incerti la corresponsione o l'ammontare e la cui struttura sia correlata dal contratto collettivo medesimo alla misurazione di incrementi di produttività, qualità e altri elementi di competitività assunti come indicatori dell'andamento economico dell'impresa e dei suoi risultati...»<sup>(648)</sup>. Si trattava di erogazioni variabili collegate ad obiettivi di crescita dell'impresa che dovevano essere concordati preventivamente. Le somme non erano di sicura spettanza ed era incerto anche il *quantum* delle stesse, poiché la loro erogazione era collegata al conseguimento dell'obiettivo prefissato e l'ammontare variava in base al grado di raggiungimento del risultato. Secondo l'impostazione più

---

<sup>(644)</sup> Da ultimo, però, con riguardo alle misure di sgravio contributivo, v., sulla scia del Protocollo del 23 luglio 2007, l'articolo 1, c. 67 e 68, L. n. 247 del 2007, come modificati dall'articolo 4, c. 28, L. n. 92 del 2012 (c.d. riforma Fornero), nonché il D.M. del 27 dicembre 2012 e la circolare INPS n. 73 del 3 maggio 2013; relativamente, invece, agli interventi di detassazione, cfr., sulla scia dell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 (v. Premessa), l'articolo 1, c. 481, L. n. 228 del 2012 (Legge di stabilità 2013), il D.P.C.M. 22 gennaio 2013, la circolare INPS n. 15 del 3 aprile 2013 e la circolare dell'Agenzia delle entrate n. 11/E del 30 aprile 2013, mentre per l'esperienza precedente, a partire dal D.L. n. 93 del 2008 conv. in L. n. 126 del 2008

<sup>(645)</sup> L'articolo 1, commi 67 e 68, di quest'ultimo intervento sono, poi, stati integrati con il, poiché il comma 68, articolo 1, l. n. 247 del 2007 prevedeva che le modalità di attuazione delle agevolazioni fossero fissate in un decreto ministeriale.

<sup>(646)</sup> Le agevolazioni contributive della l. n. 247 del 2007 erano destinate ad applicarsi per il triennio 2008, 2009 e 2010. Esse sono state prorogate fino al 31/12/2011 dall'articolo 53, comma 1, d.l. 31 maggio 2010, n. 78. Da ultimo, la l. 12 novembre 2011, n. 183, all'articolo 33, comma 14, ha confermato per tutto il 2012 lo sgravio contributivo "con i criteri e le modalità di cui all'articolo 1, commi 67 e 68, l. n. 247 del 2007", seppur secondo quanto previsto dall'articolo 26, d.l. 6 luglio 2011, n. 98, successivamente modificato dall'articolo 22, comma 6, l. n. 183 del 2011; per il punto sugli effetti delle normative esaminate V. TALAMO, *Gli assetti della contrattazione integrativa dopo il d.lgs. n. 150 del 2009 e la finanziaria d'estate: ratio di una riforma*, in *WP Massimo D'Antona* it, 110/2010, 8; cfr. anche R. PEDERSINI, *Le relazioni industriali a livello di impresa*, in *Le relazioni industriali dopo il 1993. Un decennio di studi e ricerche*, a cura di C. DELL'ARINGA E S. NEGRELLI, Milano, Franco Angeli, 2005, 233 ss.

<sup>(647)</sup> Tali incentivi, già prorogati per sino al 2011, sono stati ammessi nell'anno 2012. L'articolo 33, comma 14, l. 12 novembre 2011, n. 183, ha confermato l'agevolazione contributiva per la retribuzione variabile secondo i criteri previsti nell'articolo 1, commi 67 e 68, l. n. 247 del 2007, anche se, per mezzo del rinvio all'articolo 26, d.l. 6 luglio 2011, n. 98.

<sup>(648)</sup> Così si legge nell'articolo 1, comma 67, della legge del 24 dicembre 2007, n. 247.

accreditata in dottrina, le somme che beneficiavano dell'incentivo in oggetto, si identificavano con il salario variabile legato a meccanismi di partecipazione finanziaria<sup>(649)</sup>, ovvero connesso all'andamento dell'impresa e non a quello afferente le prestazioni dei lavoratori<sup>(650)</sup>.

Più recentemente, sul piano fiscale, l'articolo 1, commi 481 e 482, della l. 24 dicembre 2012, n. 228 (c.d. Legge di stabilità 2013), attuato con il d.p.c.m. 22 gennaio 2013, anche in ossequio agli accordi assunti con l'Intesa sulla produttività, ha stabilito, per gli anni 2013 e 2014 – con un approccio maggiormente selettivo rispetto a quanto realizzato in precedenza – una tassazione agevolata per le sole somme erogate a titolo di “*retribuzione di produttività*”, in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale e territoriale dalle associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda<sup>(651)</sup>. Il suddetto decreto, peraltro, all'articolo 2 prevedeva che le agevolazioni venissero concesse sia alle forme retributive consistenti nella partecipazione finanziaria<sup>(652)</sup>, sia a forme retributive ancorate a misure di flessibilizzazione dell'attività lavorativa<sup>(653)</sup>.

---

<sup>(649)</sup> M. MARTONE, *Norme in materia di competitività*, in *La nuova disciplina del welfare*, a cura di M. PERSIANI - G. PROIA, Cedam, Padova, 2008, 186 s.; F. LUNARDON, *Contrattazione collettiva di secondo livello: incentivazioni contributive e fiscali*, in *Il collegato lavoro 2008*, a cura di F. CARINCI - M. MISCIONE, Ipsoa, Milano, 2008, 354; *contra* T. TREU, *Le forme retributive...*, *cit.*, 660, ad avviso del quale «la formula utilizzata (...) è tale da coprire l'intero spettro dei sistemi retributivi variabili legati sia ai caratteri della prestazione sia ai parametri di risultato generali dell'impresa». La soluzione interpretativa proposta si giustifica in quanto la formula utilizzata dal legislatore del 2007 è, dal punto di vista dei presupposti che i premi devono avere per accedere alle agevolazioni, identica a quella del 1997. Nel vigore di questa disciplina si riteneva che tutte le forme di retribuzione variabile, sia quelle legate alla prestazione dei lavoratori, sia quelle correlate all'andamento dell'impresa, fossero ammesse alla decontribuzione.

<sup>(650)</sup> Sostanzialmente i premi collegati alla produttività della singola forza lavoro non potevano usufruire dell'incentivo.

<sup>(651)</sup> L'articolo 1, c. 481, L. n. 228/2012, che ha introdotto una speciale agevolazione, applicabile nel limite massimo di onere di 950 milioni di euro per l'anno 2013 e di 400 milioni di euro per l'anno 2014, diretta a sostenere misure sperimentali per l'incremento della produttività. In attuazione della legge, il D.P.C.M. del 22 gennaio 2013 ha stabilito che nel limite delle menzionate risorse, «le somme erogate» nel corrente anno (e nel limite massimo di 2.500 euro lordi) «a titolo di retribuzione di produttività, in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale (di seguito denominati ... “contratti”), ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, sono soggette a un'imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%».

<sup>(652)</sup> «Le voci retributive erogate, in esecuzione di contratti, con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione».

<sup>(653)</sup> «Le voci retributive erogate, in esecuzione di contratti, che prevedano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle aree di intervento di seguito indicate: a) ridefinizione dei

Come più volte rilevato, alla vivacità del dibattito scientifico che ha affaticato tutti gli addetti del settore, non è seguita una compiuta e lineare strutturazione dell'intervento statale in tema. L'assenza di una coerente veicolazione delle risorse pubbliche nel nostro paese, è confermata, da ultimo, anche dal mancato rinnovo per l'anno 2015 delle misure fiscali di agevolazione che la legge 228 del 2012 prevedeva come strutturali<sup>(654)</sup>. Mancanza alla quale ha posto rimedio il Governo in carica il quale, come vedremo, si è preoccupato di reintrodurre tali agevolazioni, peraltro con alcuni profili di novità.

#### 4.2. *La nuova disciplina di supporto: i premi di produttività del 2016. Cosa cambia?*

Come rilevato, la disciplina di supporto implementata per mano pubblica non ha prodotto risultati soddisfacenti né sotto il profilo quantitativo, né quello qualitativo. Ciò nonostante, la necessità di incentivazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori continua a rappresentare un elemento ritenuto imprescindibile da parte dell'attore pubblico (non solo italiano), tanto che, recentemente, dopo la mancata conferma delle misure programmate per l'anno 2015, che la legge di stabilità del 2013 aveva previsto come strutturali, con la legge n. 208 del 2015 (c. d. legge di stabilità 2016), si è di nuovo proceduto a regolare le agevolazioni in favore degli schemi partecipativi, ripristinando, a decorrere dal 1 gennaio 2016, in modo strutturale, gli sconti fiscali e contributivi in favore dei premi di produttività e della partecipazione agli utili.

L'intervento in oggetto, seppur in linea con le passate regolamentazioni poc'anzi segnalate<sup>(655)</sup>, presenta importanti elementi di novità che sembrano segnare, sotto alcuni profili, una certa discontinuità con il passato. Emerge, in primo luogo, la parziale diversità di obiettivo rispetto alle susseguite discipline, in quanto l'incentivo

---

sistemi di orari e della loro distribuzione con modelli flessibili, anche in rapporto agli investimenti, all'innovazione tecnologica e alla fluttuazione dei mercati finalizzati ad un più efficiente utilizzo delle strutture produttive idoneo a raggiungere gli obiettivi di produttività convenuti mediante una programmazione mensile della quantità e della collocazione oraria della prestazione; b) introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie mediante una programmazione aziendale anche non continuativa delle giornate di ferie eccedenti le due settimane; c) adozione di misure volte a rendere compatibile l'impiego di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori, per facilitare l'attivazione di strumenti informatici, indispensabili per lo svolgimento delle attività lavorative; d) attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze, anche funzionali a processi di innovazione tecnologica»

<sup>(654)</sup> Le somme che la stessa Legge di Stabilità 2013 destinava alla copertura della detassazione premi di produttività per questo 2015, pari a 200 milioni di euro, non sono destinate a finanziare la proroga dell'agevolazione fiscale ma a coprire gli effetti fiscali delle agevolazioni valide per il 2014. Risultato: per il 2015 non si applica l'aliquota agevolata del 10% sui premi di produttività e le altre voci di salario legate ad incrementi produttivi dell'azienda ma si applica la tassazione ordinaria al 38%.

<sup>(655)</sup> Cfr. *supra*, par. 4.1.



sembra non essere destinato, come accadeva in passato, più o meno velatamente, alla riduzione del cuneo fiscale<sup>(656)</sup>. Come vedremo nel prosieguo, il tentativo del “nuovo” legislatore è quello di riportare l’apporto statale a coerenza (forse sempre mancata) cercando di limitare l’uso del denaro pubblico in frode all’etichetta<sup>(657)</sup>.

Nello specifico, le agevolazioni in questione vengono regolate nell’articolo 1, commi da 182 a 189 della sopra citata legge (n. 208/2015); la stessa mira ad introdurre una disposizione strutturale nel nostro ordinamento che si sostanzia nella concessione di un regime agevolato di natura fiscale per le somme corrisposte a titolo di premio di risultato di ammontare variabile, nonché per le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell’impresa<sup>(658)</sup>.

In via generale, la norma prevede l’applicazione di un’imposta sostitutiva pari al 10 per cento, in luogo dell’Irpef e delle addizionali regionali e comunali, entro il limite di importo complessivo di 2.000 Euro lordi annui sui premi di risultato di ammontare variabile. La corresponsione della somma, che si vuole agevolata, deve essere necessariamente collegata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione misurabili e verificabili, nonché a somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell’impresa.

Per espressa disposizione di legge<sup>(659)</sup>, le somme corrisposte ai dipendenti dovranno essere regolate nell’ambito di contratti collettivi territoriali o aziendali, stipulati da associazioni sindacali più rappresentative sul piano nazionale o da contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali, ovvero dalle rappresentanze sindacali unitarie<sup>(660)</sup>. La misura in oggetto sembra rappresentare un forte sostegno alla diffusione di modelli di relazioni sindacali partecipative, poiché

---

<sup>(656)</sup> In questo senso P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, cit., 1 ss.; Sull’utilizzazione degli incentivi ai fini di accordi cosmetici, ovvero in frode all’etichetta cfr. A. LASSANDARI, *Divisione sindacale e crescita di produttività e competitività*, in *Lav. Dir.*, 2013, n. 2, 244 ss.

<sup>(657)</sup> F. D’AMURI – C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione in Italia*, in *Questioni di economia e Finanza, Occasional Paper* Banca d’Italia, consultabile in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it), 20, la detassazione nella maggior parte dei casi non ha determinato un cambiamento organizzativo o una maggiore flessibilità retributiva, ma ha esclusivamente ridotto il cuneo fiscale su componenti variabili già esistenti e predefinite al livello centrale.

<sup>(658)</sup> In particolare, il decreto prevede che per premi di risultato si intendono “le somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione” (articolo 2, comma 1 del Decreto).

<sup>(659)</sup> Articolo 51 legge 81/2015 (*norme di rinvio ai contratti collettivi*): *Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.*

<sup>(660)</sup> Per la nozione di sindacato aziendale comparativamente più rappresentativo si veda P. TOMMASETTI, *La nozione di sindacato aziendale comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo*, n. 81/2015, in *Le nuove regole del lavoro dopo il Job Act*, a cura di M. TIRABOSCHI, 2016, 313 ss.

L'agevolazione è considerevole (essendo fissata un'aliquota fiscale al 10%, sostitutiva anche delle addizionali regionali e comunali)<sup>(661)</sup>.

Come anticipato, la disciplina in commento introduce alcuni profili di originalità nel tentativo di riavvicinare la *ratio* dichiarata con l'effettivo utilizzo delle risorse pubbliche messe a disposizione.

La prima - piccola - novità è costituita dalla previsione dell'innalzamento del tetto reddituale oltre il quale il datore di lavoro non era autorizzato ad usufruire dell'incentivo che, adesso, si identifica con un reddito di lavoro dipendente che arriva fino a 50.000 Euro lordi<sup>(662)</sup>. La misura indicata contempla, quindi, due requisiti: uno di natura qualitativa, costituito dalla natura del reddito prodotto, l'altro di natura quantitativa, individuato nel limite reddituale che, però, viene innalzato ampliando la platea dei beneficiari<sup>(663)</sup>.

Il secondo elemento di originalità, è costituito dall'espresso riferimento ai "premi di risultato" e non, in generale, a "somme" erogate per incrementi di produttività. Di conseguenza, sembra che siano state opportunamente escluse dal beneficio le somme negoziate come controprestazione dell'attività lavorativa e, quindi, comprese nel vincolo corrispettivo (in senso stretto)<sup>(664)</sup> del rapporto di lavoro, oppure riconosciute a ristoro di un disagio o di particolari modalità di svolgimento della prestazione. La specificazione in esame, dovrebbe aiutare a diminuire il rischio di accordi collusivi, ovvero implementati dalle parti (in frode all'etichetta), al solo scopo di produrre un risparmio fiscale e contributivo<sup>(665)</sup>.

Inoltre, vale la pena sottolineare come la legge<sup>(666)</sup> parli esplicitamente di somme

<sup>(661)</sup> In questo senso vedi anche S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, Relazione intervenuta durante le Giornate di Studio Aidlass su *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario* Napoli 16-17 giugno 2016, 52, reperibile in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it).

<sup>(662)</sup> Per espressa previsione della norma, il limite di 50.000 euro va considerato al lordo delle somme assoggettate nel medesimo anno all'imposta sostitutiva del 10% in esame. Il limite di 50.000 euro deve intendersi come ammontare complessivo riferito a tutti i redditi di lavoro dipendente percepiti nell'anno precedente, anche in relazione a più rapporti di lavoro.

<sup>(663)</sup> Nei precedenti interventi il limite reddituale veniva fissato in Euro 40.000; Sull'individuazione esatta del limite reddituale e delle somme rientranti nello stesso si veda la recentissima circolare dell'agenzia delle entrate, *Premi di risultato e welfare aziendale – articolo 1 commi 182-190 legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016)*, Circolare n. 28 / E del 15 giugno 2016, reperibile in <http://www.agenziaentrate.gov.it/nps/file/nsilib/insi/documentazione/provvedimenti+circolari+e+risoluzioni/circulari/archivio+circolari/circolari+2016/giugno+2016/circolare+n.+28+del+15+giugno+2016/CIRCOLARE+N.+28+DEL+15+GIUGNO+2016.pdf>.

<sup>(664)</sup> Sulle possibili implicazioni che un aumento della partecipazione finanziaria dei lavoratori può avere sul principio di corrispettività cfr. cap. II, par. 3.

<sup>(665)</sup> D. ANTONIOLI - P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, cit., 4: dove si evidenzia il rischio di accordi collusivi.

<sup>(666)</sup> Nell'articolo 1, comma 182 legge n. 208 del 2015.

di ammontare variabile. Da ciò discende che le somme in oggetto vengono necessariamente a costituire qualcosa di “diverso” (o comunque di più limitato) rispetto all’ampio ed eterogeneo concetto di “retribuzione di produttività” sino ad oggi tratteggiato<sup>(667)</sup>, nel quale troppo spesso veniva ricompresa l’erogazione di somme certe ed erogate per un ammontare fisso<sup>(668)</sup>.

Nella nuova disciplina viene anche escluso il ricorso al lavoro straordinario che, viceversa, in passato era ritenuto detassabile a certe condizioni, con la conseguente mortificazione di gran parte degli obiettivi dell’incentivo. Quest’ultima limitazione (a parere di chi scrive opportuna), può essere letta come uno dei tentativi da parte dell’ultimo” legislatore di impiegare le risorse in linea con l’obiettivo dichiarato, *i.e.* l’incremento della produttività<sup>(669)</sup>, al fine di innescare il tanto proclamato “circolo” virtuoso di rincorsa tra *performance* delle imprese e i salari dei lavoratori coinvolti nei piani partecipativi. Infatti, più sono stringenti i criteri di misurazione per la concessione della detassazione sui premi di produttività, più quest’ultimi risulteranno efficaci in termini di effettivo aumento della produttività, tanto che vi è chi ha paventato la possibilità che le imprese, abituate alle precedenti più lassiste normative, potrebbero trovarsi spiazzate e, dunque, scoraggiate all’utilizzo dell’incentivo predisposto dalla recente normativa<sup>(670)</sup> che, per mezzo degli sconti fiscali e contributivi, incrementa il potere d’acquisto dei dipendenti ma incide meno

---

<sup>(667)</sup> Per inquadramento generale sul concetto di retribuzione di produttività e per la sua evoluzione ad opera della contrattazione collettiva vedi M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2013, 1 ss., A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) ed incontri (mancati)*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, 155 ss.; S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività ed assetti contrattuali dal protocollo Ciampi*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, Bari, 2008, 111 ss.; Z. G. GRANDI, *Il trattamento economico tra produttività e corresponsività*, in *Lav. Prev. Oggi*, 2008, 1757 ss.

<sup>(668)</sup> È la stessa recentissima *Circolare n. 28 e del 15 giugno 2016, Premi di risultato e welfare aziendale – articolo 1 commi 182-190 legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016) cit.*, redatta congiuntamente dal ministero del Lavoro ed Agenzia delle Entrate ad escludere che la retribuzione di produttività così come implementata nell’intervento che ha proceduto quello in oggetto possa usufruire delle agevolazioni: «L’attuale normativa non riserva più il beneficio fiscale alla cosiddetta “retribuzione di produttività”, come definita nel d.p.c.m. del 22 gennaio 2013, ma ne limita gli effetti ai soli premi di risultato, escludendo dal regime agevolativo voci retributive quali, a titolo esemplificativo, le maggiorazioni di retribuzione o gli straordinari, corrisposti a seguito di un processo di riorganizzazione del lavoro. In tale ottica deve essere considerato anche il riferimento alla variabilità delle somme – caratteristica tipica dei premi di risultato – che non deve essere intesa necessariamente come gradualità dell’erogazione in base al raggiungimento dell’obiettivo definito nell’accordo aziendale o territoriale».

<sup>(669)</sup> Infatti, è la produttività che, in astratto, viene incentivata, ne discende che detassare lo straordinario e, quindi, incentivare il ricorso allo stesso potrebbe avere effetti addirittura controproducenti.

<sup>(670)</sup> E. MASSAGLI- F. PAGNOTTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione dei premi di produttività*, in *Le Nuove Regole del Lavoro dopo il Job Act*, a cura di M. TIRABOSCHI, Giuffrè, Milano, 2016, 383.

direttamente sul cuneo fiscale.

La normativa, inoltre, ispirandosi a esperienze positive implementate a livello di contrattazione aziendale, invita le parti a strutturare l'erogazione del premio in maniera graduale. Ovviamente, questo è ancor più valido per i premi previsti sotto forma di partecipazione finanziaria, dove sembra opportuna la pianificazione di obiettivi proporzionali al risultato che, ad esempio, possano essere articolati in vari *step* di raggiungimento<sup>(671)</sup>.

Un ultimo interessante profilo di novità, anch'esso contenuto nella legge di stabilità, è quello concernente la possibilità data al lavoratore di operare una sostituzione del premio di produttività con prestazioni di *welfare* integrativo, se implementato a livello aziendale<sup>(672)</sup>. Nella sua ambivalenza, la disposizione deve, a mio avviso, essere accolta di buon grado, in quanto esclude le suddette prestazioni dal reddito di lavoro dipendente. Per questo, l'eventuale scelta del lavoratore di convertire i premi di risultato agevolati nei *benefit* ricompresi nel piano di *welfare* consente di detassare completamente il valore di quest'ultimi, esonerando le somme anche dall'imposta sostitutiva del 10 per cento.

La disposizione sembrerebbe, in prima analisi, voler incentivare simili piani a scapito di quei meccanismi che, invece, possono definirsi di partecipazione finanziaria. Tuttavia, la volontarietà di un simile sistema sembra in grado, in realtà, di massimizzare l'utilità dell'incentivo soggettivizzandone l'utilizzazione, lasciando al dipendente, maggiormente responsabilizzato, la facoltà di operare un bilanciamento di utilità.

Come accennato, in linea con il passato, si prevede, quale condizione indispensabile per l'operatività del beneficio fiscale, che le somme variabili siano erogate in virtù di contratti collettivi territoriali o aziendali e, quindi, con esclusione dei contratti collettivi nazionali, contratti individuali o contratti individuali plurimi. A tal proposito, sia consentito osservare come la conferma di una simile limitazione potrebbe rappresentare un'occasione persa da parte del legislatore.

L'intervento, infatti, rinnova la limitazione all'accesso agli sgravi i quali, per

---

<sup>(671)</sup> In argomento, ai fini esemplificativi, si segnala la strutturazione del premio di produttività cd. a "gradini" prevista nel contratto aziendale Barilla del 24 giugno 2011, laddove si prevede la possibilità per il lavoratore di acquisire il premio in maniera frazionata e proporzionale.

<sup>(672)</sup> La legge di stabilità 2016 è intervenuta in maniera sistematica sull'articolo 51 del Tuir, modificando le lettere f) ed f-bis) del comma 2, introducendo la nuova lettera f-ter) nello stesso comma ed aggiungendo il comma 3-bis (inerente la possibilità di erogare i benefici tramite documenti di legittimazione). Con riferimento alla lettera f) - che ora esclude dal reddito di lavoro dipendente l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto - la circolare conferma la piena deducibilità per l'impresa dei relativi costi qualora l'erogazione di tali benefit avvenga «in conformità a disposizioni di contratto di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale» .

espressa disposizione di legge, possono essere ottenuti dalle imprese soltanto per mezzo di accordi di secondo livello, nell'obiettivo, più che fondato, di stimolare la diffusione di quest'ultimi anche laddove latitano<sup>(673)</sup>. Sul punto, però, non si può fare a meno di rilevare come la prova dei fatti non sia in grado di mostrare una correlazione positiva tra misure agevolatrici e diffusione della contrattazione di secondo livello, la quale, peraltro, negli ultimi anni, nonostante le discipline di supporto, risulta in diminuzione<sup>(674)</sup>.

Nel primario obiettivo di non essere fraintesi, una puntualizzazione risulta necessaria. Come ampiamente ribadito, chi scrive ritiene l'apporto della contrattazione collettiva di secondo livello imprescindibile nell'operazione di diffusione della partecipazione finanziaria tra i lavoratori<sup>(675)</sup>. Tuttavia, la rinnovata richiesta di applicazione di un contratto di secondo livello finisce per escludere gran parte dei dipendenti delle imprese più piccole, ove la contrattazione aziendale non è un priorità in agenda<sup>(676)</sup>.

In quest'ottica, l'affiancamento di un meccanismo implementato a livello nazionale avrebbe, probabilmente, reso fruibili le agevolazioni anche nei contesti produttivi più piccoli ma, soprattutto, avrebbe permesso di far conoscere i meccanismi retributivi partecipativi laddove gli stessi faticano ad attecchire. Al riguardo, si segnala positivamente come sia prevista, anche per i datori sforniti di contrattazione aziendale, la possibilità di corrispondere premi di risultato con il prelievo fiscale agevolato, ammesso che gli stessi recepiscano almeno i contenuti di un contratto collettivo territoriale, anche se riferito ad una categoria diversa da quella di appartenenza. La prospettiva appare interessante ma si scontra con il dato culturale che, in molti contesti, identifica la contrattazione locale come un costo non compensato da adeguati vantaggi; proprio per questo la diffusione del germe culturale della partecipazione finanziaria risulta, a mio parere, persino più importante delle agevolazioni fiscali in favore della stessa tanto da giustificare, ove necessario, anche un diverso impiego delle

---

<sup>(673)</sup> A tal proposito si ricorda ancora una volta come la contrattazione a livello locale copra soltanto il 35 per cento dei lavoratori.

<sup>(674)</sup> P. PINI, *Salario di produttività o di redditività nell'agenda Monti, non ancora di partecipazione*, 2012, 13, consultabile in <http://www.sbilanciamoci.info> ma anche T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 661 e G. FERRARO, *Sgravi per incentivare la produttività*, in *Lavoro, competitività, welfare, Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e riforme correlate*, a cura di M. CINELLI - G. FERRARO, Utet, Torino, 2008, 245- 251.

<sup>(675)</sup> Sul punto, sia consentito il richiamo anche a S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, IV, 2015, 617 ss., laddove si identifica la contrattazione collettiva di secondo livello come un attore indispensabile del processo di diffusione della partecipazione finanziaria nel nostro paese auspicandone un ruolo attivo sia in termini di programmazione che di diffusione.

<sup>(676)</sup> In questo senso vedi anche A. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, cit., 52.

risorse pubbliche destinate alla partecipazione finanziaria dei lavoratori.

*4.2.1. Segue: l'attuazione della legge di stabilità. Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 e gli atti connessi.*

La sopra richiamata legge Finanziaria 2016 ha demandato a un successivo decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, la definizione dei criteri sulla base dei quali le somme erogate possono beneficiare della tassazione agevolata, nonché, degli «strumenti» e delle «modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro»<sup>(677)</sup>.

Sulla scorta del citato provvedimento legislativo<sup>(678)</sup>, è stato approvato il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 con l'obiettivo di specificare criteri di misurazione degli indici ai quali collegare l'elargizione dei sopra richiamati benefici fiscali, gli strumenti e le modalità del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e le ulteriori modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191 della legge 208 del 2015<sup>(679)</sup>.

In particolare, dopo aver indicato le finalità dell'intervento, l'articolo 2 del citato decreto, restringe il campo dei premi di risultato detassabili alle sole somme di ammontare variabile legate ad «*incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione*», prevedendo l'elaborazione, da parte della contrattazione collettiva aziendale, di criteri di misurazione e verifica dei suddetti incrementi.

Sulla carta, la disposizione di cui all'articolo 2 del decreto è pregevole, in quanto il legislatore si preoccupa anche di indirizzare l'attività delle parti, suggerendo una lista esemplificativa di indicatori dei premi di risultato che, in gran parte, corrisponde alla vasta fenomenologia di parametri sino ad oggi elaborati dalla contrattazione collettiva aziendale<sup>(680)</sup>.

---

<sup>(677)</sup> E. MASSAGLI - F. PIGNATTI, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, cit., 377 ss.

<sup>(678)</sup> Secondo quanto previsto dal comma 188 dell'articolo 1 che recita «Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione di cui al comma 182 nonché le modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191, compresi gli strumenti e le modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro, di cui al comma 189. Il decreto prevede altresì le modalità del monitoraggio dei contratti aziendali o territoriali di cui al comma 187.»

<sup>(679)</sup> Le finalità sono indicate nell'articolo 1 del decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

<sup>(680)</sup> L'articolo 2 (*premi di risultato e criteri di misurazione*) prevede al suo secondo comma che «i contratti collettivi di cui all'articolo 1, comma 1, lettera a) devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione, che possono consistere nell'aumento di produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro

Il contenuto di tale norma è oggetto di richiamo nell'accordo quadro siglato in data 14 luglio 2016 tra Confindustria ed i sindacati, al fine di favorire il miglior perseguimento degli obiettivi definiti dall'articolo 1, commi 182 ss. della legge Finanziaria.

L'elaborazione dell'Accordo quadro è da accogliere di buon grado, in quanto la disposizione di cui all'articolo 2 ai fini della sua corretta attuazione necessita di maggior specificazione.

Tuttavia, anche il succitato accordo si limita ad un mero richiamo di quanto già previsto nel decreto ministeriale senza nulla aggiungere in concreto, in ordine ad indicatori ed effettive modalità di verifica, le quali, a parere di chi scrive, costituiscono, in prima battuta, una delle principali criticità della normativa<sup>(681)</sup>. Sembra poco realistico che le parti, in autonomia, siano abili di pianificare efficienti criteri di misurazione degli incrementi.

Inoltre, pur consapevoli dell'efficacia generale di alcune misure, si evidenzia come le stesse, talvolta, per esplicitare il loro effetto, abbiano bisogno di un lasso temporale non identificabile a priori. In questo senso, risulta difficoltosa l'operazione di verifica del «rispetto» di «un periodo congruo definito nell'accordo» richiesta dalla norma in oggetto attraverso «il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati».

L'articolo 3<sup>(682)</sup> del decreto di attuazione suscita particolare interesse. Lo stesso prende in esame una vera e propria forma di partecipazione finanziaria dei dipendenti, laddove disciplina l'applicazione del regime agevolato in favore delle somme erogate a

---

subordinato, rispetto ad un periodo congruo definito dall'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati». A titolo esemplificativo si tratta di Indici di bilancio, *customer satisfaction*, contenimento dell'assenteismo e del numero di infortuni, risparmio energetico e altri parametri di qualità e efficienza produttiva, per una panoramica cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2012-2014), *Il Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2015; ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2015), *Il Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016; peraltro, l'implementazione di misure, quali la riorganizzazione dell'orario di lavoro (non comprendendo lo straordinario) o l'introduzione del lavoro agile che dovrebbero portare i richiamati incrementi i quali, a sua volta dovrebbero essere misurabile, sempre secondo quanto suggerito dal legislatore, attraverso la verifica di un aumento della produzione, del miglioramento della qualità dei prodotti o dei processi, piuttosto che nel risparmio dei fattori produttivi.

<sup>(681)</sup> Soprattutto in occasione di alcune misure, come ad esempio nel caso dell'introduzione del lavoro agile, nonostante l'astratta richiesta verifica *ex lege*, ci pare, da ultimo, sufficiente la mera implementazione della stessa ai fini dell'accesso all'incentivo

<sup>(682)</sup> Articolo 3 (*partecipazione agli utili*) nel suo primo comma prevede che «ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva di cui all'articolo 1, comma 182, della legge 208 del 2015, per somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa si intendono gli utili distribuiti ai sensi dell'articolo 2012 del codice civile».

titolo di partecipazione agli utili ai sensi dell'articolo 2102 cod. civ.<sup>(683)</sup>, escludendo, di conseguenza, gli utili percepiti dal dipendente in virtù di partecipazioni societarie le quali costituiscono, per il soggetto percettore, redditi di capitale ai sensi dell'articolo 44 comma 1, lett. e) del TUIR<sup>(684)</sup>.

In base alla formulazione della norma, la partecipazione agli utili dell'impresa, sembra configurare una distinta ipotesi rispetto alla corresponsione dei premi di produttività, cosicché residua la possibilità, da parte dei datori di lavoro, di fruire dell'agevolazione a prescindere dagli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione che, invece, devono necessariamente ricorrere in caso di corresponsione dei premi di risultato di cui all'articolo 2<sup>(685)</sup>. Ne discende che, perlomeno per semplicità pratica, in assenza di concrete indicazioni sugli indicatori e sulle modalità operative con le quali gli stessi dovrebbero essere misurati, le imprese potrebbero essere maggiormente propense ad erogare le somme sotto forma di partecipazione agli utili, piuttosto che collegate ad indicatori che implicano la necessità di una concertazione<sup>(686)</sup>.

Con tutta probabilità, il legislatore, pur cosciente della velata contraddizione in cui è incappato (da una parte crea un meccanismo fortemente incentivante in termini partecipativi e, dall'altra, fornisce una via d'uscita alle aziende), onde evitare che a rimetterci siano i lavoratori (che avrebbero corso il rischio di vedere il salario ridotto), ha voluto fornire un'alternativa alle imprese che, come accennato, potrebbero essere disorientate dalla nuova normativa.

Si segnala, inoltre, la disposizione di cui all'articolo 4 del decreto che, nello specifico, disciplina l'ipotesi contenuta nell'articolo 1, comma 189 della legge n. 208 del 2015, ove si prevede un incremento della somma oggetto di agevolazione (da 2.000 a 2.500 euro)<sup>(687)</sup>, nell'ipotesi in cui vi sia la strutturazione a livello aziendale di strumenti di coinvolgimento paritetico dei lavoratori<sup>(688)</sup>. Anche in questo caso è la stessa norma a preoccuparsi di fornire una lista degli interventi necessari al "coinvolgimento paritetico" che, nella specie, vengono identificate, a titolo

<sup>(683)</sup> Per un approfondimento sull'istituto della partecipazione agli utili, così come regolato nell'articolo 2102 cod. civ. cfr. cap. III, parr. 3. e 3.1.

<sup>(684)</sup> Confindustria, Circolare 16 maggio 2016, n. 19972, 3 ss.

<sup>(685)</sup> In questo senso anche Circolare. n. 28 del 16 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate, *cit.*

<sup>(686)</sup> A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, n. 5, luglio 2016, 21, secondo il quale la procedimentalizzazione prevista dalla legge di stabilità 2016 potrebbe disincentivare ulteriormente la contrattazione del salario variabile.

<sup>(687)</sup> L'articolo 1 comma 189 della legge n. 81 del 2015 prevede: «il limite di cui al comma 182 è aumentato ad un importo non superiore a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188».

<sup>(688)</sup> In sostanza, l'*intentio legis* è quella di concedere un aumento dell'importo agevolabile dove i contratti collettivi (identificabili ai sensi dell'articolo 51 d.lgs. 81/2015).



esemplificativo, con «la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività e i risultati raggiunti»<sup>(689)</sup>.

La disposizione spicca per innovatività e deve essere accolta con entusiasmo. Come più volte ripetuto, la partecipazione finanziaria dei lavoratori per esprimere tutte le potenzialità sulle quali ci si è ampiamente soffermati in precedenza<sup>(690)</sup>, necessita dell'implementazione di alcune fondamentali pre-condizioni. In particolare, è necessaria la previsione di adeguati meccanismi informativi e di coinvolgimento, i quali si ritengono fondamentali ai fini di una compiuta comprensione degli schemi di coinvolgimento, pur non comportando una partecipazione alle decisioni.

Si è tentato, opportunamente, di valorizzare l'apporto dei lavoratori nell'organizzazione dell'impresa, non limitandosi all'introduzione di organismi di mera consultazione, né alla previsione di strutture destinate alla formazione, ma prevedendo la strutturazione, a livello aziendale, di un metodo partecipato, atto a far confluire la tematica del salario di produttività, e, quindi, anche la partecipazione finanziaria dei dipendenti, in una logica dialogante fra azienda e sindacato<sup>(691)</sup>.

È evidente che, per mezzo di questo sistema l'impresa «si apre ad una prospettiva di finalizzazione delle risorse finanziarie alla crescita e di sviluppo dell'innovazione organizzativa, di cui può essere parte integrante il confronto permanente e strutturato con le parti sociali in azienda»<sup>(692)</sup>, essendo la produttività aziendale strettamente collegata a scelte di tipo strategico e organizzativo. La partecipazione che ne esce può essere classificata come «ibrida»<sup>(693)</sup>. Sembra, infatti, che lo schema menzionato, nel riconoscere espressamente un valore *extra* all'elemento del «coinvolgimento paritetico dei lavoratori, si collochi in una posizione mediana, rappresentando un anello di congiunzione idoneo a porsi come prologo verso un sempre maggiore coinvolgimento nelle scelte organizzative che possano avere un'influenza sui risultati dell'impresa»<sup>(694)</sup>.

---

<sup>(689)</sup> Con l'esclusione, dunque, dei gruppi di lavoro di carattere meramente informale e, quindi, di carattere non stabile e formalizzato.

<sup>(690)</sup> Le potenzialità in astratto esprimibili da una corretta implementazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria sono state diffusamente messe in luce nell'ambito del cap I ed, in particolare, parr. 7 e ss dove si evidenziano i possibili vantaggi ottenibili dall'impresa, sia in termini di performance sia in termini di gestione delle risorse umane; per evidenze empiriche sugli effetti positivi del capitalismo partecipativo tra i tanti cfr. i vari studi riportati *retro* nella nota (132).

<sup>(691)</sup> A. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, cit., 52.

<sup>(692)</sup> Vedi ancora A. MAINARDI, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(693)</sup> Non sembra possibile limitarsi a parlare di partecipazione finanziaria dei dipendenti.

<sup>(694)</sup> In questo senso cfr. M. BIASI, *Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione*, in *Quad. Ras. Sind.*, 2016, 2, 123.

Anche in questo caso, sulla carta, l'intento di strutturare un confronto stabile tra le parti è sicuramente da segnalare positivamente. Tuttavia, come più volte affermato, si rileva la stringente necessità di formazione in favore dei negozianti, affinché gli stessi possano comprendere i benefici di tali interventi ed il dialogo con l'azienda non sia solo di facciata.

Infine, si evidenzia l'obbligo, peraltro già esistente e non rispettato<sup>(695)</sup>, previsto nell'articolo 14 del D.lgs. n. 51 del 2015<sup>(696)</sup> e successivamente regolato nell'articolo 5 del decreto interministeriale 25 marzo 2016, laddove si prevede il deposito ed il monitoraggio degli accordi concernenti i premi<sup>(697)</sup>.

L'obbligo di deposito in via telematica, va segnalato positivamente, in quanto si inserisce anch'esso nella descritta ottica di contrasto alla formazione di accordi cosmetici coinvolgenti i premi di produttività<sup>(698)</sup>. Tuttavia, non sono ben chiare le conseguenze derivanti dal deposito di un accordo non rispettoso dei criteri indicati dalla legge per la concessione dell'incentivo né, tantomeno, quelle derivanti dalla registrazione di un accordo solo formalmente in linea con la normativa.

In chiusura, non resta che segnalare l'esclusione delle agevolazioni, sia nei confronti dei piani di *stock option* che nei confronti dei piani di azionariato dei dipendenti. Se la prima limitazione sembra coerente, in quanto i piani di *stock option* sono di solito riservati a lavoratori con un certo potere contrattuale, l'esclusione delle agevolazioni in favore dei piani di azionariato dei dipendenti lascia perplessi, tanto da auspicare un intervento in materia. In particolare, date le loro potenzialità<sup>(699)</sup>, non si

---

<sup>(695)</sup> Un obbligo di monitoraggio era previsto nel d.p.c.m. 22 gennaio 2013. Si segnala tuttavia come benché il d.p.c.m. 22 gennaio 2013 prevedeva che, per monitorare lo sviluppo delle misure di detassazione, i datori di lavoro dovessero depositare i contratti di secondo livello presso la direzione del lavoro territorialmente competente entro trenta giorni dalla loro sottoscrizione. Non era prevista alcuna sanzione in caso di mancato deposito. Inoltre, già in altre circostanze è stato tale tipo di controllo (cfr. articolo 2, comma 5, del d.l. 27 maggio 2008, n. 93, convertito nella l. 24 luglio 2008, n. 126): tuttavia, esso non è mai stato realizzato nella pratica.

<sup>(696)</sup> Articolo 14 (*Deposito contratti collettivi aziendali o territoriali*) che recita «I benefici contributivi o fiscali e le altre agevolazioni connesse con la stipula di contratti collettivi aziendali o territoriali sono riconosciuti a condizione che tali contratti siano depositati in via telematica presso la Direzione territoriale del lavoro competente, che li mette a disposizione, con le medesime modalità, delle altre amministrazioni ed enti pubblici interessati».

<sup>(697)</sup> Articolo 5 del d.p.c.m. 25 marzo del 2016 (*deposito e monitoraggio dei contratti*) prevede che «ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva di cui all'articolo 1, commi 182 e 189, della legge, n. 208 del 2015, il deposito di cui all'articolo 14 del decreto 152 del 2015 è effettuato entro 30 giorni dalla sottoscrizione dei contratti collettivi aziendali o territoriali, unitamente alla dichiarazione di conformità al modello di cui all'allegato n. ....».

<sup>(698)</sup> In questo senso cfr. M. BIASI, *Cornici generali per rafforzare la partecipazione*, 2016, in pubblicazione.

<sup>(699)</sup> Cfr. diffusamente cap. I, in particolare parr. 7 e ss: l'azionariato dei dipendenti implementato dalla contrattazione collettiva è il meccanismo di coinvolgimento ritenuto più efficace in termini di diffusione della democrazia economica.

rinviene la ragione di una tale limitazione, laddove quest'ultimi vengano strutturati coinvolgendo il salario in maniera diretta per mano della contrattazione collettiva.

#### 4.2.2 *Il recentissimo intervento normativo sul salario variabile: cenni*

Le disposizioni introdotte con il provvedimento poc'anzi esaminato, hanno dato buoni frutti, quantomeno in termini di adesioni, considerando che, nel settore privato, secondo recenti dati diffusi dal Ministero del Lavoro, al 13 gennaio 2017 erano state compilate 18.716 dichiarazioni di conformità, redatte secondo l'articolo 5 del D.M. 25 marzo 2016, di cui 11.499 si riferiscono a contratti sottoscritti nel 2015<sup>700</sup>.

Come anticipato, la volontà dell'attuale esecutivo di rendere strutturali le misure di ausilio alla diffusione del salario variabile, visti anche i risultati ottenuti, viene confermata anche dalle misure recentemente introdotte con la Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (c. d. legge finanziaria 2017).

Non vi sono rilevanti novità sul piano tecnico, in quanto, il procedimento di accesso agli stanziamenti pubblici destinati all'agevolazione della partecipazione finanziaria dei dipendenti rimane sostanzialmente il medesimo. Il contenuto delle misure, infatti, è animato dalla stessa filosofia della legge di Stabilità 2016<sup>701</sup>, laddove consente l'accesso ai benefici esclusivamente ai datori di lavoro privati in presenza di effettivi risultati, affidando alla contrattazione collettiva di secondo livello l'identificazione dei criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione<sup>702</sup>.

La principale novità, quindi, rispetto alla disciplina già introdotta riguarda gli stanziamenti di denaro pubblico in favore del salario variabile, nel tentativo, ancora una volta, di incentivare i datori di lavoro all'erogazione dei premi di risultato.

Proprio in quest'ottica, vengono ulteriormente innalzati limiti reddituali che da 50.000 passano ad 80.000 euro<sup>703</sup>, facendo rientrare a pieno titolo, quali potenziali beneficiari di somme agevolate, anche i lavoratori con la qualifica di quadri ed, in alcuni casi, dirigenti.

---

<sup>(700)</sup> Comunicato del Ministero del Lavoro del 16 gennaio 2017, consultabile in <http://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/Comunicati/Pagine/Premi-di-produttivita-oltre-diciottomila-i-contratti-aziendali-e-territoriali-depositati.aspx>: dei 18.716 contratti depositati, 14.597 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 10.911 di redditività, 8.333 di qualità.

<sup>(701)</sup> Legge n. 208 del 2015.

<sup>(702)</sup> Cfr. cap. IV, par. 4.2.1.

<sup>(703)</sup> In particolare, la legge n. 232 del 2016, nel suo articolo 1, comma 160, lettera d) interviene sull'articolo 1 legge n. 208 del 2015 prevedendo testualmente «al comma 186, le parole: «euro 50.000» sono sostituite dalle seguenti: «euro 80.000»;

In punto di *quantum*, l'importo del premio varia da 2.000 a 3.000 euro<sup>704</sup>; mentre, per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro secondo quanto previsto dai contratti collettivi ed in conformità del decreto interministeriale 25 marzo 2016<sup>705</sup>, l'importo dei premi viene portato dagli attuali 2.500 euro fino a 4.000 euro<sup>706</sup>.

Ai fini dell'applicazione del comma 184, della legge n. 208 del 2015, ovvero della detassazione del premio nel caso il lavoratore scelga la conversione col *welfare* aziendale, la nuova normativa prevede alcune novità. In particolare, i commi 161 e 162 della legge 232 del 2016, concernono l'esclusione di alcune fattispecie dalla base imponibile IRPEF del lavoratore dipendente. Il comma 162<sup>707</sup> si identifica come una norma di interpretazione autentica, avente, quindi, effetto retroattivo e prevede l'esenzione ai fini del calcolo dell'IRPEF, delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro, alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti ed ai familiari per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

La norma si premura di specificare che rientrano in tale nozione anche le opere ed i servizi riconosciuti dal datore in conformità a disposizioni di contratti di lavoro nazionali o territoriali (oltre che di contratti aziendali) ovvero di accordo interconfederale.

Come anticipato, la disciplina sopra riportata è in linea con il precedente intervento del governo in materia<sup>708</sup>; non è, infatti, possibile scorgere grandi novità, se non in termini di incremento di stanziamento in favore del salario variabile.

Il giudizio sull'intervento non può che essere positivo, purtuttavia rimanendo alcune perplessità in ordine ad una migliore e più proficua collocazione delle risorse.

Difatti, l'incremento del limite reddituale sino ad 80.000 euro, fa sì che possano usufruire delle misure lavoratori dotati di più elevata professionalità, i quali, peraltro, nella maggioranza dei casi, sono già provvisti di un pacchetto retributivo variabile

<sup>(704)</sup> L'articolo 1 legge 232 del 2016 comma 160 lett. A) recita: all'articolo 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, sono apportate le seguenti modificazioni: a) al comma 182, le parole: «2.000 euro» sono sostituite dalle seguenti: «3.000 euro».

<sup>(705)</sup> Che prevede la definizione dei criteri sulla base dei quali le somme erogate possono beneficiare della tassazione agevolata, nonché, degli «strumenti» e delle «modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro». Per un approfondimento cfr. cap. III, par. 3.2.1.

<sup>(706)</sup> L'articolo 1 comma 160, lett. e) prevede: al comma 189, le parole: «2.500 euro» sono sostituite dalle seguenti: «4.000 euro».

<sup>(707)</sup> «Le disposizioni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera f), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, come da ultimo modificate dalla legge 28 dicembre 2015, n. 208, si interpretano nel senso che le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale».

<sup>(708)</sup> Cfr. *supra* parr. 4.1, 4.2, 4.2.1

soddisfacente<sup>709</sup>. Il rischio, dunque, potrebbe essere quello di andare ad agevolare somme che sarebbero comunque erogate dall'azienda, invece di utilizzare le risorse pubbliche al fine di incrementare o addirittura istituire il salario variabile laddove assente.

Per di più, anche in termini redistributivi, tenendo conto di una delle principali funzioni che, sin dal protocollo Ciampi, si suole attribuire alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, ossia il mantenimento del potere di acquisto dei salari, a sommosso parere di chi scrive, sarebbe stato più opportuno allargare le maglie di concessione degli incentivi ai lavoratori rientranti nel previgente limite reddituale, ossia con un reddito lordo inferiore ai 50.000 euro l'anno, ad esempio innalzando ulteriormente il *quantum* della somma oggetto di agevolazione.

#### 4.3. *Riflessioni conclusive sull'intervento del legislatore italiano e sul rinnovato concetto di retribuzione di produttività.*

Come abbiamo avuto modo di constatare, l'apporto statale alla partecipazione finanziaria dei lavoratori si è limitato a prevedere, per mezzo di un complesso intreccio di fonti, degli sgravi fiscali e contributivi fruibili attraverso accordi di produttività siglati a livello locale dai datori di lavoro i quali, peraltro, non hanno finora prodotto i frutti sperati<sup>(710)</sup>.

Il problema della reale efficacia dei sopra espliciti interventi normativi rispetto al fine perseguito, è questione generale con la quale anche il giurista deve fare i conti, essendo chiamato ad affrontarla dal punto di vista del diritto<sup>(711)</sup>. In quest'ottica, senza prendere "schietta" posizione sulle ultime misure introdotte, è possibile rilevare la scarsa incisività delle altalenanti politiche incentivanti succedutesi, le quali, non sembrano aver sortito altro effetto se non quello, improprio (anche se non certo negativo in sé), di una riduzione generalizzata del carico contributivo e fiscale sul

---

<sup>(709)</sup> Seppur in maniera minore rispetto alla media europea, i lavoratori con la qualifica di "quadro" risultano maggiormente coinvolti nei meccanismi retributivi variabili. In particolare, diversamente da quanto accade per gli impiegati, in genere circa il 10 % della loro retribuzione lorda è costituita da un sistema remunerativo variabile. Anche i fruitori risultano maggiori, rispetto alle categorie impiegatizia ed operaria. Infatti, circa il 42% percento della popolazione lavorativa così classificata risulta fruere di schemi di partecipazione finanziaria, dati reperiti [ibhttps://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Maggio\\_2015/PDF/13\\_DIR\\_05\\_Retribuzioni\\_Vavassori.pdf](https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Maggio_2015/PDF/13_DIR_05_Retribuzioni_Vavassori.pdf); differenze in termini quantitativi, anche se più basse, sono rinvenibili anche nel *Rapporto realizzato da OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna*, tabella pag. 6., dove emerge che il 6.5 % della retribuzione di un quadro deriva da meccanismi retributivi variabile, contro il 2,9% di quella di un impiegato, reperibile in [www.unindustria.bo.it](http://www.unindustria.bo.it).

<sup>(710)</sup> In questo esatto senso cfr. P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, cit., 20.

<sup>(711)</sup> In questo esatto senso cfr. P. CAMPANELLA, *op. ult. cit.*, 8 ss.

lavoro<sup>(712)</sup>, anche per la mancata predisposizione di efficaci meccanismi di controllo sull'utilizzo dell'incentivo<sup>(713)</sup>.

Proprio la mancanza di una seria supervisione sull'impiego delle risorse pubbliche, ha portato taluni a sottolineare il possibile emergere di pratiche elusive, ovvero volte a riconoscere al lavoratore un premio scollegato da qualsiasi risultato, se non quello di un risparmio fiscale e contributivo<sup>(714)</sup>.

Il paventato rischio di accordi collusivi, sommato alla stringente necessità di ottimizzare la veicolazione delle scarse risorse pubbliche a disposizione, imporrebbero una più strutturata pianificazione di meccanismi di monitoraggio sull'utilizzazione degli incentivi, oltre ad un'analisi dei costi e benefici derivanti dai vari interventi del legislatore. In questo senso, soprattutto in un periodo di incertezza ideologica, dove la politica non ha spiegazioni in ordine ai provvedimenti adottati<sup>(715)</sup>, si sottolinea l'opportunità di pianificare seri meccanismi di sperimentazione delle normative introdotte, anche attraverso la spendita dello strumento dell'analisi economica del diritto che comporterebbe, in parte, lo stanziamento di fondi in favore di enti deputati all'analisi degli effetti delle misure prese a livello legislativo.

Quindi, una volta premessa l'importanza della disciplina pubblica di supporto, occorre puntualizzare come la stessa non possa essere identificata come l'unico elemento ad aver influito, talvolta negativamente, nello sviluppo di un sistema di partecipazione finanziaria strutturato nel nostro paese. Infatti, come avremo modo di

<sup>(712)</sup> In questo esatto senso cfr. P. CAMPANELLA, *op. ult. cit.*, 7: ricostruisce in maniera analitica gli interventi concernenti gli sgravi contributivi ed i regimi fiscali agevolati; sull'assenza di una disciplina organica sulla scorta di quanto da tempo sollecitato in sede comunitaria e presente in alcuni contesti nazionali europei v. M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria: caso italiano e prospettiva comparata cit.*, 383.

<sup>(713)</sup> A tale scopo, è necessario che il monitoraggio delle misure di detassazione, pure previsto dal recente d.p.c.m. 22 gennaio 2013, sia effettivo e si basi sui contenuti degli accordi di secondo livello che ne hanno beneficiato. Si evidenzia in proposito come, benché il d.p.c.m. 22 gennaio 2013 preveda che, per monitorare lo sviluppo delle misure di detassazione, i datori di lavoro debbano depositare i contratti di secondo livello presso la direzione del lavoro territorialmente competente entro trenta giorni dalla loro sottoscrizione, allo stato non sia prevista alcuna sanzione in caso di mancato rispetto della suddetta previsione. Simile controllo era, peraltro, stato previsto in altre circostanze (articolo 2, comma 5, del d.l. 27 maggio 2008, n. 93, convertito nella l. 24 luglio 2008, n. 126): tuttavia, esso non è mai stato realizzato nella pratica.

<sup>(714)</sup> Sul rischio di accordi "cosmetici", ovvero volti a riconoscere ai lavoratori un "premio" scollegato da ogni risultato, se non quello di un risparmio fiscale e contributivo, per effetto delle misure in esame vedi A. LASSANDARI, *Divisione sindacale e crescita di produttività e competitività, cit.*, 2013, 2, 252 e L. TRONTI, *Più produttività, per contratto*, reperibile in; meno recentemente, mette in luce l'uso distorto dei meccanismi previsti già nel protocollo del 1993 P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni e innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Roma, Accademia Nazionale dei Lincei, 169 ss.

<sup>(715)</sup> U. TRUVELLATO, *La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma e politiche*, IRVAPP, DO n. 1, 2009.

verificare<sup>(716)</sup>, la scarsità di risultati sino ad ora evidenziata, non deriva solo dall'erronea o, comunque, incerta politica pubblica seguita; anche l'attore collettivo non è esente da colpe, in quanto, le prassi negoziali, salvo alcune interessanti applicazioni<sup>(717)</sup>, hanno rappresentato, ed in parte continuano a rappresentare, un "terreno arido" per la ricerca di soluzioni innovative ed efficienti sul versante della partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(718)</sup>.

Questo è quanto recentemente affermato dall'OECD che, nel 2013, prendendo posizione sulle *linee programmatiche per la crescita e la competitività in Italia*<sup>(719)</sup> (sottoscritte dalle parti sociali l'anno precedente al fine di ottenere il rifinanziamento degli incentivi<sup>(720)</sup>), ha evidenziato la scarsa utilità delle misure in termini di aumento della produttività, le quali, piuttosto che premiare il risultato, sono intervenute, come più volte sottolineato, sul costo del lavoro.

Il "nuovo" legislatore, come già evidenziato, consapevole delle succitate criticità, sembra compiere un tentativo di "parziale" rottura con le politiche passate. Tuttavia, il messaggio c'è, ma poteva essere più chiaro. È, forse, mancato un po' di coraggio che sarebbe servito per addivenire ad una completa riformulazione delle rodiate misure legislative di supporto che hanno caratterizzato l'intervento pubblico in materia dal protocollo Ciampi in poi.

L'impressione, infatti, è quella che la recente disciplina, seppur con alcune novità, nella sostanza, non si discosti troppo dalle precedenti riproponendo, in parte, ricette già confutate dai fatti. La stringente limitazione della concessione degli incentivi subordinata alla contrattazione di secondo livello<sup>(721)</sup>, nonché l'assenza di una seria

<sup>(716)</sup> Cfr. cap. VI, parr. 4 e 5, dove vengono evidenziate le maggiori problematiche connotanti la contrattazione collettiva sul salario variabile.

<sup>(717)</sup> Sembra interessante segnalare un dispositivo introdotto nell'accordo integrativo Chemisol sulla partecipazione del 15 febbraio 2011, dove per il conseguimento del premio, tra i vari indici di collegamento, viene utilizzato quello della "professionalità". In particolare si articola il raggiungimento del premio in tre *step*. Da segnalare anche la strutturazione del premio di produttività cd. a "gradini" prevista nel contratto aziendale Barilla del 24 giugno 2011, laddove si prevede la possibilità per il lavoratore di acquisire il premio in maniera frazionata e proporzionale; per una panoramica su alcune pratiche interessanti cfr. cap. IV, parr. 6 e ss.

<sup>(718)</sup> La maggior parte degli accordi locali non utilizza indicatori sofisticati per erogare la parte aggiuntiva della retribuzione, ma, piuttosto, indicatori poco connessi alle prestazioni. In generale, si prevede un unico obiettivo uguale per tutti i lavoratori che non consente di valorizzare il contributo fornito dal singolo o dal gruppo di dipendenti al suo conseguimento, in questo senso anche E. GARGNOLI, *La retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, cit., 221 ss.

<sup>(719)</sup> OECD, *Economic Surveys, Italy, May, 2013*, 15, in [http://dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-ita-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-ita-2013-en).

<sup>(720)</sup> Sul punto cfr. *Interventi*, Redazione Adapt, in *C'è intesa, manca il coraggio*, in *Boll. Spec. Adapt*, 2012, n. 22.

<sup>(721)</sup> Il legislatore, proprio nella consapevolezza dell'insoddisfacente diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello, ha utilizzato gli sgravi fiscali per indurre le imprese a

sperimentazione destinata a verificare i costi ed i benefici degli interventi, hanno, da sempre, costituito criticità che la nuova normativa sembra intaccare solo parzialmente.

Il decreto interministeriale (articolo 2), in ordine al premio di risultato richiede che i contratti collettivi prevedano meccanismi di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione fornendo anche alcuni esempi pratici che, come detto, trovano perlopiù ispirazione nei passati accordi locali<sup>(722)</sup>.

Il meccanismo, in astratto, è interessante e tenta di riportare la c.d. retribuzione di produttività al suo obiettivo originario. L'intervento si distingue, e non di poco, da quanto previsto dal legislatore nel 2013<sup>(723)</sup>, dove, in parte, si prevedeva la possibilità di accedere all'agevolazione fiscale mediante l'introduzione di alcune misure presuntivamente considerate come positive in termini di produttività. In questo quadro, la condizione richiesta ai fini dell'erogazione aggiuntiva era la mera esistenza di un accordo collettivo contenente la previsione di strumenti di flessibilità contrattuale, con la conseguenza che il trattamento economico veniva a perdere la sua variabilità sia nell'*an* che nel *quantum*<sup>(724)</sup>.

Rispetto alle precedenti decretazioni in materia, i criteri dettati dalla nuova disciplina agevolativa sono oggi più chiari, anche grazie alla loro riproposizione nella scheda allegata al decreto che le aziende sono tenute a compilare all'atto del deposito del contratto presso la direzione territoriale del lavoro.

Tuttavia, vi è chi ha notato come il nuovo legislatore abbia perso l'occasione di compiere un «salto tecnico e metodologico» sui premi di risultato, il quale sarebbe potuto consistere nella «differenziazione delle aliquote di sgravio in ragione della struttura dei sistemi premianti»<sup>(725)</sup>.

dotarsi della stessa che, come noto, può essere implementata sia a livello aziendale che a livello territoriale.

<sup>(722)</sup> Articolo 2 decreto interministeriale 25 marzo 2016 Premio di risultato e criteri di misurazione, nel suo 2° comma recita: *I contratti collettivi di cui all'articolo 1 comma 1, lett. a), devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione degli orari di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto ad un periodo congruo definito nell'accordo, il cui riscontro sia verificabile in modo obiettivo attraverso valori numerici o di altro genere appositamente individuati.*

<sup>(723)</sup> Il decreto interministeriale del 22 gennaio 2013, dava attuazione a quanto previsto nell'articolo 1 comma 481 della legge 24 dicembre 2012, n. 228 ed estendeva l'agevolazione fiscale all'introduzione di alcune misure.

<sup>(724)</sup> M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività, cit.*, 94

<sup>(725)</sup> P. TOMMASETTI, *Luci ed ombre della nuova detassazione*, 4 aprile 2016, 3, reperibile in [http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/04/tomass\\_detass\\_2016-1.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/04/tomass_detass_2016-1.pdf): «I premi di risultato, infatti, continuano ad essere considerati dal legislatore come un sistema monolitico, sebbene esista una varietà di modelli (...) ciascuno con effetti diversificati sulle performance produttive individuali e



La nuova normativa specifica a più riprese la necessità che le somme abbiano carattere variabile. In questo senso, la contrattazione collettiva non è più libera di prevedere una retribuzione di produttività garantita, soprattutto nel *quantum*.

In questo caso, si può parlare di produttività in funzione del programma, in quanto il “valore” dei criteri adottati verrebbe demandato ed accertato nell’ambito del contratto collettivo o, come accade in questa ipotesi, direttamente nella norma. La retribuzione di produttività, così, perde ancora una volta la sua caratteristica aleatorietà, ma diviene certa, se non nell’ammontare, perlomeno nella sua erogazione, in quanto la produttività è già, in maniera più o meno velata, il risultato connaturale alle misure adottate<sup>(726)</sup>.

Dunque, il concetto di retribuzione di produttività si presenta ancora come una realtà dai contorni sfumati dalla quale non emerge un obiettivo specifico<sup>(727)</sup>. La nozione che ne esce sembra essere, ancora una volta, anche se con toni diversi, la sintesi di più indicatori diversamente connessi tra di loro, i quali, non riflettendo chiaramente la distinzione tra schemi incentivanti e schemi partecipativi, finiscono con l’indebolire entrambe le funzioni<sup>(728)</sup>.

Ci si interroga, dunque, una volta di più, sull’opportunità di operare una diversa utilizzazione delle risorse pubbliche stanziare a supporto della partecipazione economica dei dipendenti che non si limiti, pur senza escluderla, alla concessione di sgravi fiscali in favore di aziende coperte da contrattazione di secondo livello e che prescindano, almeno in parte, dai meccanismi indifferenziali del concetto di retribuzione di produttività.

---

collettive. L’occasione, dunque, poteva essere quella di prevedere percentuali diverse di detassazione a seconda del grado di flessibilità del premio di risultato. Ma anche di approntare meccanismi di valorizzazione della produttività generata dalla contrattazione di settore».

<sup>(726)</sup> M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, cit., 18.

<sup>(727)</sup> Il criterio di aggregazione rappresentato della produttività indica, più che un requisito di carattere giuridico, indica il fine a cui un determinato meccanismo retributivo variabile deve ambire ed, in tal senso, la contrattazione collettiva, se pur nella libertà che gli è concessa, deve agire in funzione della produttività, in questo senso vedi M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, cit., 12-13.

<sup>(728)</sup> M. VITALETTI, *op. ult. cit.*, 15 ss., che evidenzia come da un lato la produttività possa essere funzionale al raggiungimento di un risultato, qualora i criteri impiegati siano analizzati in un momento posteriore, ovvero al momento della loro realizzazione con la conseguenza che sia l’erogazione che l’ammontare dipendono dal raggiungimento dell’obiettivo. Dall’altro lato, invece, la produttività può essere considerata in funzione del programma, laddove il valore dei criteri presi a riferimento sia considerato nell’ambito del contratto collettivo tanto da consentire una definizione dell’erogazione *ex ante*.



## CAPITOLO V

### PROPOSTE IN MATERIA DI PARTECIPAZIONE FINANZIARIA: POTENZIALI VIE PER UN INCREMENTO.

*1. Premesse; 2. La detassazione subordinata all'applicazione di accordi di secondo livello è davvero l'unica via?; 2.1 Una possibile sperimentazione: strutture deputate all'approvazione di piani di partecipazione finanziaria come (temporanea) alternativa all'applicazione della contrattazione locale all'interno delle imprese che ne sono sfornite; 3. Un'opzione praticabile: la partecipazione finanziaria dei lavoratori come uno degli obiettivi perseguibili dalle reti di impresa e l'opportunità dell'incentivo pubblico in tal senso; 3.1. Segue: potenziali benefici derivanti dall'implementazione di piani di coinvolgimento comuni all'interno delle reti d'impresa; 3.2 Segue: sulla negoziazione collettiva all'interno delle reti di impresa in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori; 4. La normativa in favore della partecipazione finanziaria nelle start – up innovative. La partecipazione finanziaria dei collaboratori quale strumento chiave per ovviare alla carenza di liquidità; 5. Le proposte sul ruolo del legislatore sovranazionale: una legislazione fiscale sovranazionale e la prospettiva di un approccio modulare in tema di partecipazione finanziaria. Cenni.*

#### 1 Premesse.

Nel capitolo che precede, l'attenzione è stata focalizzata sia sulle misure di indirizzo intervenute a livello comunitario, sia sulle misure di supporto implementate dal legislatore italiano le, quali, come abbiamo visto si sono rivelate di dubbia efficacia in un'ottica di effettivo incremento della partecipazione finanziaria dei lavoratori nel nostro paese<sup>729</sup>.

Ci si chiede, quindi, se non sia giunto il momento di innovare in materia di politiche incentivanti e riportare a piena coerenza l'obiettivo della normativa di supporto, ossia renderla effettivamente idonea ad incrementare, per qualità e quantità, la partecipazione finanziaria dei lavoratori, tentando di coinvolgere nelle misure incentivanti quella fetta di dipendenti sino ad oggi esclusa, in quanto non coperta da contrattazione collettiva di secondo livello.

Nel capitolo che segue, il tentativo sarà quello di formulare alcune proposte che si ritengono utili ad una effettiva diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori che, in un modo o nell'altro, presuppongono un, almeno in parte, diverso

---

<sup>(729)</sup> Spesso tali misure, in frode all'etichetta, sono servite per abbassare il cuneo fiscale che in Italia si rivela particolarmente oneroso per le aziende.

utilizzo delle risorse pubbliche destinate sino ad oggi all'istituto.

L'obiettivo, come più volte ribadito, non è quello di ridurre l'importanza della contrattazione collettiva nella gestione dei sistemi di coinvolgimento dei dipendenti ma, piuttosto, individuare ulteriori soluzioni che permettano di mantenere l'apporto dell'attore collettivo anche nelle situazioni in cui non vi sia l'applicazione di un contratto di secondo livello<sup>730</sup>.

## 2 *La detassazione subordinata all'applicazione di accordi di secondo livello: è davvero l'unica via?*

L'Italia è un paese caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, dove la difficoltà di individuare la controparte sindacale a livello aziendale ha giocato un ruolo determinante nella mancata diffusione della contrattazione aziendale che avrebbe dovuto statuire in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori e che, invece, risulta diffusa soltanto all'incirca nel 35% delle aziende, soprattutto di grandi dimensioni<sup>(731)</sup>. Per di più, all'interno delle realtà imprenditoriali medio-piccole il contratto aziendale è da sempre considerato un costo non compensato da adeguati vantaggi<sup>(732)</sup>.

L'imprescindibilità dell'adesione da parte delle aziende alla contrattazione locale quale requisito per accedere alle risorse pubbliche, confermata anche dal recente succitato intervento in materia, se da un lato ha l'obiettivo di stimolare la diffusione della stessa anche all'interno delle realtà produttive che ne sono sprovviste, dall'altro fa sì che, ad oggi, ad usufruire delle risorse pubbliche stanziare siano state grandi aziende che, coscienti dei benefici ricavabili, avrebbero in ogni modo implementato piani di partecipazione finanziaria tra i loro dipendenti<sup>(733)</sup>.

Come pleonasticamente affermato, seppur in astratto condivisibile, la limitazione della fruibilità dell'incentivo ad aziende coperte da contrattazione di secondo livello non ha portato i risultati auspicati. Da questa prospettiva, gli ingredienti da ultimo proposti dall'odierno legislatore non si sono discostati di molto

<sup>(730)</sup> A titolo esemplificativo, si colloca su questa scia il recente accordo intervenuto tra le principali sigle sindacali e confindustria che permette anche alle imprese non coperte da contrattazione integrativa di accedere agli incentivi statali, per un approfondimento cfr. cap. VI, par. 3.

<sup>(731)</sup> G.P. CELLA - T. TREU, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna, 2009, 136.

<sup>(732)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, cit., 455; il mancato sviluppo della contrattazione decentrata avrebbe risentito della struttura produttiva del nostro paese, caratterizzata dalla netta predominanza di imprese di piccole dimensioni, per le quali «i costi fissi di negoziazione potrebbero rendere poco attraente la contrattazione di secondo livello», in questo senso F. D'AMURI – C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione in Italia*, cit., 11.

<sup>(733)</sup> Le multinazionali, in genere, implementano pratiche incentivanti strutturate a livello globale e simili in ogni paese, in quanto coscienti dei benefici da essi apportati.

dalla ricetta originaria già presentata a più riprese.

Il problema della mancata diffusione della contrattazione di secondo livello, con particolare riferimento al potenziale non espresso dalla contrattazione territoriale, ha radici culturali importanti che necessitano di un approccio diverso e più totalizzante.

A sommosso parere dello scrivente, sarebbe stata, quindi, ipotizzabile una diversa distribuzione delle risorse (o di parte delle stesse) mirante, in primo luogo, alla diffusione di strumenti culturali che si ritengono imprescindibili ai fini della diffusione di pratiche partecipative soddisfacenti. A titolo meramente esemplificativo, è immaginabile l'incentivazione di eventi formativi sull'argomento, sia all'interno delle associazioni datoriali che di quelle sindacali. Un ruolo fondamentale, inoltre, potrebbe essere rivestito dagli enti bilaterali che, storicamente, laddove esistenti <sup>(734)</sup>, si prestano ad una dialettica con il datore di lavoro profondamente diversa rispetto a quella che, tradizionalmente, ha caratterizzato l'evoluzione del movimento sindacale nel nostro paese <sup>(735)</sup>.

Interessante è la prospettiva di chi, in argomento, intravede un ruolo di primo piano riservato alle strutture orizzontali delle organizzazioni nazionali, le quali potrebbero assumere un'azione di stimolo e supporto sul piano locale, in vista di un possibile «sviluppo di esperienze contrattuali pilota»<sup>(736)</sup>. Una simile iniziativa, però, dovrebbe essere supportata dalle istituzioni locali, attraverso una spendita della leva dell'incentivo pubblico in favore della progettazione di specifici piani aziendali di produttività, sulla scorta, ad esempio, di quanto avvenuto in Francia e Germania<sup>(737)</sup>.

---

<sup>(734)</sup> Sono nati nell'esperienza delle casse mutue per l'edilizia ed hanno conosciuto un notevole sviluppo nel settore dell'artigianato. Per un approfondimento vedi L. BELLARDI, *Istituzioni bilaterali e contrattazione collettiva. Il settore edile (1945-1988)*, Franco Angeli, Milano, 1989; L. BELLARDI, *Le istituzioni bilaterali tra legge e contrattazione collettiva: note di sintesi e prospettive*, in *La bilateralità tra tradizione e rinnovamento*, a cura di L. BELLARDI - G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011, 7 ss.

<sup>(735)</sup> Per un approfondimento sul punto cfr. G. FONTANA, *Profili della rappresentanza sindacale*, Giappichelli, Torino, 2004, 279.

<sup>(736)</sup> P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, cit., 22.

<sup>(737)</sup> A. M. PONZELLINI, *La strada giusta per la contrattazione della produttività*, Nuovi lavori, Newsletter, 2013, consultabile in <http://www.nuovi-lavori.it/index.php/sezioni/61-contrattazione/127-la-strada-giusta-per-la-contrattazione-della-produttiva>; sia concesso di riportare il provvedimento segnalato da P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, cit., 22. (nota 34) alla quale si rimanda per riferimenti testuali più precisi, laddove si evidenzia «Un primo tentativo in tal senso, per quanto ancora generico, embrionale e, forse, discutibile per certi profili, è quello della regione Lombardia, che, con l'articolo 6 della legge regionale n. 7 del 18 aprile 2012, contenente «Misure per la crescita, lo sviluppo e l'occupazione» ha inserito, nella legge regionale n. 22 del 28 settembre 2006, l'articolo 23 ter, rubricato «Contrattazione di secondo livello per lo sviluppo e l'occupazione». Nell'ambito di tale provvedimento la Regione tra, tra le varie iniziative, l'incremento della produttività e dei salari.

2.1 *Una possibile sperimentazione: strutture deputate all'approvazione di piani di partecipazione finanziaria come (temporanea) alternativa all'applicazione della contrattazione locale all'interno delle imprese che ne sono sfornite.*

Nell'affannoso tentativo di identificazione di astratti strumenti giuridici idonei a coadiuvare il processo di diffusione della partecipazione finanziaria nel nostro paese, nei paragrafi che seguono si cercherà, sommessamente, di procedere all'individuazione di potenziali alternative che si ritengono astrattamente in grado di concorrere, dal punto di vista giuridico, alla diffusione del capitalismo partecipativo nei confronti di una più ampia platea di soggetti.

Come già ampiamente osservato, anche se animata da pregevoli intenti, la rinnovata limitazione posta da parte del legislatore in ordine alla possibilità di beneficiare degli incentivi solo per mezzo del contratto collettivo di secondo livello, sembra mortificare, una volta di più, le micro-realtà imprenditoriali che ne sono sfornite<sup>(738)</sup>.

Non si tratta di voler “*bypassare*” l'attore collettivo, ma di prendere atto della prova dei fatti, la quale ha dimostrato l'assenza di una correlazione positiva tra questo tipo di misure incentivanti e la diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello<sup>(739)</sup> all'interno di aziende che, probabilmente, sia per limiti culturali che dimensionali, risultano insensibili alla normativa di supporto, così come sino ad oggi pensata.

Certamente, l'apporto della contrattazione collettiva risulta imprescindibile laddove si voglia addivenire alla predisposizione di programmi che contemplino criteri di misurazione e di verifica degli incrementi di produttività, redditività, efficienza ed innovazione che, come specificato anche nel recente decreto ministeriale, costituiscono uno dei presupposti necessari per la fruibilità dell'agevolazione fiscale e contributiva. Con tutta probabilità, l'applicazione di simili programmi gioverebbe anche alle realtà industriali minori. Si concorda, quindi, sul fine ultimo, ovvero la diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello. Tuttavia, si intravedono ulteriori vie per raggiungere tale risultato, il che presuppone, come più volte auspicato, una diversa distribuzione delle risorse pubbliche sino ad ora destinate alla partecipazione finanziaria dei lavoratori. Come ampiamente sottolineato, in linea con

---

<sup>(738)</sup> Le piccole aziende del centro Italia ma soprattutto del sud, es, in particolare il settore dei servizi nel quale la contrattazione di secondo livello risulta meno presente rispetto all'industria, per un approfondimento vedi F. D'AMAURI – C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione in Italia, cit.*, 11 ss.

<sup>(739)</sup> A titolo esemplificativo, si vedano i dati contenuti in F. D'AMAURI – C. GIORGIANTONIO, *op. ult. cit.*, 1 ss., dove emerge chiara l'insensibilità di alcune realtà alle politiche incentivante succedutesi.

le indicazioni provenienti dagli organi comunitari<sup>(740)</sup>, una parte degli stanziamenti andrebbe destinata alla formazione in argomento; mentre, altre risorse, potrebbero essere messe a disposizione di chi, sino ad oggi, non ne ha mai usufruito, *i.e.* le piccole aziende, anche attraverso la strutturazione di “temporanei” meccanismi giuridici di accesso ai benefici previsti dalla normativa di supporto.

In altri termini, si tratta di ipotizzare una temporanea “democraticizzazione” dell’incentivo, nell’obiettivo di far sperimentare in maniera tangibile, laddove sconosciuta, la partecipazione finanziaria dei lavoratori con la verosimile aspettativa che, una volta compresi i benefici, la stessa possa essere implementata in maniera autonoma dalle imprese attraverso l’implementazione della contrattazione collettiva aziendale piuttosto che attraverso l’applicazione di un contratto territoriale.

Del resto già esistono forme contemplanti benefici fiscali in favore di alcune tipologie di imprese a prescindere dall’applicazione della contrattazione collettiva. Ci si riferisce, in particolare, alla normativa nella in favore delle imprese *startup* c.d. innovative, contenuta nel “decreto crescita” 179/2012, convertito nella legge 221/2012, nella quale è espressamente previsto uno sgravio fiscale e contributivo nell’ipotesi in cui la remunerazione dei dipendenti occupati da tali imprese sia corrisposta tramite strumenti finanziari (azioni, quote, strumenti finanziari partecipativi o diritti emessi dall’impresa).

Ovviamente, in assenza dell’apporto del sindacato, risulta difficile immaginare l’elaborazione di appositi programmi di produttività (come quelli da ultimo previsti dal legislatore) da parte di piccole realtà imprenditoriali, spesso poco organizzate. In questo quadro, sembra molto più agevole ipotizzare che un piccolo datore di lavoro possa prevedere, avvalendosi di ordinarie consulenze, un piano di partecipazione agli utili in favore dei suoi dipendenti. Si tratterebbe, dunque, di lasciare la temporanea possibilità di fruire delle agevolazioni in corrispondenza dell’elaborazione di modelli partecipativi ai sensi dell’articolo 2102 del codice civile che, come già sottolineato, all’interno del recente decreto ministeriale, costituiscono un autonomo presupposto di concessione dell’incentivo<sup>(741)</sup>.

Ai fini dell’introduzione di una simile possibilità, in assenza dell’apporto del sindacato, è necessario individuare un strumento giuridico attraverso il quale, una volta pianificato uno schema di partecipazione agli utili, le imprese possano fruire in maniera certa e controllata delle agevolazioni pubbliche stanziare.

In concreto, si pensa alla regolazione di un procedimento nell’ambito del quale il ruolo di “mediatore” e “certificatore”, solitamente spettante alla contrattazione collettiva locale, venga affidato ad enti o istituzioni in grado verificare e approvare i piani partecipativi e, perché no, coadiuvarne la formazione.

---

<sup>(740)</sup> Per un approfondimento sull’intervento comunitario in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori cfr. cap. IV, parr. 2. e 2.1.

<sup>(741)</sup> Cfr. cap. IV, parr. 4.2. ss.

Ancora una volta, anche alla luce dell'ampliamento delle competenze operato di recente dal legislatore<sup>(742)</sup>, lo sguardo volge agli enti bilaterali<sup>(743)</sup>, in quanto, laddove presenti<sup>(744)</sup> si sono dimostrati uno strumento molto utile a perseguire gli interessi delle parti in maniera aconfittuale<sup>(745)</sup>. Ciò sia per la loro genesi collettiva, sia per la loro intrinseca natura associativa, sia per la loro organizzazione paritetica, nonché per la loro «esperienza di mediazione collaborativa tra i diversi interessi»<sup>(746)</sup>

Si tratta di fenomeni di istituzionalizzazione della contrattazione collettiva e, quale che sia la loro matrice, affinché gli stessi possano rivestire funzioni o erogare prestazioni di origine legale vi è la necessità di un'apposita previsione normativa in tal senso<sup>(747)</sup>. Ebbene, tali organismi da tempo esercitano funzioni attribuite *ex lege*<sup>(748)</sup>,

---

<sup>(742)</sup> Il decreto legislativo n. 151/2015 (*disposizioni relative alla razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico dei cittadini e delle imprese*) all'articolo 26 prevede, in relazione alle risoluzioni consensuali ed alle dimissioni, che la trasmissione degli appositi moduli possa avvenire, tra gli altri, anche per mezzo degli enti bilaterali.

<sup>(743)</sup> Si tratta, in particolare, di enti costituiti dalle parti firmatarie di un contratto collettivo che assumono in genere la forma dell'associazione non riconosciuta o, talvolta della fondazione. Sono composti da rappresentanti di imprese e di sindacati e hanno l'obiettivo di soddisfare interessi delle parti costituenti l'organismo medesimo, per un approfondimento V. BAVARO, *La bilateralità nella legislazione italiana*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, a cura di L. BELLARDI – G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011, 33 ss.

<sup>(744)</sup> In particolare, in Italia gli enti bilaterali si sono sviluppati con nell'edilizia, nell'agricoltura, nel terziario, nell'artigianato, nel credito. Gli stessi si sono posti quali interlocutori privilegiati con soggetti istituzionali, per un approfondimento A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, cit., 97 ss.

<sup>(745)</sup> Non agiscono con una logica conflittuale, ovvero non si fondano su una contrapposizione conflittuale degli interessi così come spesso fa la contrattazione collettiva. La bilateralità si è tradotta in forme di associazione delle parti sociali in processi regolativi, decisionali e gestionali, in questo senso D. VALCAVI, *Esperienze di bilateralità in alcuni Paesi dell'Unione Europea*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, cit., 307.

<sup>(746)</sup> A. VALLEBONA, *Gli enti bilaterali: il seme di speranza da salvaguardare*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, a cura di I. SENATORI, Giuffrè, Milano, 2008, 436; in particolare, nel sistema italiano della bilateralità vi sono enti costituiti dal contratto collettivo ed enti istituiti dalla legge, di solito all'interno di altri enti bilaterali già esistenti, G. D'ALOIA, *Sindacato e enti Bilaterali. Spunti di una ricerca*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2005, 4, 172.

<sup>(747)</sup> Cfr. V. BAVARO, *La bilateralità nella legislazione italiana*, cit., 44.

<sup>(748)</sup> L'articolo 2, comma 1 lett. h) del decreto legislativo 276 del 2003 segna il passaggio dal periodo in cui gli enti erano espressione esclusiva dell'autonomia collettiva ad uno in cui diventano sedi privilegiate per svolgere funzioni di carattere generale fino ad allora attribuite ad altri organismi. In generale sulle funzioni affidate agli enti bilaterali cfr. G. PROIA, *Gli Enti bilaterali*, in *Dopo la flessibilità cosa?*, a cura di L. MARIUCCI, il Mulino, Bologna, 2006, 29 ss.; G. MARTINEGO, *Gli enti bilaterali dopo il d.lgs 276/2003*, in *Lav. Dir.*, 2006, 246; più recentemente V. BAVARO, *La bilateralità nella legislazione italiana*, cit., 51 ss., ivi per ulteriori testi di approfondimento sia consentito il richiamo alla nota (66).



come, ad esempio, l'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro<sup>(749)</sup>, la certificazione della regolarità contributiva ai fini del contrasto del lavoro irregolare<sup>(750)</sup> o la funzione di integrazione del reddito dei lavoratori<sup>(751)</sup>.

Alla luce di quanto appena riportato, non si rinvengono particolari ostacoli alla possibilità che il legislatore possa affidare agli enti bilaterale la funzione che qui si propone, ossia la possibilità di certificare, esprimere un parere di conformità<sup>(752)</sup> e, perché no, coadiuvare l'elaborazione di schemi di partecipazione finanziaria nei confronti di aziende sfornite di contrattazione locale, affinché le stesse possano beneficiare delle agevolazioni sino ad oggi costantemente riservate a piani partecipativi strutturati da aziende coperte da contratto collettivo di secondo livello.

Un simile arricchimento di competenze, dovrebbe essere subordinato ad un adeguato controllo pubblicistico che, seppur da alcuni criticato<sup>(753)</sup>, nel caso di specie si rivelerebbe più che opportuno (data l'ingente quantità di risorse pubbliche che viene stanziata).

A margine di quanto sopra osservato, a scanso di equivoci, un'ulteriore precisazione risulta fondamentale. Il meccanismo appena proposto non vuole rappresentare un'alternativa alla contrattazione collettiva ma, piuttosto, uno strumento di graduale avvicinamento alla medesima. L'individuazione degli enti bilaterali, quali organismi deputati all'espletamento della funzione burocratica di certificazione non è casuale, in quanto gli stessi identificano un fenomeno di istituzionalizzazione della contrattazione collettiva. In questa visione, la funzione astrattamente affidatagli, non rappresenta altro che il risultato della volontà di coinvolgere, più o meno direttamente, il sindacato nel processo di diffusione della partecipazione finanziaria dei dipendenti.

Per di più, in questo scenario, laddove si vogliano individuare ulteriori organismi

<sup>(749)</sup> Previa autorizzazione del Ministero del Lavoro ai sensi dell'articolo 6, comma 3, decreto legislativo n. 276 del 2003.

<sup>(750)</sup> Alla fine degli anni novanta, l'articolo 3, comma 8 del decreto legislativo n. 494 del 1996 in seguito modificato dal d.lgs 273/3003 introdusse l'obbligo a carico dei committenti l'obbligo di richiedere alle imprese un certificato di regolarità contributiva.

<sup>(751)</sup> Ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lett. h) del decreto legislativo n. 276 del 2003 gli stessi possono gestire fondi per l'integrazione del reddito.

<sup>(752)</sup> Sulla scorta di quanto già demandato agli stessi in materia di apprendistato professionalizzante

<sup>(753)</sup> I. ARMAROLI, *Bilateralismo e bilateralità*, in *Le nuove regole del lavoro dopo il Job Act*, a cura di M. TIRABOSCHI, Giuffrè, Milano, 2016, 375: osserva come l'ampliamento dell'ampliamento delle competenze degli enti bilaterali emerga una «dimensione fortemente statalizzata degli organismi paritetici e bilaterali, che se possono beneficiare di nuovi spazi di operatività (...) lo fanno solo a condizione che operi un adeguato sistema di gestione e/o controllo pubblicistico»; C. CESTER, *Il futuro degli enti bilaterali: collaborazione e antagonismo alla prova della riforma del mercato del lavoro*, in *Lav. Dir.*, 2003, 21 ss: paventa il rischio che gli enti bilaterali possano indebolire la loro funzione all'autoregolazione in seguito alla istituzionalizzazione legale delle funzioni spettanti agli stessi; nello stesso senso vedi anche L. MARIUCCI, *Gli enti bilaterali in chiaro*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2006, 245.

potenzialmente idonei a svolgere il compito che qui si propone, un ruolo attivo potrebbe essere giocato anche dalle direzioni territoriali del lavoro, le quali, spesso, si trovano a sostituire la funzione che la legge affida dal sindacato locale<sup>(754)</sup>.

Quale che sia l'ente che si ritiene più idoneo a svolgere la funzione di approvazione/certificazione dello schema partecipativo, si specifica come lo stesso non dovrebbe assumere una funzione "notarile" ma, piuttosto, un ruolo di consulenza ed assistenza nell'ambito dei programmi che il legislatore identifica come necessari per l'ottenimento delle agevolazioni<sup>(755)</sup> che, a questo punto, diventerebbero fruibili previo parere positivo degli organismi incaricati.

Come anticipato, tuttavia, non si vuole proporre una soluzione che comporti possibili "controindicazioni", ovvero un'alternativa che possa costituire una "scappatoia" dal contratto collettivo locale, né tantomeno un disincentivo alla sua applicazione. In quest'ottica, al fine di scongiurare il rischio che una simile opzione possa far venir meno l'interesse dei soggetti coinvolti all'applicazione di un contratto aziendale o territoriale, la possibilità di beneficiare degli incentivi mediante piani approvati dall'ente competente dovrebbe essere limitata temporalmente, dopodiché, la possibilità di fruire della normativa di supporto tornerebbe ad essere condizionata alla necessaria applicazione di un accordo collettivo integrativo.

Con l'approvazione/certificazione dello schema di partecipazione finanziaria da parte delle "proposte" commissioni, sarebbe limitato anche il paventato rischio di accordi collusivi<sup>(756)</sup>, ovvero finalizzati ad un mero risparmio fiscale e contributivo piuttosto che ad una effettiva partecipazione dei lavoratori coinvolti nel piano. Gli esiti di un simile meccanismo giuridico sarebbero facilmente verificabili al termine del periodo entro il quale i soggetti possono usufruire degli incentivi in assenza di contrattazione collettiva. Ovviamente, i risultati non sono certi e le variabili da considerare sono molteplici. Tuttavia, se è vero come è vero che il capitalismo partecipativo ha tendenzialmente effetti positivi<sup>(757)</sup>, non si intravedono particolari ostacoli in ordine alla sperimentazione da parte del legislatore di un simile meccanismo.

---

<sup>(754)</sup> Le Direzioni Territoriali del Lavoro hanno funzioni di vigilanza tecnica, piuttosto che sostitutive della contrattazione locale.

<sup>(755)</sup> L'articolo 2 del citato decreto restringe il campo dei premi di risultato detassabili alle sole somme di ammontare variabile legate ad «*incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione*», prevedendo l'elaborazione, da parte della contrattazione collettiva aziendale, di criteri di misurazione e verifica dei suddetti incrementi.

<sup>(756)</sup> Sul rischio di accordi "cosmetici", ovvero volti a riconoscere ai lavoratori un "premio" scollegato da ogni risultato, se non quello di un risparmio fiscale e contributivo, per effetto delle misure in esame vedi A. LASSANDARI, *Divisione sindacale e crescita di produttività e competitività*, cit., 252.

<sup>(757)</sup> Per i possibili effetti positivi del capitalismo partecipativo vedi *retro* cap. I; per evidenze empiriche sugli effetti positivi della partecipazione finanziaria dei lavoratori, a titolo meramente esemplificativo, cfr. ricerche riportate *retro* nella nota (136).

A modesto parere dello scrivente, l'estensione della normativa incentivante alle piccole (e piccolissime) realtà imprenditoriali si configurerebbe come un risultato "storico". Per mezzo di un accesso - anche se solo temporaneo- alle risorse pubbliche, gli obiettivi potenzialmente raggiungibili sarebbero molteplici. Primo tra tutti, il tangibile effetto che verrebbe riscontrato tra i lavoratori in termini di innalzamento (anche se lieve) del potere d'acquisto, derivante dall'incasso delle somme oggetto di agevolazione. L'acquisizione di una simile possibilità creerebbe, con tutta probabilità, delle aspettative nella forza lavoro, tanto che sarebbero gli stessi dipendenti a "spingere", affinché tali piani partecipativi diventino strutturali. In quest'ottica, anche la misura in questione risulterebbe, in ultima istanza, uno stimolo all'adesione ad un contratto locale, anche da parte dei datori di lavoro più diffidenti che, per continuare a beneficiare delle agevolazioni e una volta scaduto il periodo temporalmente identificato, si vedrebbero costretti quantomeno ad aderire ad un contratto territoriale.

Per di più, se non si vuol confutare tutto quanto osservato nel capitolo primo del presente lavoro in ordine agli effetti positivi che il coinvolgimento finanziario dei lavoratori apporta, va da sé che dovrebbe essere tangibile per l'imprenditore la verifica del miglioramento della prestazione lavorativa dei suoi dipendenti e, di conseguenza l'incremento della *performance* della propria impresa<sup>(758)</sup>.

### 3 *Un'opzione praticabile: la partecipazione finanziaria dei lavoratori come uno degli obiettivi perseguibili dalle reti di impresa e l'opportunità dell'incentivo pubblico in tal senso.*

La situazione di "stallo" che affligge la partecipazione finanziaria dei dipendenti in Italia induce a ricercare soluzioni innovative in argomento, soprattutto per quanto riguarda l'intervento agevolativo predisposto in sede legislativa, nonché per la struttura giuridica di supporto al coinvolgimento dei lavoratori<sup>(759)</sup>.

Un cambio di passo è necessario. Risulta, opportuno, oggi più che mai, superare le titubanze mostrate dai sindacati in materia<sup>(760)</sup> e operare un'estensione degli schemi

<sup>(758)</sup> Sulle funzioni della partecipazione finanziaria, sull'impatto positivo sulla produttività aziendale e sulla forza lavoro cfr. cap. I, in particolare, parr. 7.1., 7.2, 7.3.

<sup>(759)</sup> L'Italia si colloca quale fanalino di coda in tema di partecipazione finanziaria. Per un approfondimento e relative statistiche AA.VV., *The Promotion of Employee Ownership and Participation*, cit., 32 ss.

<sup>(760)</sup> Le sigle sindacali, ed in particolare la Cgil, non si sono mai mostrate propositive in ordine ad un deciso potenziamento della contrattazione territoriale, mosse soprattutto dalla preoccupazione che l'estensione di tale livello di contrattazione possa avvenire a danno della contrattazione aziendale e, quindi, che il sindacato possa ritrovarsi spiazzato rispetto ai soggetti e ai luoghi elettivi della sua attività di rappresentanza e di negoziazione (le imprese, appunto, e le unità produttive industriali di medio-grandi dimensioni e i lavoratori a tempo indeterminato), così da vedere sempre più indebolita la propria presenza e influenza in un mercato del lavoro già in sé più debole e frammentato, in questo senso L. BELLARDI, *La struttura della contrattazione collettiva: ragionando della sua Revisione*, *Lav. Dir.*, 2, 2000, 239.

di coinvolgimento al mondo delle piccole medie imprese, dando nuova linfa vitale alle forme di contrattazione territoriale o attivando enti territoriali predisposti a tale scopo<sup>(761)</sup>, al fine di diffondere la partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno di quelle realtà produttive minori che, in Italia, sono la netta maggioranza<sup>(762)</sup>.

È importante affiancare alle pratiche sino ad ora messe in campo interventi orientati allo sviluppo della contrattazione collettiva decentrata e di qualità che abbia un maggior contatto ed interesse per le situazioni concrete, quali, appunto, le relazioni esistenti tra imprese collocate in un determinato territorio.

L'imprescindibile dato di partenza deve essere costituito, dunque, dalla conformazione naturale delle realtà produttive del nostro paese che, come più volte rilevato, è caratterizzato da soggetti di modeste dimensioni fortemente radicati nel territorio. In questa visione, se consideriamo territorio una certa porzione di suolo, dobbiamo presumere che ciò che giustifica il diverso trattamento siano le condizioni del mercato del lavoro di quella zona, cosicché, per fare un esempio, un indice di produttività settoriale di una determinata area può giustificare un modello di coinvolgimento della forza lavoro (e quindi di partecipazione finanziaria) diverso da un altro<sup>(763)</sup>. Bisogna, inoltre, tenere a mente che il livello territoriale può anche prescindere da una determinata porzione di suolo ed essere identificato sulla base dell'integrazione funzionale-produttiva delle imprese, come nel caso dei distretti produttivi o delle filiere<sup>(764)</sup>. Proprio quest'ultimo tipo d'integrazione ha favorito la creazione delle cd. "reti di impresa"<sup>(765)</sup>, tra le quali vengono a crearsi relazioni giuridiche tendenzialmente stabili, volte a regolarne la collaborazione e la partecipazione ad un progetto di interesse comune, senza annullare l'autonomia giuridica delle stesse<sup>(766)</sup>.

---

<sup>(761)</sup> G. BIANCHI, *I premi di produttività in Lombardia: Limiti e nuove opportunità*, cit., 4.

<sup>(762)</sup> Il dato emerge anche dai dati Istat reperibili sul sito dell'istituto ([www.istat.it](http://www.istat.it)) nella sezione "struttura e competitività del sistema imprese" dove emerge come le micro-imprese (ovvero quelle che impiegano meno di 10 dipendenti) siano la maggioranza, ossia 4,1 milioni che corrispondono al 95,2% delle aziende attive nel nostro paese.

<sup>(763)</sup> V. BAVARO, *Azienda, Contratto e Sindacato*, Cacucci, Bari, 2012, 104.

<sup>(764)</sup> Si segnala il documento *Linee guida di riforme della struttura della contrattazione*, sottoscritto unitariamente da Cgil, Cisl, Uil nel 2008 nella parte in cui auspicano un livello decentrato regionale, oppure provinciale, settoriale, di filiera di distretto, di sito.

<sup>(765)</sup> Le quali possono essere definite come «trama di relazioni che connette entità in condizioni di interdipendenza, ma istituzionalmente diverse», G. SODA, *Reti tra imprese. Modelli prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carocci, Roma, 1998, 66 ss.;

<sup>(766)</sup> F. CAFAGGI, *Domande alla ricerca e profili metodologici*, in *Politiche industriali e collaborazioni tra imprese nel distretto toscano*, a cura di F. CAFAGGI - P. IAMICELI, Il Mulino, Bologna, 2012, 42; nel contesto italiano, caratterizzato dalla netta prevalenza di piccole realtà produttive la rete viene identificata in primo luogo come uno strumento di competizione in un mercato sempre più globalizzato dove le piccole imprese rischiano di soccombere, in questo senso S. Russo, *La strategia*

Senza apparire troppo fantasiosi, sembra che lo strumento giuridico del contratto di rete ben possa ben costituire il “grimaldello” utile alla diffusione della partecipazione finanziaria all’interno delle piccole imprese gravitanti nella rete. Il fenomeno delle reti di impresa è in costante crescita, oltre che essere oggetto di recente particolare attenzione da parte del legislatore<sup>(767)</sup>. Numerose evidenze empiriche<sup>(768)</sup> mostrano un’elevata diffusione<sup>(769)</sup> all’interno dei confini nazionali di accordi tra imprese destinati alla creazione di duraturi rapporti di collaborazione per il perseguimento di finalità produttive condivise<sup>(770)</sup>.

Sul piano giuridico, il contratto di rete – introdotto dall’articolo 3, commi 4 *ter* – 4 *quinquies* del d.l. n. 5 del 2009 (convertito con l. n. 33/2009) <sup>(771)</sup> – è definito dal legislatore come l’accordo che consente a più imprenditori di obbligarsi reciprocamente, sulla base di un programma comune, a collaborare in forme ed ambiti

di rete nei rapporti con la PA, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di G.Z. GRANDI - M. BIASI, Cedam, 2014, 32.

<sup>(767)</sup> Il fenomeno è oggetto di agevolazioni come, ad esempio, agli incentivi fiscali previsti per la diffusione delle reti dalla legge n. 122 del 2010, per il periodo di imposta 2010 – 2012. In questo quadro, gli utili conseguiti dalle singole imprese e destinati alla realizzazione di investimenti previsti dal programma di rete, mediante versamento nel fondo patrimoniale, erano esclusi dal calcolo del reddito imponibile per un importo massimo di un milione di euro per ciascun partecipante alla rete. Inoltre, il Consiglio dei Ministri ha approvato il 10 aprile 2015 il Documento di economia e finanza per il 2015 (DEF), dove, dopo il mancato rinnovo reintroduce agevolazioni fiscali in favore delle reti di impresa.

<sup>(768)</sup> Per una rassegna, fondata peraltro su rilevazioni empiriche, delle forme tramite le quali si realizzano situazioni di interdipendenza tra impresa per la condivisione di obiettivi vedi i contributi pubblicati in F.CAFAGGI - P. IAMICELI, *Reti di impresa tra crescita e innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo*, Il Mulino, Bologna, 2007; F. CONTÒ - P. LA SALA, *Networks territoriali e reti di imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012, 69.

<sup>(769)</sup> Vedi dati elaborati da Infocamere nel giugno 2014, dove si evince che il fenomeno è in netta crescita, reperibili in [www.infocamere.com](http://www.infocamere.com).

<sup>(770)</sup> E’ sufficiente richiamare la recente indagine condotta sulla diffusione dei fenomeni di collaborazione imprenditoriale nei settori della moda e della nautica in Toscana i cui risultati sono raccolti in *Domande alla ricerca e profili metodologici*, cit., 42; per un approfondimento si veda anche D. D’ALESSANDRO - M. GOBBATO, *Una ricerca sul campo: settori e filiere*, 2012, 59 ss. e M. GOBBATO, *Le reti di imprese: un’analisi comparativa intersettoriale*, 2012, 171 ss. entrambi in *Politiche industriali e collaborazione tra imprese nel contesto toscano*, a cura di F. CAFAGGI - P. IAMICELI, Il Mulino, Bologna, 2012; sulla crescente diffusione del fenomeno con uno sguardo giuslavoristico vedi anche Z. G. GRANDI – M. BIASI, *Introduzione*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di Z. G. GRANDI – M. BIASI, Cedam, Padova, 2014.

<sup>(771)</sup> È intervenuta la l. 122 del 2010 che ha modificato la disciplina in più punti. Per un *excursus* sull’evoluzione delle forme di collaborazione imprenditoriale e sulla disciplina del contratto di rete si veda F. CONTÒ - P. LA SALA, *Networks territoriali e reti d’impresa*, cit., 1 ss.; per un inquadramento di profili più squisitamente civilistico sul contratto di rete cfr., M. MATTIONI, *Il contratto di rete: un inquadramento civilistico*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di G.Z. GRANDI - M. BIASI, Cedam, Padova, 2014, 47 ss.

predeterminati, a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale ed esercitare in sinergia una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa con lo scopo di accrescere, individualmente o collettivamente, la propria competitività sul mercato.

La collaborazione e la connessione che emergono anche nella stessa definizione legislativa fanno pensare al contratto di rete come uno strumento idoneo alla diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(772)</sup>.

Come discusso in precedenza, durante l'esame degli interventi pubblici in favore della partecipazione finanziaria<sup>(773)</sup>, l'obiettivo di fondo costantemente perseguito dal legislatore per mezzo delle misure incentivanti è biunivoco: si vuol far sì che il coinvolgimento dei lavoratori nel rischio d'impresa avvenga per mezzo della contrattazione collettiva ed, allo stesso tempo, mediante la concessione di agevolazioni ad essa riservate, indurre le imprese ad addivenire all'applicazione di un contratto collettivo di secondo livello.

### 3.1 *Segue: potenziali benefici derivanti dall'implementazione di piani di coinvolgimento comuni all'interno delle reti d'impresa.*

Orbene, una volta identificato il fine, ossia quello di estendere la contrattazione di secondo livello o, comunque, ampliare la sfera di lavoratori coinvolti negli schemi di partecipazione finanziaria, occorre interrogarsi sulle conseguenze che potrebbero scaturire dalla valorizzazione delle connessioni esistenti tra le realtà produttive<sup>(774)</sup> in termini di diffusione del capitalismo partecipativo tra i dipendenti coinvolti<sup>(775)</sup>.

In questo quadro, ci sembra che l'impiego del contratto di rete possa rappresentare un'occasione imperdibile, peraltro già in parte sperimentata in via autonoma in materia di *welfare* in alcuni contesti<sup>(776)</sup>. In generale, la rete di impresa

---

<sup>(772)</sup> Per quanto riguarda la possibilità che le reti di impresa possano coadiuvare la diffusione del salario variabile in Italia sia consentito il richiamo a S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 617 ss.

<sup>(773)</sup> Cfr. cap. IV, par. 4., 4.1., 4.2., 4.2.1., 4.2.2.

<sup>(774)</sup> Per reti di impresa si intende quel complesso di relazioni giuridiche tendenzialmente stabili tra imprese, volte a regolare la collaborazione la partecipazione ad un progetto di interesse comune, senza annullare l'autonomia giuridica, in questo senso F. CAFAGGI, *Domande alla ricerca e profili metodologici*, cit., 42.

<sup>(775)</sup> In argomento si veda T. TREU, *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, *Merc. Conc. Reg.*, 2012, 1, 1 ss.

<sup>(776)</sup> La prima rete d'impresa con questo intento è nata dall'unione di dieci imprese manifattrice del varesotto. Tra gli obiettivi strategici inseriti nel contratto di rete c'è quello di «svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/intraziendali socialmente responsabili in materia di Welfare aziendale e Formazione quali fattori che contribuiscono all'innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività

apporta dei vantaggi alle unità produttive che ne entrano a far parte, se non altro in termini di opportunità tese a migliorare l'economicità della gestione aziendale<sup>(777)</sup>, ma anche in termini di accesso alle conoscenze ed alle competenze di altre imprese, con la conseguente positiva contaminazione che può portare ad una applicazione delle stesse all'interno della rete<sup>(778)</sup>.

Concentrando l'attenzione sulle norme prima richiamate<sup>(779)</sup>, emerge con chiarezza l'impronta finalistica delle stesse; in altri termini, «la legge individua gli obiettivi attribuiti allo strumento (accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato), ma non le modalità attraverso cui raggiungerli»<sup>(780)</sup>. In questo senso, l'implementazione di piani di partecipazione finanziaria comuni all'interno del *network* sembra identificarsi, oggi più che mai, come uno degli elementi imprescindibili per l'accrescimento del fattore competitività, anche alla luce, come detto, dei tentativi di collaborazione già messi in atto in simili contesti, concernenti sperimentazioni in materia di *welfare*<sup>(781)</sup>. Proprio tenendo presenti tali iniziative, peraltro recentemente accomunate (sul piano agevolativo dal “nuovo” legislatore)<sup>(782)</sup> a forme di

produttive». Si tratta della rete “Giunca” nata della provincia di Varese, programma consultabile in [http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/\\$File/Comunicato%20stampa\\_Giunca.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf).

<sup>(777)</sup> F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Roma, 2003, 93-94.

<sup>(778)</sup> C. SACCON, *I vantaggi economici per le imprese nel “far rete”*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di Z. G. GRANDI – M. BIASI, Cedam, Padova, 2014, 15.;

<sup>(779)</sup> Dall'articolo 3, commi 4 *ter* – 4 *quinqüies* del d.l.n. 5/2009 (convertito con l. n. 33/2009) e il successivo d.l. 76/2013, convertito con legge n. 99/2013 in tema di distacco dei lavoratori nelle reti.

<sup>(780)</sup> Z. G. GRANDI, *La contrattazione collettiva nelle reti di impresa*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di Z. G. GRANDI - M. BIASI, Cedam, Padova, 2014, 178.

<sup>(781)</sup> La prima rete d'impresa con questo intento è nata dall'unione di dieci imprese manifattrice del varesotto. Tra gli obiettivi strategici inseriti nel contratto di rete c'è quello di «svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/intraziendali socialmente responsabili in materia di Welfare aziendale e Formazione quali fattori che contribuiscono all'innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività produttive». Si tratta della rete “Giunca” nata della provincia di Varese, programma consultabile in [http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/\\$File/Comunicato%20stampa\\_Giunca.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf).

<sup>(782)</sup> Il comma 184 dell'articolo 1 della legge 208 del 2015 (legge di stabilità 2016) dispone che le somme ed i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del TUIR, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, anche se siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182, cioè dei premi detassati prima esaminati. In sostanza, la nuova legislazione ha permesso che le erogazioni del datore di lavoro che, per volontà di quest'ultimo o sulla base di contratti, accordi e regolamenti aziendali, configurano il cosiddetto “welfare aziendale” fossero oggetto di agevolazione alla stregua di quanto accade per i premi e per la partecipazione agli utili. Si tratta di prestazioni, opere e servizi corrisposti al dipendente in natura o in forma di rimborso per spese aventi finalità di rilevanza sociale. Tali benefit sono esclusi dal reddito di lavoro dipendente. Per questo, l'eventuale

partecipazione finanziaria dei lavoratori, non si scorgono ragioni per le quali tali connessioni, soprattutto nelle piccole entità produttive <sup>(783)</sup>, non possano essere utilizzate con convinzione anche per coinvolgere i dipendenti nella *performance* della propria impresa, all'interno di un meccanismo mediante il quale ogni azienda potrebbe ancorare i propri parametri variabili a coefficienti omogenei e, perché no, collegati all'andamento dei prodotti finali.

Come anticipato, per mezzo del contratto di rete piccole realtà produttive, sfornite di contrattazione collettiva di secondo livello, hanno già potuto fruire di benefici talvolta accomunati a forme di retribuzione variabile o di partecipazione finanziaria, ovvero si sono visti coinvolti in sistemi di *welfare* aziendale per il fatto di far parte della rete. L'odierno legislatore ha recentemente accomunato simili interventi alle somme variabili erogate in costanza di schemi di partecipazione finanziaria, rendendoli anch'essi oggetto di sgravi fiscali<sup>(784)</sup>. Anche sulla scorta di quest'ultimo intervento e tenendo presente le finalità del contratto di rete, sembra sempre meno velleitaria la circostanza che ad usufruire delle agevolazioni fiscali possano essere anche le micro-impresе coinvolte nel contratto, laddove sia stato appositamente elaborato un piano di partecipazione finanziaria più o meno comune. In sostanza, per mezzo della rete, all'interno della quale è molto probabile che una delle aziende sia fornita di contrattazione collettiva integrativa, si otterrebbe il risultato di estendere le agevolazioni anche alle piccole aziende senza escludere del tutto il fondamentale apporto dell'attore collettivo<sup>(785)</sup>.

La creazione di piani di partecipazione finanziaria estesi a tutte le unità comprese

scelta del lavoratore di convertire i premi di risultato agevolati nei benefit ricompresi nel “*welfare* aziendale”, facoltà prevista anch'essa dalla nuova normativa, consente di detassare completamente il valore dei benefit, non più soggetto neppure all'imposta sostitutiva del 10 per cento.

<sup>(783)</sup> L'esame dei significati della locuzione “rete di impresa” ha infatti posto in rilievo che nell'economia contemporanea l'aggregazione organizzativa tra imprese costituisce un dato ricorrente e fisiologico che può assumere forme diverse ma che si manifesta soprattutto nell'ambito di realtà di piccole e medie dimensioni, in questo senso I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese*, Giuffrè, 2013, 28.

<sup>(784)</sup> Il comma 190 dell'articolo 1 della legge di Stabilità 2016, ha apportato modifiche alla disciplina della detassazione del reddito da lavoro dipendente, anche con riguardo ai piani di *welfare* aziendale. In base alla nuova formulazione della lettera f) dell'articolo 51 del TUIR, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente “l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”.

<sup>(785)</sup> Il fenomeno delle reti è relativamente nuovo e non è ancora immaginabile come l'attore collettivo potrà effettivamente rapportarsi allo stesso. Vi è chi occupandosi dei possibili sviluppi della contrattazione collettiva nei confronti dell'istituto ha fatto un cenno all'idea di rete come un «mercato del lavoro autonomo», in questo senso I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese, cit.*, 303; per un approfondimento sulle potenzialità della contrattazione collettiva del contratto di rete, più recentemente, vedi anche G.Z. GRANDI, *La contrattazione collettiva nelle reti di impresa, cit.*, 163 ss.



nel *network*, presenterebbe vantaggi diretti per le realtà imprenditoriali coinvolte le quali, solitamente, risultano strettamente connesse su molteplici profili. I parametri distributivi del compenso variabile collegato a schemi partecipativi, infatti, ove presenti, sono di solito calibrati sulle *performance* della singola azienda come soggetto autonomo: la redditività, la produttività e la qualità di processo e di prodotto. Viene, quindi, ad essere esclusa la dimensione inter-aziendale, che caratterizza di solito i nostri distretti industriali e che condiziona fortemente la qualità delle attività produttive, ed, in ultima istanza, l'andamento dell'impresa <sup>(786)</sup>.

Per di più, la disomogeneità dei sistemi premianti all'interno di imprese intimamente connesse ne ridimensiona, spesso, l'effetto incentivante. Nella pratica accade che vi siano lavoratori che svolgono la propria attività a stretto contatto, in un'interazione continua di conoscenze e di informazioni, con retribuzioni variabili facenti capo parametri calcolati diversamente (nella migliore delle ipotesi), o ancora gruppi di dipendenti, come spesso capita nelle realtà più piccole, che non possono far riferimento ad alcun accordo collettivo che regoli l'incentivazione allo sforzo lavorativo<sup>(787)</sup>.

Pur non essendo questa la sede per suggerire in concreto il piano di partecipazione più confacente alle suddette realtà, a titolo meramente esemplificativo, soprattutto al fine di sostenere l'astratta realizzabilità di quanto qui proposto, si osserva come nella pianificazione degli schemi partecipativi si potrebbe tenere conto delle singole aree funzionali facenti parte di diverse aziende. In quest'ottica, quando si dovranno individuare gli obiettivi, sarà possibile stabilire collegamenti ed incroci di vario genere, assegnando *target* comuni per favorire il gioco di squadra e garantire l'integrazione e il coordinamento, non solo tra varie aree aziendali, ma anche tra le diverse imprese coinvolte nella rete.

In questa prospettiva la rete, con le sue maggiorate risorse, dovrebbe cimentarsi nel complesso, ma non irrealizzabile, tentativo di strutturazione di piani comune sotto alcuni profili, senza arrivare ad affermare sistemi identici per realtà comunque autonome. I piani potrebbero contenere, assieme ai singoli obiettivi aziendali, degli obiettivi comuni ("di rete"), parametrati su indicatori esplicativi della *performance* del *network* nel suo complesso, piuttosto che su *policies* retributive sulla scorta di quelle implementate all'interno dei gruppi di impresa ai quali le stesse reti potrebbero guardare.

Il fine ultimo, proponendo la partecipazione finanziaria come una delle finalità

---

<sup>(786)</sup> La reticolazione dei rapporti nella catena di produzione, in particolare finale e primo anello di fornitura, rende spesso indistinguibile il confine che separa il valore aggiunto immesso nel ciclo di prodotto delle singole organizzazioni. I. PIOTTO, *Dal just in time alla produzione modulare. Rapporti tra imprese e problemi di relazioni industriali*, DSS Paper SOC 4-01, consultabile in <http://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/1224piotto01.pdf>.

<sup>(787)</sup> S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 634.

del contratto di rete, non si identifica, perlomeno in via principale, con quello di incrementare la *performance* delle aziende facenti parti del *network*, ma è, soprattutto, quello di superare i principali ostacoli sino ad oggi si sono frapposti alla diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno delle realtà più piccole. L'implementazione all'interno delle stesse contesti non deriva soltanto dalla non applicazione della contrattazione locale. I maggiori elementi di criticità sono costituiti sia dalla mancanza di strumenti culturali che dalla mancanza di risorse economiche necessarie per avvalersi della consulenza idonea a strutturare un efficace piano di coinvolgimento dei dipendenti.

La strutturazione di schemi di partecipazione finanziaria comuni e condivisi nell'ambito della rete, presenterebbe vantaggi diretti per le realtà imprenditoriali coinvolte le quali, solitamente, risultano strettamente collegate. L'estensione di simili meccanismi alle realtà sfornite di contrattazione collettiva, inoltre, avrebbe l'effetto di non rendere vane (o comunque meno efficaci) eventuali misure di coinvolgimento introdotte da una singola impresa all'interno della filiera costituitasi in rete. Anche in questo caso, pur ritenendo questa operazione autonomamente percorribile dagli attori coinvolti, in quanto la stessa avrebbe indubbie ricadute positive sotto molteplici profili, il ruolo del legislatore, soprattutto nella fase di "*start up*" dell'iniziativa, risulta fondamentale.

Affinché quanto appena ipotizzato possa avere una minima *chance* di realizzazione, vi è la necessità di una specificazione a livello legislativo che renda fruibili le agevolazioni pubbliche anche da parte delle aziende facenti parte della rete, pur in assenza della contrattazione collettiva di secondo livello. Non sembra difficoltoso, nell'ambito dell'odierna normativa agevolativa, introdurre una disposizione che, in determinati casi, ovvero nell'ipotesi in cui vi sia una compiuta strutturazione di schemi partecipativi all'interno della rete, renda possibile per tutti i lavoratori coinvolti (quindi anche quelli impiegati in aziende sfornite di contrattazione collettiva di secondo livello) percepire somme oggetto delle agevolazioni che, come ribadito a più riprese, oggi sono riservate soltanto a dipendenti facenti parte di aziende che applicano un contratto aziendale o che recepiscono un contratto territoriale<sup>(788)</sup>.

### 3.2. *Segue: sulla negoziazione collettiva all'interno delle reti di impresa in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori.*

Una volta messe in luce le astratte potenzialità del contratto di rete, quale "catalizzatore" della partecipazione finanziaria dei lavoratori all'interno di piccole aziende facenti parte della rete e sfornite di contrattazione collettiva, si rende necessario esaminare alcuni possibili profili di criticità messi in luce dalla dottrina in

---

<sup>(788)</sup> Come già osservato permane la limitazione in ordine alla fruibilità dell'incentivo cfr. cap. IV, par. 4.2.

ordine alla praticabilità di una simile operazione.

Se - sulla carta - la rete di imprese può incarnare uno degli strumenti utili all'introduzione di pratiche partecipative nuove all'interno delle aziende coinvolte, non può essere sottaciuta la preoccupazione, da alcuni avanzata, in ordine ad una possibile sovrapposizione di discipline<sup>(789)</sup>. Per questo, la particolarità di una simile tipologia di contrattazione andrebbe sperimentata, come è per quella dei gruppi, su singoli aspetti delle relazioni di lavoro senza pretese di onnicomprensività<sup>(790)</sup>. In questa prospettiva, il coinvolgimento di una parte del salario dei dipendenti, per mezzo di meccanismi di partecipazione finanziaria, sembra identificare il terreno elettivo per sperimentazioni del genere. La parte di remunerazione coinvolta negli schemi di coinvolgimento dei lavoratori, come più volte ripetuto, dovrebbe diventare oggetto del contratto di rete soprattutto nelle aziende sfornite di contrattazione di secondo livello, cosicché verrebbe, dunque, escluso a priori il rischio poc'anzi rilevato in ordine ad una possibile sovrapposizione di discipline. Anzi, al contrario, vi sarebbe un'estensione della disciplina sino a quel momento riservata ad aziende che applicano un contratto collettivo di secondo livello che, perlomeno a sommosso parere dello scrivente, non può che costituire un dato positivo.

Tanto premesso, risulta necessario comprendere come la negoziazione collettiva possa relazionarsi con i soggetti considerati <sup>(791)</sup> in un quadro dove, accanto alla tendenza del sistema contrattuale al decentramento ed alla specializzazione si sta «affiancando, altresì, una spinta, solo apparentemente contraria, verso un accorpamento delle relazioni industriali tra più soggetti imprenditoriali», ed il contratto di rete, rapportato ai profili giuslavoristici sembra collocarsi proprio in questa linea di sviluppo <sup>(792)</sup>. Il fenomeno organizzativo delle reti sembra, infatti, mettere in crisi il tradizionale sistema delle relazioni sindacali impostato su due principali livelli di contrattazione collettiva, ovvero la categoria e l'azienda <sup>(793)</sup>. Il collegamento che viene a crearsi nelle varie imprese-nodo impone di considerare che l'attività economica è, in questi casi, il risultato dell'agire congiunto di una pluralità di entità giuridicamente ed economicamente indipendenti che, ciononostante, si condizionano, a vicenda e che spesso possono applicare contratti collettivi riferiti a settori merceologici diversi <sup>(794)</sup>.

---

<sup>(789)</sup> T. TREU, *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, cit., 31.

<sup>(790)</sup> Anche perché le aziende della rete possono appartenere a settori diversi e quindi applicare contratti nazionali e aziendali distinti, che non si possono sostituire facilmente con una contrattazione orizzontale di rete.

<sup>(791)</sup> Di recente, per interessanti spunti sulla praticabilità della contrattazione collettiva di rete cfr. Z. G. GRANDI, *La contrattazione collettiva nelle reti di impresa*, cit., 163 ss.

<sup>(792)</sup> In questo senso G.Z. GRANDI, *op. ult. cit.*, 194.

<sup>(793)</sup> La relazione di potere è calibrata sull'immagine dell'impresa autonoma e autosufficiente, artefice esclusiva delle proprie scelte imprenditoriali ed interlocutrice unica delle organizzazioni sindacali, in questo senso I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese*, cit., 255.

<sup>(794)</sup> I. ALVINO, *op. ult. cit.*, 256.

Il tipo di relazione che dovrebbe venire a crearsi tra la contrattazione collettiva e questo insieme di soggetti non è però del tutto nuovo e può essere recuperato richiamando le esperienze di negoziazione nei gruppi di impresa che, pur con una dimensione diversa da quella sperimentata da altri paesi<sup>(795)</sup>, è ormai praticata ed incentivata<sup>(796)</sup> nel nostro ordinamento da decenni<sup>(797)</sup>.

All'interno dei gruppi di impresa, infatti, il contratto collettivo è divenuto lo strumento che ha permesso di considerare unitariamente una pluralità di soggetti e di valicare i limiti connessi alla diversità di settore merceologico<sup>(798)</sup>, disciplinando comunemente alcuni profili, tra cui, appunto, quello retributivo, il quale, non incidendo sull'organizzazione della singola impresa, ben si presta ad una regolazione comune e condivisa<sup>(799)</sup>.

L'esperienza dei gruppi deve essere tenuta in considerazione per lo sviluppo della contrattazione collettiva di rete che, ispirandosi a clausole contrattuali già esistenti (clausole collettive di definizione dei trattamenti della filiera)<sup>(800)</sup>, può identificarsi come un utile strumento giuridico per l'introduzione della partecipazione finanziaria nei contesti produttivi più piccoli<sup>(801)</sup>.

Suddetta sperimentazione dovrebbe avvalersi di una regia da parte delle

<sup>(795)</sup> A titolo esemplificativo si pensi alla Francia, laddove il legislatore ha espressamente identificato nel gruppo un autonomo livello di contrattazione. Per una sintetica ricostruzione dei modelli di partecipazione collettiva a livello di gruppo più diffusi all'estero v. A. PERULLI, *Gruppi di impresa, reti di impresa e codatorialità: una prospettiva comparata*, Riv. Giur. Lav, 2013, 1, 83.

<sup>(796)</sup> Contrattazione, peraltro, anche incentivata da una legislazione di sostegno che, recependo la normativa comunitaria in materia, ha previsto specifici obblighi di informazione e consultazione dei lavoratori a livello di gruppi di rilevanza comunitaria. Si tratta della disciplina dettata da ultimo dalla direttiva 2009/38/CE. Per approfondimenti sul contenuto della direttiva v. tra gli altri, A. ALAIMO, *La nuova direttiva sui comitati aziendali europei: un'occasione per ripensare la partecipazione dei lavoratori in Italia*, WP CSDL E "Massimo D'Antona" It, n. 69/2009, 1 ss.

<sup>(797)</sup> Sul punto vedi A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano, 2001, 373; F. LUNARDON, *Autonomia collettiva e gruppi di imprese*, Giappichelli, Torino, 1996, 1 ss.; recentemente G. DE SIMONE, *I gruppi di imprese*, in *Trattato di diritto del lavoro*, Vol. VI, diretto da M. PERSIANI - F. CARINCI, Cedam, Padova, 2012, 1509.

<sup>(798)</sup> I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese*, cit., 261.

<sup>(799)</sup> In questo senso T. TREU, *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, cit., 30 ss. che evidenzia come pur in assenza di dati certi, si può - in senso positivo - osservare come le dimensioni del gruppo e delle organizzazioni a rete offrono uno spazio favorevole all'affermarsi di accordi collaborativi in senso lato, favorendo l'assunzione di impegni di lunga durata non solo fra le imprese ma con gli interlocutori sindacali.

<sup>(800)</sup> A titolo esemplificativo si richiama l'articolo 9 della sezione quarta del ccnl per l'Industria Metallmeccanica, l'articolo 4, comma terzo, del ccnl per l'Industria Alimentare, l'articolo 218, comma primo, del ccnl Commercio.

<sup>(801)</sup> Alcuni contratti collettivi sanciscono l'obbligo dell'appaltante di pretendere che le imprese appaltatrici applichino le norme contrattuali del settore merceologico dell'appaltante. Per un approfondimento v. I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese*, cit., 281 ss.

rappresentanze imprenditoriali e sindacali del territorio, perché è sul territorio che si esprimono le sinergie dell'impresa di rete. La valutazione delle possibilità di contrattazione comune sulla partecipazione finanziaria e la sua conduzione potrebbero essere assunte anche da parte degli organismi della rete che potrebbero essere appositamente costituiti<sup>(802)</sup> e incentivati anche a livello istituzionale<sup>(803)</sup>.

Infine, un ruolo fondamentale potrebbe essere rivestito dagli enti bilaterali che, storicamente, laddove esistenti<sup>(804)</sup>, si prestano ad una dialettica con il datore di lavoro profondamente diversa rispetto a quella che tradizionalmente ha caratterizzato l'evoluzione del movimento sindacale nel nostro paese<sup>(805)</sup>.

4 *La normativa in favore della partecipazione finanziaria nelle start – up innovative. La partecipazione finanziaria dei collaboratori quale strumento chiave per ovviare alla carenza di liquidità.*

Come anticipato, vi sono delle particolarissime ipotesi nelle quali il legislatore ha previsto una specifica disciplina in favore della partecipazione finanziaria a prescindere dall'applicazione di un contratto collettivo di secondo livello.

Si tratta della normativa dedicata alle *start-up* innovative introdotta dal D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 (articoli da 25 a 32), convertito con modifiche dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221, dove è previsto uno sgravio fiscale e contributivo nell'ipotesi in cui la retribuzione dei lavoratori occupati dalla suddetta tipologia di imprese sia corrisposta per mezzo di strumenti finanziari (azioni, quote, strumenti finanziari partecipativi o diritti emessi dall'impresa start-up innovativa). In queste ipotesi, la quota di salario erogata non concorre alla formazione del reddito imponibile, sia ai fini fiscali che contributivi (articolo 27)<sup>(806)</sup>.

<sup>(802)</sup> T. TREU, *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, cit., 32.

<sup>(803)</sup> Il piano regionale di sviluppo della regione Toscana 2011-2015, conferma l'impiego di strumenti già collaudati che vedono nella rete e nell'idea della filiera gli elementi portanti, per un approfondimento v. C. FERRARI, *Reti di impresa e interventi di politica regionale per lo sviluppo economico: alcune esperienze nel contesto toscano*, in *Politiche industriali e collaborazioni tra imprese nel distretto toscano*, cit., 260.

<sup>(804)</sup> Sono nati nell'esperienza delle casse mutue per l'edilizia ed hanno conosciuto un notevole sviluppo nel settore dell'artigianato. Per un approfondimento vedi L. BELLARDI, *Istituzioni bilaterali e contrattazione collettiva. Il settore edile (1945-1988)*, cit.; L. BELLARDI, *Le istituzioni bilaterali tra legge e contrattazione collettiva: note di sintesi e prospettive*, cit., 7 ss.

<sup>(805)</sup> Per un approfondimento sul tema v. G. FONTANA, *Profili della rappresentanza sindacale*, cit., 279.

<sup>(806)</sup> Questo è quanto previsto dall'articolo 27 (Remunerazione con strumenti finanziari della start-up innovativa e dell'incubatore certificato) che al comma 1 prevede: «Il reddito di lavoro derivante dall'assegnazione, da parte delle start-up innovative di cui all'articolo 25, comma 2, e degli incubatori certificati di cui all'articolo 25, comma 5, ai propri amministratori, dipendenti o collaboratori continuativi di strumenti finanziari o di ogni altro diritto o incentivo che preveda l'attribuzione di strumenti finanziari o diritti similari, nonché dall'esercizio di diritti di opzione

All'interno della sopra richiamata normativa vi sono disposizioni espressamente dedicate alla categoria dei lavoratori subordinati. In particolare, nell'articolo 28 si richiede che la retribuzione dei lavoratori sia costituita da una parte fissa e da una parte variabile «consistente in trattamenti collegati all'efficienza o alla redditività dell'impresa, alla produttività del lavoratore o del gruppo di lavoro, o ad altri obiettivi o parametri di rendimento concordati tra le parti, incluse l'assegnazione di opzioni per l'acquisto di quote o azioni della società e la cessione gratuita delle medesime quote o azioni».

E' stato sottolineato come la prima previsione (articolo 27) sia in linea con una ormai consolidata legislazione di sostegno contributivo e fiscale alla partecipazione finanziaria dei lavoratori; mentre la seconda (articolo 28) rappresenti una novità più significativa, nella misura in cui sembra imporre l'adozione di forme di retribuzione variabile collegate all'efficienza, la produttività e/o la redditività nelle imprese oggetto del provvedimento<sup>(807)</sup>.

Al riguardo sia consentito osservare come anche la previsione di cui all'articolo 27 del richiamato provvedimento legislativo, seppur collocabile nell'alveo delle misure agevolative, costituisca un *unicum* in quanto la fruibilità dei benefici fiscali non è subordinata all'applicazione di un contratto collettivo di secondo livello come, invece, richiesto da costante normativa.

Inoltre, in chiusura sia consentito segnalare quella che, perlomeno nel nostro ordinamento si ritiene una novità assoluta, ossia la possibilità accordata che le *start up* per far fronte alla carenza di liquidità prevedano l'assegnazione di azioni, quote o strumenti finanziari in favore di consulenti, i professionisti e, in generale, i fornitori di opere e servizi delle startup diversi dai lavoratori dipendenti e dai collaboratori continuativi delle stesse. Detta assegnazione è, per espressa normativa, esente da imposte e non concorre alla formazione del reddito imponibile del percettore, né al momento dell'ultimazione dell'opera o del servizio né al momento della effettiva emissione di tali azioni, quote o strumenti finanziari<sup>(808)</sup>.

---

attribuiti per l'acquisto di tali strumenti finanziari, non concorre alla formazione del reddito imponibile dei suddetti soggetti, sia ai fini fiscali, sia ai fini contributivi, a condizione che tali strumenti finanziari o diritti non siano riacquistati dalla start-up innovativa o dall'incubatore certificato, dalla società emittente o da qualsiasi soggetto che direttamente controlla o è controllato dalla start-up innovativa o dall'incubatore certificato, ovvero è controllato dallo stesso soggetto che controlla la start-up innovativa o l'incubatore certificato. Qualora gli strumenti finanziari o i diritti siano ceduti in contrasto con tale disposizione, il reddito di lavoro che non ha previamente concorso alla formazione del reddito imponibile dei suddetti soggetti è assoggettato a tassazione nel periodo d'imposta in cui avviene la cessione».

<sup>(807)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 16.

<sup>(808)</sup> Per un approfondimento cfr. *Guida all'uso dei piani azionari e del work for equity*, elaborata dal Ministero dello Sviluppo Economico, 24 marzo 2014, consultabile in [http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida\\_piani\\_azionari\\_e\\_work\\_for\\_equity.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida_piani_azionari_e_work_for_equity.pdf).

5 *Le proposte sul ruolo del legislatore sovranazionale: una legislazione fiscale sovranazionale e la prospettiva di un approccio modulare in tema di partecipazione finanziaria. Cenni.*

Come evidenziato, nonostante l'interessamento delle istituzioni europee al tema della partecipazione finanziaria ed il recente avvicinamento di discipline, avvenuto anche grazie al ricorso agli esaminati modelli Pepper<sup>(809)</sup>, gli interventi a livello sovranazionale si qualificano tuttora come non obbligatori<sup>(810)</sup>, cosicché permangono, ad oggi, vistose differenze tra gli stati membri.

In questo quadro, vi è chi propone di guardare oltreoceano all'esperienza americana che si contraddistingue per aver istituzionalizzato il fenomeno della partecipazione finanziaria dei lavoratori in tutti gli stati e che può, in astratto, rappresentare un modello per un possibile quadro giuridico unitario transnazionale<sup>(811)</sup>.

Del resto, le vistose differenze che contraddistinguono il quadro europeo imporrebbero l'adozione di una seria strategia comune, soprattutto in materia fiscale, mirante a rimuovere gli ostacoli giuridici in materia<sup>(812)</sup>.

La previsione di una normativa fiscale sovranazionale, che implichi soluzioni tese a scongiurare il problema della doppia imposizione, potrebbe incoraggiare lo sviluppo della partecipazione finanziaria all'interno dei paesi coinvolti<sup>(813)</sup>. Bisogna, però, tenere a mente le difficoltà dell'attuazione di una simile proposta, in quanto stridente con la l'esclusività della legittimazione dei singoli stati a provvedere in tema di tassazione ed ogni direttiva necessita del consenso unanime di tutti i paesi.

Nonostante gli incentivi fiscali siano il modo più comune per incoraggiare i regimi di partecipazione finanziaria dei lavoratori, una normativa europea comune che preveda tali incentivi striderebbe con la normativa nazionale in tema di tassazione, in quanto in detta materia ogni stato membro ha sovranità esclusiva<sup>(814)</sup>.

---

<sup>(809)</sup> Vedi cap. IV, par. 2.1.

<sup>(810)</sup> Trattasi di interventi c.d. di *soft law* cfr. IV, par. 2.

<sup>(811)</sup> In questo senso R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione*, cit., 256.

<sup>(812)</sup> Per fare un esempio basta spostare l'attenzione all'interno dei paesi ex socialisti che fanno parte dell'UE dal 2004. Ve ne sono alcuni come la Polonia e la ex Jugoslavia che grazie a politiche implementate in passato sono piuttosto all'avanguardia in materia. Al contrario Romania e Cecoslovacchia scontano la mancanza di qualsiasi regolamentazione. Come più volte rilevato anche all'interno dell'Europa occidentale lo sviluppo delle discipline giuridiche in tema di partecipazione finanziaria è fortemente differenziato. Se da una parte Francia, Germania, Inghilterra presentano modelli più completi derivanti da una lunga tradizione in materia; dall'altra paesi come Grecia ed anche Italia risultano ancora indietro per quanto concerne la regolamentazione e l'implementazione della partecipazione finanziaria, in questo senso vedi R. CARAGNANO, *op e loc. ult. cit.*

<sup>(813)</sup> Vedi ancora R. CARAGNANO, *op. ult. cit.*, 257 ed in generale per un approfondimento su tale proposta 255 ss.

<sup>(814)</sup> J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, cit., 26.

Va da sé che l'implementazione di un piano comune a livello europeo dovrebbe contenere misure che vadano aldilà dei semplici incentivi fiscali e che diano chiarezza alle aziende nelle scelte da prendere in argomento anche al fine di evitare di incappare in sanzioni<sup>(815)</sup>.

---

<sup>(815)</sup> A. PANDLENTON - J. VAN OMMEREN - C. BREWSTER, *Employee share-ownership and profit-sharing in the EU*, cit., 9.



## CAPITOLO VI

### RELAZIONI INDUSTRIALI E FONTI DELLA PARTECIPAZIONE FINANZIARIA DEI LAVORATORI

SOMMARIO: 1. Premesse; 2. Le “perturbate” relazioni industriali sulla partecipazione finanziaria in Italia e l’approccio delle maggiori sigle sindacali alla partecipazione finanziaria dei lavoratori; 3. Un passo avanti: l’accordo del 14 gennaio 2016 tra Confindustria e le principali sigle sindacali: benefici fiscali anche alle imprese non coperte da contrattazione decentrata; 4. Contrattazione collettiva di secondo livello e partecipazione finanziaria dei dipendenti: la necessità di invertire la tendenza ad una contrattazione della partecipazione finanziaria perseguente una politica egualitaria; 5. Carenze culturali e scarsa preparazione tecnica dei negoziatori. Necessità di una biunivoca formazione ad ampio raggio; 6. Gli indici maggiormente impiegati dalla contrattazione collettiva nel corso degli anni: cenni; 6.1. 6.1. La positiva tendenza delle prassi contrattuali più recenti: accordi integrativi aziendali e meccanismi giuridici inerenti la partecipazione finanziaria; 6.2. La tendenza all’introduzione di indicatori di produttività e redditività più sofisticati; 6.3. La parziale “soggettivizzazione” dell’erogazione verso il basso e verso l’alto e il premio utilizzato quale alternativa al procedimento disciplinare; 6.4. L’importanza della responsabilizzazione del singolo nei piani di partecipazione finanziaria: la possibilità di optare per lo schema partecipativo; 6.5. Diritto di informazione e monitoraggio. La previsione di apposite commissioni “paritetiche” o meccanismi di confronto per la strutturazione, valutazione e la gestione degli schemi di partecipazione finanziaria dei dipendenti; 6.6. La previsione di meccanismi di formazione nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori ai fini dell’elaborazione e del monitoraggio dei sistemi di partecipazione finanziaria; 6.7. Meccanismi redistributivi degli stanziamenti destinati alla partecipazione finanziaria all’interno del gruppo mediante la previsione di clausole di solidarietà interna; 7. Considerazioni conclusive sulla contrattazione collettiva di ultima generazione. L’opportunità di un capillare coinvolgimento dei lavoratori che porti ad un incremento delle somme conseguibili; 8. 8. Contrattazione collettiva e azionariato dei lavoratori: le connessioni con l’istituto retributivo; 9.9. Il secondario ruolo dell’autonomia individuale come fonte della partecipazione finanziaria dei lavoratori. I rischi connessi ad una valorizzazione “non assistita” della stessa.; 9.1. Segue: flessibilità organizzativa interna connessa al piano di partecipazione finanziaria: uno scambio possibile?; 9.1.1. Segue: quale contropartita?; 9.2. L’autonomia individuale come unica fonte della partecipazione finanziaria dei vertici aziendali.

#### 1. Premesse.

Come abbiamo avuto modo di constatare, il ruolo tradizionalmente giocato dal

legislatore nella strutturazione e nella diffusione dei meccanismi di partecipazione al capitale risulta cruciale<sup>(816)</sup>. Le politiche regolative intraprese in materia sono in grado di influenzare gli schemi di partecipazione finanziaria sia dal lato quantitativo che da quello qualitativo.

Tuttavia, l'intervento dell'attore pubblico è solo uno degli elementi necessari ai fini di un equilibrato sviluppo dei piani di partecipazione finanziaria all'interno di un ordinamento giuridico. Infatti, come evidenziato da autorevole dottrina<sup>(817)</sup>, il modello di relazioni industriali che connota un paese, assieme all'intervento pubblico, è uno dei fattori che più influenza lo sviluppo delle tecniche di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa<sup>(818)</sup>.

Nel capitolo che segue, quindi, si tenterà di compiere una breve panoramica sul quadro caratterizzante le relazioni industriali sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia, cercando di mettere in luce differenze e peculiarità di vedute mostrate dal movimento sindacale in argomento<sup>(819)</sup>. Diversità di approccio al tema che è sfociata in una contrattazione collettiva sulla partecipazione finanziaria piuttosto "standardizzata" e che, nonostante le recenti parziali aperture<sup>(820)</sup>, continua a non brillare in quanto ad innovatività e sperimentazione in materia di coinvolgimento dei lavoratori.

Sino ad oggi, nell'ambito della contrattazione aziendale regolante la partecipazione finanziaria «il fuoco è stato sul "retribuire"»<sup>(821)</sup>. Il premio, che sulla carta doveva essere correlato alla *performance* - grande intuizione delle relazioni sindacali degli anni Novanta - è nel tempo diventato secondario e simbolico (nel senso che è servito a giustificare il fatto che si trattasse di un "premio" e non semplicemente di un aumento di salario), mentre i fattori che determinano la produttività sono stati ben poco negoziati<sup>(822)</sup>.

Tuttavia, come già evidenziato, lo scenario sta lentamente cambiando e, ad oggi, è possibile imbattersi in esperienze locali contenenti "seri" tentativi di coinvolgimento

---

<sup>(816)</sup> L'importanza dell'incentivo pubblico è stata anche pleonasticamente ribadita a livello comunitario cfr. cap. IV, parr. 2., 2.1.

<sup>(817)</sup> M. BIAGI - M. TIRABOSCHI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, cit., 2.

<sup>(818)</sup> Per una panoramica sull'approccio delle principali sigle sindacali e datoriali a livello comparato cfr. cap. I, par. 9.

<sup>(819)</sup> Tra le quali, appunto, una delle principali sigle sindacali (Cisl) la quale da sempre ha assunto un atteggiamento propositivo nei confronti dei meccanismi di coinvolgimento investendo anche in preparazione dei propri rappresentanti.

<sup>(820)</sup> Cfr. cap. IV, parr. 6.1 e ss.: dove si è messo in evidenza il recente cambio di passo rinvenibile in alcuni accordi aziendali dove si scorge la volontà di contrattare indici più sofisticati e maggiormente rispondenti alle vere finalità della partecipazione finanziaria dei lavoratori.

<sup>(821)</sup> A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2013, n. 2, 2.

<sup>(822)</sup> A. M. PONZELLINI, *op. e loc. ult. cit.*

dei lavoratori. Tentativi in cui il premio viene congegnato congiuntamente ad appositi meccanismi di informazione e responsabilizzazione che rendono il sistema partecipativo più efficiente, così da valorizzare l'autonomia individuale del singolo che, in materia, risulta prerogativa esclusiva delle fasce elevate di lavoratori<sup>(823)</sup>.

2. *Le "perturbate" relazioni industriali sulla partecipazione finanziaria in Italia e l'approccio delle maggiori sigle sindacali alla partecipazione finanziaria dei lavoratori.*

Le relazioni industriali e, in generale, l'atteggiamento assunto dalle parti sociali hanno, inevitabilmente, influenzato l'intera storia della struttura del salario nell'ultimo mezzo secolo. La stessa storia della retribuzione nel nostro Paese, come in altri dell'Europa occidentale, può essere interpretata, come già evidenziato<sup>(824)</sup>, in chiave dialettica tra alternate tendenze, entrambe fondate sul parametro costituzionale, rispettivamente del principio di proporzionalità e quello della sufficienza<sup>(825)</sup>.

L'alternarsi di queste due tendenze è percepibile, ad esempio, nell'evoluzione della contrattazione aziendale in materia di salario a cottimo o in quella della contrattazione aziendale in materia di premi di produzione collettivi che, pur nati come elemento variabile della retribuzione, sono spesso finiti, soprattutto tra gli anni 60'-70', per essere identificati come superminimi aziendali riconosciuti ad una platea indistinta di lavoratori<sup>(826)</sup>.

È facile comprendere come il nostro modello di relazioni industriali, intrinsecamente caratterizzato da un'accentuata conflittualità<sup>827</sup>, abbia in qualche modo "frenato" lo sviluppo di efficaci formule partecipative all'interno dei confini nazionali<sup>828</sup>.

Il tema della partecipazione finanziaria e, più in generale, del salario variabile si è spesso caratterizzato, soprattutto in passato, per una convinta opposizione, sia da parte datoriale (posizione peraltro molto ammorbidita), che da parte di una significativa fetta del movimento sindacale ed, in particolare, del principale sindacato

<sup>(823)</sup> Soltanto i lavoratori dotati di elevata professionalità, solitamente ricoprenti posizioni apicali, sono in grado di partecipare alla determinazione del meccanismo di partecipazione finanziaria che gli viene riconosciuto, sul punto cfr. cap. VI, par. 9.

<sup>(824)</sup> Vedi *retro*, cap. II, par. 2.2 2 e 2.2.1.

<sup>(825)</sup> P. ICHINO, *La nozione costituzionale di giusta retribuzione*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, I, 728.

<sup>(826)</sup> Cfr. ancora P. ICHINO, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(827)</sup> Le relazioni industriali nel nostro paese hanno tradizionalmente sofferto «di un eccesso di conflittualità o di litigiosità ideologica», in questo senso T. TREU, *Prospettive parlamentari sulla partecipazione*, *cit.*, 105; per una panoramica sulle caratteristiche delle relazioni industriali in nel nostro paese e non solo cfr. M. CARRIERI – T. TREU, *Introduzione. Le relazioni industriali italiane ed europee. Innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in *Verso nuove relazioni industriali*, Quaderni di astrid, Il Mulino, Bologna, 2013.

<sup>(828)</sup> Sul punto cfr. Y PARPINCHEE, *Tra relazioni industriali conflittuali e cooperative*, *cit.*, 5.

italiano (Cgil).

L'idea di fondo, che ha animato l'atteggiamento di chiusura nei confronti delle tecniche in oggetto, è quella secondo cui il coinvolgimento dei lavoratori nel capitale comporterebbe una confusione di ruoli, con conseguente parziale spostamento del rischio d'impresa. Alla base, rimane la radicata ideologia del conflitto classista tra capitale e lavoro, che vede il dipendente e l'azionista come due figure connotate da interessi divergenti ed ontologicamente inconciliabili<sup>(829)</sup>.

Come messo in luce, però, non tutte le organizzazioni sindacali hanno assunto lo stesso approccio nei confronti dei meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(830)</sup>. Allo scetticismo della Cgil si è da sempre contrapposto il convinto sostegno della Cisl<sup>(831)</sup>, la quale, già nel 1997, si fece promotrice di un'articolata proposta di legge che mirava ad identificare specifiche regole per l'affermazione dell'azionariato dei dipendenti<sup>(832)</sup>.

Per la Cisl la crisi del capitalismo deve spingere ad una riforma in senso democratico dell'economia che porti ad uno sviluppo della democrazia economica, intesa come redistribuzione della ricchezza prodotta<sup>(833)</sup>.

Su una posizione intermedia si colloca, invece, il terzo sindacato maggiormente rappresentativo, la Uil, che manifesta timide aperture nei confronti della

<sup>(829)</sup> Alla comunione del rischio generata dall'investimento del capitale in azienda si sovrappone, nella figura del dipendente azionista, una incompatibilità tra i diritti che gli spettano come socio e le rivendicazioni di più elevati livelli di retribuzione, ci sarebbe quindi un inconciliabile conflitto di interessi. In questo senso E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica, cit.*, 435 ss.

<sup>(830)</sup> Sembra utile una piccola premessa inerente due "ideal-tipi" di sindacato: il sindacato che persegue la sicurezza e il sindacato che gestisce la scommessa comune con l'imprenditore. Nella determinazione della retribuzione, il sindacato del primo tipo, preferisce nettamente la retribuzione fissa, tende ad assorbire in essa le parti variabili collegate ai risultati e si propone di sottrarre il lavoratore ad una valutazione periodica delle sue *performance*. Viceversa, il sindacato del secondo tipo, è disponibile ad uno spostamento del baricentro della contrattazione verso la periferia, in funzione di una negoziazione di una rilevante parte della retribuzione collegata ai risultati aziendali. Per questa distinzione vedi P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione, cit.*, 263 ss.

<sup>(831)</sup> Per una sintesi della posizione delle sigle sindacali, e per una panoramica delle posizioni di favore della Cisl cfr. E. DI FILIPPO, *Azionariato dei dipendenti in Italia: propositi e proposte recenti*, in *L'impresa al Plurale*, Quaderni della partecipazione, nn. 7/8, 2001, 289 ss.; E. BONFANTI, *Dipendenti azionisti per esprimere democrazia economica*, in *L'impresa al Plurale, cit.*, 321 ss.: per la posizione della CGIL cfr. W. CERFEDA, *Oltre la partecipazione in una sola impresa*, in *L'impresa al Plurale, cit.*, 289.

<sup>(832)</sup> In questo senso E. GHERA., *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica, cit.*, 434.; per altro la stessa Cisl ha recentemente elaborato il documento 6 *Proposte per la partecipazione e la democrazia economica*, laddove si mette l'accento anche sull'aspetto culturale e sulla necessità di formazione nei confronti di tutte le parti coinvolte, oltre all'imprescindibilità del momento informativo, il documento è consultabile in <http://www.cisl.it/attachments/article/944/propostapartecipativaCISL30marzo.pdf>.

<sup>(833)</sup> In questo senso cfr. M. PETRACCIOLI, *Prefazione*, in J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale, cit.*, 9.

partecipazione finanziaria, sottolineando, però, la presunta incompatibilità tra la posizione di lavoratore subordinato ed azionista.

Il timore nei confronti dei meccanismi partecipativi, riscontrabile da entrambe le parti (associazioni datoriali e sigle sindacali), seppur con differenti intensità, è quello di un tradimento della logica pluralistica del modello tradizionale di relazioni industriali che in Italia, dal dopoguerra sino ai giorni nostri, si è connotata per la sua conflittualità<sup>(834)</sup>.

I sindacati più scettici sull'argomento temono che l'incremento della partecipazione finanziaria, soprattutto se strutturata mediante azionariato dei dipendenti, provochi una perdita di potere e d'influenza degli stessi<sup>(835)</sup>. Tuttavia, non vi sono evidenze empiriche a sostegno della suddetta posizione di chiusura ma, anzi, studi teorici<sup>(836)</sup> ed empirici<sup>(837)</sup> portati avanti in alcuni paesi occidentali in argomento non hanno riscontrato nessuna evidenza negativa tra partecipazione finanziaria e prerogative del sindacato.

Non si tratta di voler qui sottacere i rischi connessi al maggior coinvolgimento dei lavoratori nel capitale d'impresa che, in varie parti del presente lavoro vengono, anzi, evidenziati. Tuttavia, lo scetticismo mostrato da datori e sindacati, seppur comprensibile, sconta un approccio miope, influenzato da fattori culturali consolidati che non permettono di considerare appieno le caratteristiche delle forme intermedie di partecipazione finanziaria dei lavoratori che pur esistono e che sono perfettamente in grado di contemperare gli interessi in gioco, arrivando persino a rafforzare il ruolo delle organizzazioni sindacali stesse<sup>(838)</sup>. Questo, peraltro, è anche quanto sostenuto convintamente dalla Cisl che, come accennato, si mostra da sempre aperta a sperimentazioni in tema di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa<sup>(839)</sup>.

Un cambio di passo sembra indispensabile. Nel mondo globalizzato, infatti, lo scopo principale è quello di essere competitivi, è necessario, quindi, cercare di migliorare la prestazione, sviluppando l'impegno dei lavoratori; ciò presuppone un approccio diverso delle parti sociali, sicuramente più partecipativo che miri a

---

<sup>(834)</sup> Sulla perplessità mostrate dalle sigle sindacali, B. MANGHI, *Alla radice delle perplessità sindacali*, in *L'impresa al Plurale*, n. 7/8 2001, 143 ss. Sui rapporti tra modello pluralistico delle relazioni industriali vedi. M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al Plurale, Quaderni della partecipazione*, n. 9, 2002, 294 ss.

<sup>(835)</sup> Cfr. J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, cit., 140.

<sup>(836)</sup> Cfr. R. HAEBBAUGH, *Equity-Sharing – Effects on Collective Bargaining Position of Trade unions?*, cit., 1993.

<sup>(837)</sup> Cfr. A. PENDLETON – A. ROBINSON – N. WILSON, *Does Employee ownership weaken trade unions? Recent evidence from UK Bus Industry*, cit., 577 ss.

<sup>(838)</sup> Cfr. A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, cit., 30.

<sup>(839)</sup> La Cisl si è distinta tra i sindacati come la più attiva sul versante della partecipazione finanziaria dei lavoratori.

coinvolgere in misura più incisiva i lavoratori nelle sorti dell'impresa con la quale collaborano. Occorre superare realmente «l'inevitabile conflitto tra coloro che decidono, e coloro che semplicemente attuano tali decisioni, è indispensabile un processo di alleanza tra datori di lavoro e lavoratori, basata su valori etici da entrambi condivisibili»<sup>(840)</sup>. In quest'ottica, la partecipazione finanziaria dei lavoratori, se strutturata strategicamente, può rappresentare il seme di questa "alleanza".

Tanto premesso, occorre sottolineare come l'atteggiamento di diffidenza nei confronti dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori stia mutando, seppur con qualche arresto.

Le parti, prendendo parzialmente atto della eccessiva chiusura mostrata in passato, complice anche la crisi e lo strutturale mutamento dello scenario economico, stanno progressivamente interpretando la partecipazione finanziaria dei lavoratori, e la conseguente variabilità del salario che ne deriva, come elemento virtuoso e non più come un mero "cedimento" alle logiche padronali.

Quanto appena detto, sembra trovare parziale conferma all'interno del recente documento redatto congiuntamente dalle principali sigle sindacali (Cgil compresa) dal titolo "*Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*". Nell'ambito dello scritto, ampio spazio è riservato proprio alla partecipazione finanziaria dei lavoratori a dimostrazione dell'irrinunciabilità della stessa all'interno di un sistema di relazioni industriali che ambisca ad essere efficiente. Sono le stesse associazioni sindacali ad affermare: «*si pensa ad un'area complementare all'a evoluzione e allo sviluppo della scelta di partecipazione che può essere oggetto di innovative sperimentazioni, in grado di valorizzare in termini compiuti e complessivi l'apporto del lavoro allo sviluppo dell'impresa*». In termini astratti, quanto scritto, pur suscettibile di più interpretazione, imporrebbe un abbandono delle politiche egualitarie di redistribuzione del reddito portate avanti al fine di approdare ad un sistema che di partecipativo e variabile non abbia solo l'etichetta.

Inoltre, di particolare interesse è la prospettazione della possibilità che l'adesione agli schemi partecipativi avvenga in maniera volontaria. Oltre che ben conciliarsi con quanto più volte affermato a livello europeo<sup>(841)</sup>, tale considerazione, perlomeno sulla carta, è emblematica del parziale abbandono della politica di diffidenza portata avanti nel corso degli anni e della volontà di valorizzare l'autonomia individuale del singolo lavoratore in maniera "sorvegliata"<sup>(842)</sup>.

---

<sup>(840)</sup> Cfr. M. BIAGI, *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *Lav. e dir.*, 1996, 325 ss.

<sup>(841)</sup> Sin dall'intervento della raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 27 luglio 1992, n. 443, le istituzioni europee hanno sottolineato l'opportunità di un'adesione volontaria da parte dei lavoratori ai meccanismi di partecipazione finanziaria, per una panoramica sugli atti di matrice comunitaria intervenuti vedi *retro*, cap. IV, par. 2 e 2.1.

<sup>(842)</sup> Non si tratta di lasciare la possibilità incondizionata al singolo di scegliere in ordine alla modulazione del proprio pacchetto retributivo, infatti, la diversa modulazione del salario, dovrebbe

3. *Un passo in avanti: l'accordo del 14 luglio 2016 tra Confindustria e le principali sigle sindacali: benefici fiscali anche alle imprese non coperte da contrattazione decentrata.*

La rinnovata fiducia nei meccanismi di partecipazione finanziaria ed il parziale mutamento di approccio degli attori sociali nei confronti degli stessi è rinvenibile nell'accordo - di natura sperimentale<sup>(843)</sup> - siglato tra le principali sigle sindacali e Confindustria, dove le parti hanno definito un modello di accordo quadro territoriale che dovrà, poi, essere implementato localmente (in via prioritaria a livello provinciale) da successive intese.

L'accordo riveste particolare importanza anche a livello simbolico, in quanto costituisce un segnale di ripresa, anche formale, delle relazioni industriali con Confindustria su un tema ormai considerato da tutte le sigle sindacali di grande potenzialità per un ampliamento quantitativo e qualitativo della contrattazione di secondo livello orientata allo sviluppo della produttività e competitività delle imprese attraverso la valorizzazione del lavoro e della partecipazione.

L'obiettivo è quello di dare la possibilità anche alle piccole imprese, che non intendono vincolarsi direttamente con intese o accordi sindacali, di beneficiare del regime fiscale agevolato della detassazione dei premi di produttività previsti dall'ultima normativa<sup>(844)</sup>.

L'analisi dell'accordo risulta interessante non solo per la sua finalità, ossia il coinvolgimento di una più vasta platea di lavoratori dipendenti, ma anche per le sue modalità di attuazione, che si inseriscono nel più ampio quadro degli assetti e degli obiettivi della contrattazione collettiva, definiti, da ultimo, dal Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014.

Le principali modalità di accesso al beneficio fiscale previste dall'intesa sono due. Una prima modalità consiste nella previsione di un modello di accordo territoriale rivolto direttamente alle imprese aderenti al sistema di rappresentanza di Confindustria ed è prevalentemente teso a cogliere un'opportunità offerta dall'articolo 51, D. Lgs. 81/2015<sup>(845)</sup>. In quest'ottica, si prevede che la contrattazione aziendale tesa

---

essere pre-contrattata dalla contrattazione collettiva e suddivisa in varie formule retributive da sottoporre, poi, al lavoratore cfr. cap. VI, par. 9.1.

<sup>(843)</sup> Così recita il testo nel suo punto 13: «il presente accordo ha durata 24 mesi dalla sua sottoscrizione e natura sperimentale. Si rinnova tacitamente alla sua scadenza salva espressa disdetta da comunicare almeno 30 giorni prima».

<sup>(844)</sup> Cfr. *retro* cap. IV.

<sup>(845)</sup> (punto 1) «le imprese aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria, aventi sede legale e/o operativa nella città di (o nelle provincie di / o nella regione ..), nelle quali non è costituita la RSU (o la RSA), in caso di stipula di accordi aziendali con le organizzazioni di categoria di CGIL, CISL, UIL, relativi all'attuazione delle normative di cui in premessa, ai sensi dell'articolo 51 del decreto legislativo n. 81 del 2015, si avvalgono dell'assistenza delle associazioni aderenti al Sistema di

all'introduzione di un premio di risultato può essere svolta, in assenza di rappresentanze costituite in azienda, con le organizzazioni sindacali di categoria.

Tuttavia, la positiva novità è la logica assistenziale del servizio associativo. Si prevede che i datori di lavoro che intendano usufruire di questo percorso si avvalgano dell'assistenza dell'associazione del sistema Confindustria a cui aderiscono, che le supporterà nella definizione del proprio accordo aziendale. Come più volte messo in luce, l'assistenza alle piccole imprese nella strutturazione dei piani di partecipazione finanziaria risulta fondamentale e tende a garantire che il sistema definito a livello aziendale sia conforme ai requisiti e alle condizioni che la legislazione richiede per potere beneficiare della detassazione, oltre che efficace in termini di influenza della *performance* aziendale.

Ancora più articolata e degna di nota risulta l'ipotesi disciplinata al punto 2 dell'accordo in esame<sup>(846)</sup>. In questo caso, le parti firmatarie hanno regolamentato un vero e proprio procedimento che i datori di lavoro interessati devono seguire se vogliono strutturare un piano retributivo variabile che possa beneficiare degli incentivi di legge.

Tuttavia, questa seconda modalità di accesso all'incentivo differisce, in quanto rivolta anche alle imprese non aderenti a Confindustria le quali possono accedere alla procedura, fornendo espresso "mandato" – così la formulazione dell'accordo – alle associazioni del sistema di rappresentanza di Confindustria.

Lo stesso accordo si preoccupa di fornire le linee operative al fine di agevolare l'impresa nella definizione di un premio che abbia i requisiti previsti dalla disciplina della detassazione<sup>(847)</sup> oltre ad elencare l'apposita procedura da seguire<sup>(848)</sup>, la quale dovrebbe permettere una valutazione di conformità del premio e il monitoraggio

rappresentanza di Confindustria aventi competenza sindacale cui aderiscono o alle quali conferiscono espresso mandato »

<sup>(846)</sup> (punto 2) «in alternativa al punto precedente, le imprese associate (o che conferiscono espresso mandato alle associazioni aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria aventi competenza sindacale) nelle quali non è costituita la RSU (o la RSA), per poter applicare l'agevolazione fiscale prevista dal Decreto 25 marzo 2016, opereranno conformemente a quanto di seguito pattuito, fermo restando che l'applicazione del presente accordo territoriale, in entrambi i casi fin qui previsti, esplica i suoi effetti nei confronti di tutti i dipendenti dell'impresa, anche se occupati presso sedi o stabilimenti situati al di fuori della città/provincia/regione».

<sup>(847)</sup> Sull'ultimo intervento normativo di supporto cfr. cap. IV, par. 4.2.

<sup>(848)</sup> (punto 5): «le imprese associate che si avvarranno del presente accordo invieranno, anche con modalità informatiche, una comunicazione scritta ai lavoratori dichiarando che, in applicazione del medesimo, viene istituito un premio di risultato. Nella comunicazione verrà precisato: a) il periodo di riferimento; b) la composizione del premio e gli indicatori adottati; c) la stima del valore annuo medio pro capite del premio (Sez. 4 del modulo allegato al Decreto 25 marzo 2016) e le sue modalità di corresponsione, ivi compresa l'eventualità che il premio venga corrisposto, in tutto o in parte, per scelta del lavoratore, tramite prestazioni di *welfare* aziendale, ai sensi del comma 184 dell'articolo 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208 e alle condizioni previste dalla Circolare n. 28/E;



dell'iniziativa da parte di un comitato a composizione mista appositamente creato<sup>(849)</sup> che dovrà, all'esito della sperimentazione, redigere un apposito rapporto<sup>(850)</sup>.

Quanto appena esplicito costituisce, a sommosso parere di chi scrive, uno dei più seri tentativi sino ad oggi implementati in favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori. L'obiettivo dell'intesa è quello di affidare alle parti sociali del territorio un ruolo propulsivo che induca le imprese più piccole verso l'introduzione di forme di retribuzione variabile legate ai risultati aziendali rendendo loro accessibile l'incentivo pubblico dal quale, sino ad oggi, si sono viste estromesse.

Sicuramente, l'accordo costituisce un positivo segnale della ritrovata consapevolezza della stringente necessità di coinvolgere anche le realtà minori nei piani di partecipazione finanziaria.

Rimangono delle perplessità in ordine alla capacità delle piccole imprese di strutturare adeguati piani compensativi variabili. Sul punto, le parti sociali avrebbero potuto cogliere l'occasione ed essere più meticolose nell'esplicazione della tipologia di indicatori ma, soprattutto, nella descrizione delle modalità di intervento assistenziale da parte dell'associazione datoriale.

Tuttavia, solo la prova dei fatti potrà certificare l'efficacia di tali previsioni. Rimane comunque la bontà del tentativo quale segnale della nuova acquisita consapevolezza che dovrebbe, a parere di chi scrive, ispirare anche il legislatore ad introdurre meccanismi giuridici tesi a massimizzare la fruibilità dei benefici fiscali.

4. *Contrattazione collettiva di secondo livello e partecipazione finanziaria dei dipendenti: la necessità di invertire la tendenza ad una contrattazione della partecipazione finanziaria perseguente una politica egualitaria.*

La negoziazione della retribuzione variabile, implementata per mezzo di meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori, avrebbe dovuto costituire, soprattutto dal protocollo Ciampi in poi<sup>(851)</sup>, l'asse portante attorno al quale dare

<sup>(849)</sup> (punto 9): «Le parti firmatarie del presente accordo istituiranno un comitato composto da un rappresentante di ciascuna delle organizzazioni sindacali e imprenditoriali firmatarie che avrà il compito: a) di valutare la conformità al presente accordo dei contenuti della comunicazione trasmessa ai sensi del punto 5; b) di valutare l'andamento dell'attuazione dell'accordo territoriale anche ai fini di quanto previsto al successivo punto 11. Il comitato effettuerà la valutazione di conformità entro 10 giorni dall'invio della comunicazione di cui al punto 5».

<sup>(850)</sup> (punto 11): «Il comitato di cui al punto 9 provvederà a redigere un rapporto, su dati aggregati, dei premi istituiti nel territorio ai fini del monitoraggio degli effetti dell'accordo territoriale; tale rapporto sarà inviato alle organizzazioni firmatarie dell'Accordo Interconfederale 14 luglio 2016 anche al fine di valutare l'andamento complessivo e gli effetti dell'Accordo stesso».

<sup>(851)</sup> I due accordi triangolari del 31 luglio 1992 e del 23 luglio 1993, sono intervenuti nell'obiettivo di introdurre una logica più coerente con il sistema contrattuale, con particolare riguardo alla dinamica delle retribuzioni, cercando di realizzare, per via negoziale un circolo virtuoso tra politica dei redditi, difesa dell'inflazione e ancoraggio a parametri di produttività, in questo senso

slancio all'intera contrattazione collettiva, in quanto, la stessa, intimamente connessa alle prestazioni e/o agli obiettivi, è in grado di evidenziare i legami con le scelte industriali economiche ed organizzative prese a livello aziendale.

Come anticipato<sup>(852)</sup>, questa consapevolezza appare sempre con la giusta evidenza anche nell'ambiente sindacale ma viene, purtroppo, spesso trascurata in favore di una logica di maggiori certezze e minori fatiche, mirante al conseguimento di un maggior consenso tra i dipendenti mediante la concessione di un premio più basso ma "garantito" a tutti.

Vari sono i profili problematici che non hanno permesso un sviluppo della partecipazione finanziaria in linea con i nostri *partner* europei<sup>(853)</sup>. Certamente, l'insoddisfacente diffusione della contrattazione di secondo livello viene a ragione identificata come una delle principali criticità in argomento. Tuttavia, anche laddove presente, la stessa, così come influenzata dal diffidente approccio delle parti negoziali<sup>(854)</sup>, si è caratterizzata per scarsa incisività nel riconoscimento della retribuzione di risultato, tradendo, così, il ruolo affidatogli dalla riforma del sistema contrattuale.

Le prassi locali, salvo alcune recenti e interessanti applicazioni<sup>(855)</sup>, hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, un "terreno arido" alla sperimentazione di soluzioni innovative ed efficienti in materia di partecipazione finanziaria dei lavoratori.

In via generale, le organizzazioni sindacali, oltre a far in modo che il salario variabile premiasse in egual misura tutti i lavoratori<sup>(856)</sup>, hanno, talvolta, persino spinto per una riduzione della frequenza con cui le erogazioni variabili vengono contrattate in situazioni di crisi aziendali, mortificando, così, una delle funzioni principe che si suole

In questo senso M. RICCIARDI, *Politiche retributive e relazioni industriali negli anni '90*, cit., 399 ss. La distanza è netta rispetto alle esperienze degli anni '70 e '80, quando ingenti risorse pubbliche furono messe a disposizione da uno Stato poco autorevole per acquistare il consenso delle parti sociali. Con questi accordi, si chiuse definitivamente anche per l'Italia un'epoca in cui, la scala mobile era stata il vero baricentro retributivo del sistema di relazioni industriali.

<sup>(852)</sup> Cfr. *supra*, par. 2.

<sup>(853)</sup> L'Italia mostra ad oggi una vistosa arretratezza in argomento, soprattutto in tema di azionariato dei lavoratori. Per i dati sulla diffusione vedi il recentissimo studio operato da Eurofound, *Changes in remuneration and reward system*, 2016, 17, consultabile in [http://www.ilsole24ore.com/pdf/2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/\\_Oggetti\\_Embedded/Documenti/2016/09/06/stipendi-ue.pdf](http://www.ilsole24ore.com/pdf/2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2016/09/06/stipendi-ue.pdf).

<sup>(854)</sup> Come accennato, il tema della commistione tra capitale e lavoro è da sempre guardato con sospetto dal principale sindacato italiano (CGIL), cfr. *supra*, par. 2.

<sup>(855)</sup> Si evidenzia il dispositivo contrattuale del contratto integrativo aziendale del gruppo Luxottica siglato nel 2015. Tale contratto al suo punto 11 regola il premio di risultato, distinguendosi per chiarezza nella previsione degli indici nonché per le modalità di erogazione del premio; per alcune esperienze innovative implementate al livello locale cfr. cap. IV parr. 6 e ss.

<sup>(856)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit., 455.

attribuire alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, ovvero, quella di stimolo della produttività necessaria soprattutto in momenti di crisi economica<sup>(857)</sup>.

D'altra parte, anche le imprese hanno contribuito negativamente in questo processo. Piuttosto che spingere per l'introduzione di dispositivi contrattuali che avessero l'obiettivo di mettere in relazione la contrattazione sul salario con le scelte, si sono concentrate sull'ottenimento dei benefici fiscali. Salvo rarissime eccezioni<sup>(858)</sup>, le direzioni aziendali continuano a concludere accordi aziendali di produttività/redistributivi di risorse economiche tendenti al perseguimento di una politica egualitaria<sup>(859)</sup>, a scapito di approcci più selettivi che si propongono di valutare diversi livelli di professionalità e che portano alla concretizzazione degli obiettivi di produttività<sup>(860)</sup>.

Sovente, la suddetta politica è stata perseguita anche per mezzo dell'inserimento - spesso caldeggiato dal sindacato - all'interno degli accordi aziendali, di formule giuridiche in grado di garantire un valore minimo del premio che, in definitiva, viene ad identificarsi come un'erogazione fissa, vanificando, così, l'effetto incentivante e di stimolo della produttività del sistema<sup>(861)</sup>.

---

<sup>(857)</sup> Sostanzialmente, è stata trascurata la funzione "offensiva del salario variabile. Se in situazioni di crescita economica circa il 60% degli accordi aziendali concerne il salario, con particolare riferimento al salario variabile; in situazioni di crisi economica la contrattazione sul salario scende attorno al 40% - Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello "Dipartimento Industria CISL, consultabili in [http://www.cisl.it/SitoCISLTemi.nsf/Documents/2094725139FB63E7C1257AD30042CCF8/\\$File/RapportoOcsel.pdf](http://www.cisl.it/SitoCISLTemi.nsf/Documents/2094725139FB63E7C1257AD30042CCF8/$File/RapportoOcsel.pdf).

<sup>(858)</sup> Vi sono alcuni contratti integrativi che compiono passi in avanti in tema di partecipazione finanziaria cfr. cap. IV. par. fi 5 ss.

<sup>(859)</sup> Il 50% degli accordi di secondo il salario variabile prevede un premio uguale per tutti, dati consultabili in Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - Dipartimento Industria CISL, tabella n. 17 *Distribuzione del "Premio di Risultato"*, in [http://www.cisl.it/SitoCISLTemi.nsf/Documents/2094725139FB63E7C1257AD30042CCF8/\\$File/RapportoOcsel.pdf](http://www.cisl.it/SitoCISLTemi.nsf/Documents/2094725139FB63E7C1257AD30042CCF8/$File/RapportoOcsel.pdf); si nota un largo prevalere del criterio "uguale per tutti", a dimostrazione di un approccio che risente di vecchie impostazioni egualitariste, motivato in parte, come vedremo appena più avanti, da una scarsa specializzazione degli indicatori per area di lavoro, con particolare attenzione agli impiegati, che sono quasi sempre resi partecipi di premi i cui obiettivi si riferiscono in netta prevalenza al lavoro operaio, in questo senso cfr. *indagine CISL Lombardia sul salario variabile*, consultabile in <http://www.lombardia.cisl.it/doc/dipartimenti/industriacontrattazione/documentazione/2010/Studio%20su%2098%20premi%20di%20salario%20variabile.pdf>.

<sup>(860)</sup> G. BIANCHI, *I premi di produttività in Lombardia: Limiti e nuove opportunità*, cit., 1.

<sup>(861)</sup> Questo però non appare dai testi se non per conoscenza diretta dei meccanismi contrattuali e delle storie aziendali. In molti pur non specificandolo, si presume che la "garanzia" di non partire da

In sostanza, si è prodotta nel tempo una divisione dei compiti tra rappresentanze sindacali e direzioni aziendali. Le prime preoccupate affinché la cifra finale fosse il più alta possibile e il più certa possibile, le seconde focalizzate sull'elaborazione di indicatori cui legare l'erogazione del salario, con elaborazioni delle formule spesso ingarbugliate, scarsamente controllabili e poco incentivanti.

Le prassi messe in campo sino ad oggi, così piegate al perseguimento di una politica egualitaria, si sono dimostrate inidonee sia ad incidere sul reale ammontare della retribuzione dei lavoratori coinvolti<sup>(862)</sup>, sia ad influire sulla motivazione degli stessi, i quali, anche nel caso in cui percepiscano un'erogazione aggiuntiva, data la complicatezza degli indici di riferimento e la mancanza di un'adeguata informazione, non sono capaci di identificarne le radici<sup>(863)</sup>.

5. *Carenze culturali e scarsa preparazione tecnica dei negozianti. Necessità di una biunivoca formazione ad ampio raggio.*

Acquisita la necessità dell'implementazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria all'interno delle imprese italiane, la strada da percorrere è ancora lunga, al fine di ottenere uno sviluppo quantitativo e qualitativo degli stessi che sia in linea con paesi europei all'avanguardia.

Come più volte messo in luce, la pianificazione di simili formule retributive rappresenta un'operazione estremamente complessa, sia per la difficoltà di operare una concreta analisi del processo produttivo e dei fattori di cambiamento da introdurre, sia per quella di individuare indicatori trasparenti ed efficaci, adeguati alle peculiarità della

---

zero sia stata ottenuta ponendo l'attenzione che a parità di performance vengano erogate quantità non inferiori al passato.

<sup>(862)</sup> Si è vanificato, in parte, quello che era il meccanismo pensato nel Protocollo Ciampi in sostituzione della c.d. "scala mobile".

<sup>(863)</sup> Uno dei principali problemi alla base dei meccanismi di coinvolgimento consiste nell'assenza di comprensione degli stessi da parte dei soggetti coinvolti, con la conseguente mortificazione dell'effetto incentivante. Il legame tra una corretta e completa informazione e ricompensa è intimo. È difficile far percepire agli individui un forte legame performance-retribuzione senza che questo sia posto in luce tramite un'apposita informazione, in questo senso B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa*; Cedam, Padova, 2002, 35; F. PANTANO, *Il rendimento e la valutazione del lavoratore nell'impresa cit.*, 120, secondo il quale la strutturazione di sistemi incentivanti richiede un impegno congiunto da parte dei rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa per l'elaborazione di schemi compensativi fondati su meccanismi di comunicazione che favoriscano una chiara descrizione degli obiettivi ed una valutazione altrettanto imparziale ed effettiva degli stessi da parte dei lavoratori; la verifica degli andamenti da parte dei lavoratori, oltre alla necessaria consapevolezza del risultato, con connessi effetti motivazionali sulla forza lavoro comprende la altrettanto necessaria conoscenza delle cause che hanno portato al conseguimento di un determinato risultato, in questo senso cfr. G. FELICETTI, *La retribuzione flessibile, sistemi di incentivazione e costo del lavoro, cit.*, 79-80.

struttura imprenditoriale di riferimento, nonché assistiti dal consapevole consenso dei destinatari delle singole misure incentivanti.

Sono comuni le situazioni in cui la contrattazione collettiva apporta solo un minimo contributo, in ordine alla determinazione degli indicatori al quale ancorare le erogazioni variabili. Il fenomeno è noto come “unilateralità implicita”<sup>(864)</sup>, ed è più evidente allorché vengano adottati indici molto complessi, senza prevedere meccanismi di informazione a supporto dei rappresentanti dei lavoratori.

La stringente esigenza di un maggior dialogo sul tema è presente nella coscienza delle parti sociali, tanto che gli ultimi accordi interconfederali richiedono esplicitamente che il datore di lavoro determini con i rappresentanti dei lavoratori, in maniera chiara, i risultati dei premi per renderli più trasparenti e conoscibili, nonché contemperare meglio gli interessi delle parti contrapposte.

Le imprese, quando procedono alla strutturazione di piani di partecipazione finanziaria, si avvalgono dell’assistenza di esperti del settore o, comunque, di *manager* dotati di competenze in materia. Per converso, sembra velleitario immaginare che i rappresentanti dei lavoratori, da soli, ove non in possesso di un adeguato *background* e debitamente formati, si improvvisino esperti in elaborazione di piani di coinvolgimento dei dipendenti, ovvero siano capaci di interferire nel processo di elaborazione dei sistemi premianti e di controllarne, in fase successiva, la loro esatta attuazione.

La scarsa e diffusa preparazione tecnica che connota il sindacato a livello locale, è, a sommosso parere dello scrivente, uno degli elementi che ha più mortificato il sistema originariamente messo a punto dal Protocollo Campi.

Uno degli aspetti di maggiore interesse della partecipazione finanziaria dei lavoratori in forma di salario variabile, è legato al fatto che il conseguimento degli obiettivi può essere influenzato da scelte organizzative assunte dall’impresa nell’intervallo di tempo che intercorre tra la fissazione del premio ed il loro potenziale conseguimento. Le costanti modifiche organizzative cui sono soggette le imprese per adeguarsi al mercato, rischiano di ingenerare controversie fra soggetti collettivi e datori di lavoro, quando le scelte possono ripercuotersi sul conseguimento degli obiettivi ai quali viene correlato il premio<sup>(865)</sup>. Proprio al fine di ridurre al minimo il rischio di generare situazioni conflittuali, i rappresentanti sindacali dovrebbero avere le necessarie competenze che consentano loro di interferire sinergicamente, e di vigilare, nel processo decisionale dell’imprenditore in maniera costante e meno conflittuale.

L’asimmetria informativa tra le parti contrattuali deve necessariamente essere ridotta. Una strada in salita per i sindacati, tenendo in considerazione che le nuove tecniche gestionali tendono ad accentuare l’accentramento del potere aziendale e la sua presunta invisibilità. Nella maggioranza dei casi, il sindacato ha perduto la competenza

<sup>(864)</sup> In questo senso G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, cit., 280.

<sup>(865)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit., 452.

sull'organizzazione del lavoro e le capacità di contrattarla; da qui l'importanza di esperienze esemplari, a fini imitativi, che negli anni 60'-70' furono sostenute dalla messa in campo di esperti che operarono in vari campi a sostegno delle strutture sindacali coinvolte<sup>(866)</sup>.

Quanto sopra osservato, oltre a sconsigliare facili generalizzazioni, induce a considerare ogni regime di incentivi in forma di partecipazione finanziaria come un «*work in progress*»<sup>(867)</sup> e, prima ancora, sollecita le strutture orizzontali delle organizzazioni sindacali impegnate nell'operazione a supportare forme di assistenza tecnica e di accompagnamento, inclusi momenti formativi per rafforzare le competenze tecniche dei negoziatori<sup>(868)</sup>.

La formazione in materia è, peraltro, al centro dell'attenzione di una parte del movimento sindacale che ha da tempo acquisito la consapevolezza dell'imprescindibilità di una formazione dei propri rappresentanti a livello locale. La stessa Cisl, da sempre il sindacato più favorevole ad un'apertura del capitale ai dipendenti, sottolinea la necessità di consulenza in favore del sindacato (che si propone di mettere a costo dell'azienda), nonché di formazione in favore dei rappresentanti dei lavoratori.

Nello specifico, all'interno del documento recentemente elaborato dallo stesso Centro Studi Cisl, intitolato *6 Proposte per lo sviluppo della democrazia economica*, si rimarca l'opportunità di un sostegno tecnico in favore dei rappresentanti dei lavoratori e si afferma come vada «prevista la possibilità per il sindacato (come avviene in molti paesi europei) di avvalersi – con spese a carico dell'azienda – di *expertise* tecnico-professionale qualificata e di propria fiducia»<sup>(869)</sup>.

<sup>(866)</sup> G. BIANCHI, *I premi di produttività in Lombardia: Limiti e nuove opportunità*, cit.

<sup>(867)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 672.

<sup>(868)</sup> Per la loro attuale «incerta attrezzatura» cfr. T. TREU, *op. ult. cit.*, 654 ss.

<sup>(869)</sup> Documento elaborato dalla Cisl nel 2015, “*6 proposte per lo sviluppo della democrazia economica*”, consultabile in <http://www.cisl.it/attachments/article/944/propostapartecipativaCISL30marzo.pdf>; sempre in tema di formazione nel documento si sostiene la necessità di formazione «vanno previste attività formative concordate tra imprese e sindacato per mettere in condizione tutti i rappresentanti dei lavoratori di avere gli strumenti di conoscenza necessari ad interpretare correttamente i maggiori e più complessi flussi informativi che verranno dalle imprese», e ancora una volta si sottolinea l'importanza della diffusione di una cultura partecipativa o strumento formativo va coniugato anche in termini culturali e rivolto non solo ai rappresentanti dei lavoratori, ma anche al management aziendale per creare un clima di fiducia e trasparenza in cui appaia a tutti “normale” avere confronti approfonditi sulle strategie aziendali»; A tal proposito, si segnala la positiva pratica, sul quale qualche parola verrà spesa in seguito, messa in atto da alcune imprese consistente nel finanziare corsi di formazione alle RSA e RSU. Risulta di particolare interesse l'accordo integrativo IKEA del 21 gennaio 2016, che nel secondo comma del punto 44 rubricato “comunicazione-coinvolgimento” prevede espressamente: “*le parti concordano che al fine di rendere agevole, consapevole e proficuo il confronto sindacale a livello di U.O., siano organizzate sessioni formative, a carico dell'azienda, destinate ai responsabili del personale ed ai membri delle RSU/RSA aventi per oggetto nozioni di base di bilancio ed analisi degli indici relativi*”

È, dunque, auspicabile, per non dire doveroso, che le stesse associazioni sindacali procedano a selezionare i negoziatori dopo avergli fornito, anche in maniera autonoma, i necessari strumenti culturali<sup>(870)</sup>. Sino a che gli stessi rappresentanti dei lavoratori non saranno in grado di comprendere appieno le informazioni ed i dati forniti<sup>(871)</sup>, la contrattazione in materia di retribuzione di risultato continuerà a risolversi in una ratifica delle decisioni prese dal datore di lavoro o, al massimo, nella mera trasposizione di generiche clausole previste a livello nazionale, che, a questo punto, risultano fondamentali<sup>(872)</sup>.

Prodromica a qualsiasi operazione di implementazione di meccanismi di coinvolgimento è, quindi, la piena comprensione degli indici a cui gli stessi saranno correlati. Va da sé che un piano di partecipazione finanziaria collegato a parametri di produttività, deve verosimilmente partire da lì, da incontri di informazione e consultazione delle RSU e dalla formazione delle competenze dei negoziatori sull'organizzazione del lavoro e le capacità di contrattarla<sup>(873)</sup>.

Sessioni formative del genere, potrebbero anche essere incentivate dal legislatore in quanto idonee anche a creare un clima più collaborativo, dunque, più efficiente nell'ambito delle relazioni industriali. Le risorse dovrebbero essere reperite programmando in maniera più oculata le politiche di stimolo alla partecipazione finanziaria dei lavoratori che, sino ad oggi, hanno perseguito un obiettivo improprio, ovvero la riduzione del cuneo fiscale<sup>(874)</sup>.

Quanto appena rilevato, non deve indurre a ritenere che il movimento sindacale sia l'unico imputato nel processo per la mancata del capitalismo partecipativo in Italia. Anche da parte delle aziende, come anticipato, vi è la necessità di maggiore apertura alla gestione comune di piani retributivi variabili ed efficaci. L'impresa dovrebbe mostrare un maggiore attivismo nell'illustrazione degli investimenti programmati, nonché degli interventi organizzativi preventivati, al fine di incentivare la fissazione di obiettivi di retribuzione flessibile personalizzati.

Per di più, anche a livello datoriale l'impreparazione tecnica gioca un ruolo fondamentale, soprattutto per quel che riguarda i contesti imprenditoriali medio-piccoli, i quali, troppo spesso, sono guidati in maniera disorganizzata da datori talvolta incapaci di prendere anche solo in considerazione i benefici di un sistema di

---

*agli obiettivi Pdp*”; anche il contratto integrativo Gruppo Rinascente del 2007 prevede qualcosa di simile.

<sup>(870)</sup> Non sembra utopistico immaginare un sindacato efficiente rappresentato al tavolo delle trattative (a tutti i livelli) da persone preparate in grado di interagire ed autodeterminarsi in relazione a determinati obiettivi.

<sup>(871)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato, cit.*, 463.

<sup>(872)</sup> In mancanza di appropriate conoscenze tecniche, si ritiene opportuna la previsione di clausole generali concernenti ipotesi di partecipazione finanziaria a livello nazionale.

<sup>(873)</sup> A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi, cit.*

<sup>(874)</sup> F. D'AMURI – C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione in Italia, cit.*, 20.

partecipazione finanziaria correlato ad obiettivi aziendali. In questo scenario, sembra auspicabile che le stesse associazioni datoriali si attivino in ordine alla programmazione di una specifica “formazione” sull’argomento, in favore dei singoli imprenditori i quali, poi, sarebbero in grado di autodeterminarsi in ordine alla politica retributiva più confacente al proprio contesto produttivo (si tratta ancora una volta di gettare le basi culturali necessarie per la diffusione della partecipazione finanziaria tra i lavoratori).

Sotto tale ultimo profilo, appare chiara la necessità di compiere un investimento culturale in favore delle imprese associate, specie quelle medio-piccole, nell’intento di sfaldare il muro di chiusura e di resistenza al cambiamento che tradizionalmente le distingue sul versante delle relazioni sindacali.

In questo caso, non pare azzardato ipotizzare interventi promozionali pubblici che incentivino il sostenimento di sessioni formative indirizzate agli imprenditori ed al *management* aziendale, sulla scorta di quanto già accade in altri paesi europei<sup>(875)</sup>

Emerge, quindi, con chiarezza, la fragilità del sistema di partecipazione finanziaria dei lavoratori così come strutturato sino ad oggi nel nostro Paese, il quale, nel suo complesso, necessita di una rivisitazione che implica una piena comprensione degli errori commessi sino ad oggi.

Il legislatore può sicuramente giocare un ruolo importante in questo contesto, ma non deve essere identificato come l’unico protagonista. L’attore pubblico, da parte sua, ha la possibilità di mettere a disposizione risorse economiche alle parti sociali, le quali, però, dovrebbero responsabilmente investire su sé stesse, piuttosto che mirare ad accaparrarsi il consenso.

#### 6. *Gli indici maggiormente impiegati dalla contrattazione collettiva nel corso degli anni: cenni.*

Premesse le criticità caratterizzanti il modello della partecipazione finanziaria in Italia, ai fini di chiarezza espositiva, sembra necessario inquadrare, seppur molto sommariamente, gli indicatori di matrice contrattuale utilizzati all’interno dei piani di coinvolgimento nel corso degli anni.

Si tratta, in particolare, di indicatori dinamici perlopiù espressivi della produttività o della redditività dell’impresa che, nella pratica, vengono spesso utilizzati congiuntamente<sup>(876)</sup>, anche tenendo conto della parziale diversità di obiettivi degli stessi.

I premi di produttività nel tempo creati sono numerosi e differiscono da azienda

---

<sup>(875)</sup> Può servire orientare gli incentivi pubblici verso la progettazione dei piani aziendali di produttività, magari fornendo l’assistenza gratuita di esperti, com’è previsto dall’accordo francese (e come già abituale in Germania), in questo senso e sul punto vedi A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi, cit.*, 7.

<sup>(876)</sup> In questo senso B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive, cit.*, 70.



ad azienda a seconda dei risultati da raggiungere<sup>(877)</sup>. Quindi, come già affermato, se l'obiettivo è quello di avere il massimo effetto incentivante si sceglieranno indici molto legati all'attività operativa<sup>(878)</sup>; per converso, se l'effetto vuole essere la massima correlazione con l'andamento aziendale, dovranno essere privilegiati parametri complessivi come la quantità di prodotto realizzato, il fatturato per addetto o l'efficienza dell'intera azienda<sup>(879)</sup>.

In realtà, soltanto quest'ultimo tipo di indicatori, anche se non mancano eccezioni, sarebbe riconducibile al concetto di partecipazione finanziaria dei lavoratori *strictu sensu* inteso. Seppur la mira rimane quella di migliorare la quantità o la qualità della produzione dell'impresa e, conseguentemente aumentare la *performance* finanziaria della stessa, vi sono indicatori che non risentono dell'andamento economico dell'azienda. Si tratta, in particolare, degli incentivi di produttività concernenti il fattore lavoro che rapportano l'erogazione al rendimento della sola forza lavoro, considerata individualmente o per area produttiva. In questa tipologia di indicatori, differentemente da quelli che prendono come riferimento la produttività aziendale, la quota variabile di salario è legata soltanto al miglior rendimento del lavoratore, non influenzabile da altri fattori. È possibile, perciò, che la produttività del fattore lavoro aumenti e la produzione aziendale diminuisca <sup>(880)</sup>.

Per quanto concerne i parametri di redditività, notoriamente non amati dal sindacato, gli stessi sono direttamente rapportabili ad indici di partecipazione finanziaria e prendono a riferimento indici economico-aziendali rappresentativi dell'andamento economico e di mercato dell'azienda. Essi sono particolarmente diffusi nei settori alimentare, bancario e, in misura minore, anche in quello del commercio<sup>(881)</sup>; detti indici, ad esempio, possono consistere nel fatturato, nell'utile netto o lordo, nel

---

<sup>(877)</sup> Per un approfondimento vedi G. FELICETTI, *La retribuzione flessibile, sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, cit., 43 ss.; A titolo meramente esemplificativo si possono indicare i seguenti parametri:

- *Volumi*: parametri che indicano la quantità di prodotto realizzato in un anno, prescindendo da qualsiasi variabile.

- *Produttività/efficienza*: indicano il prodotto ottenuto diviso i tempi ed i costi. Nella versione più tipica indica quanto prodotto è stato realizzato per ogni ora disponibile.

- *Qualità/servizio/consegna*: qualità del prodotto o del processo, cioè scartati sulle linee, scartati al controllo, declassati, deviati, etc. Per il servizio e consegna, a seconda dell'azienda si considerano i tempi di consegna, soddisfazione del cliente.

<sup>(878)</sup> Questi parametri possono essere definiti specifici, perché relativi a singole unità.

<sup>(879)</sup> In questo senso G. FELICETTI, *La retribuzione flessibile, sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, cit., 45.

<sup>(880)</sup> In questo senso B. CARUSO – G. RICCI., *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 72.

<sup>(881)</sup> Ma anche nel settore della fabbricazione dei prodotti della lavorazione di prodotti minerali non metalliferi e della fabbricazione della pasta-carta, della stampa, editoria etc. In questo senso R. FABBRI – P. PINI., *La recente contrattazione sul premio di risultato nelle imprese sul territorio di Udine*, in *Lav. e dir.*, 1999, II, 311.

marginale operativo lordo<sup>(882)</sup>.

In generale, data l'esilità del legame tra prestazione e remunerazione collegata a simili parametri<sup>(883)</sup>, sin dalla loro introduzione, si è osservato come gli stessi tendano ad avere un carattere meno incentivante rispetto a quelli collegati a parametri di produttività<sup>(884)</sup>. Tale assunto, tuttavia, deve essere parzialmente rettificato con riferimento a talune posizioni lavorative strettamente a contatto con le variabili di mercato, come ad esempio i dirigenti dell'area *management*, o anche agli operatori del settore del commercio la cui attività condiziona ed è condizionata, in un reciproco rapporto di causa-effetto, dal generale andamento economico dell'impresa<sup>(885)</sup>.

Nella pratica, la tendenza è quella della conclusione di accordi integrativi che contengono "indici plurimi" nell'obiettivo di strutturare un modello premiante che possa cogliere al meglio i risultati dell'azienda nel suo complesso<sup>(886)</sup>. In questi casi, il premio è normalmente correlato al raggiungimento di un parametro economico-aziendale idoneo ad esprimere significativamente la redditività globale dell'impresa, nonché da un parametro gestionale composto da indici indispensabili per il raggiungimento dell'obiettivo produttivo<sup>(887)</sup>.

Infine, non si può fare a meno di notare la quasi totale assenza di indicatori riferibili ad ipotesi di azionariato dei dipendenti<sup>(888)</sup>, fatta eccezione per quelle categorie di lavoratori che si vedono riconosciuti particolari piani di *stock option* che, tuttavia, vengono da, taluno, considerati fenomeno distinto dall'azionariato dei lavoratori<sup>(889)</sup>.

<sup>(882)</sup> Più precisamente, a titolo meramente esemplificativo, gli indici di redditività aziendale più diffusi sono: - il fatturato misurato nella sua entità, il valore aggiunto, calcolato sottraendo dal fatturato tutto ciò che è stato acquistato presso terzi (materie prime, servizi, semilavorati etc.), - il MOL (margine operativo lordo) che si calcola sottraendo il costo del lavoro dal valore aggiunto; - il ROL (risultato operativo lordo) che si misura sottraendo il valore delle vendite, il costo venduto, le spese generali ed amministrative, le spese di vendita e gli ammortamenti, - un'integrazione degli indicatori di cui sopra.

<sup>(883)</sup> In quanto sul risultato vanno ad incidere talune variabili "esogene" (economico, finanziarie) B. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, cit., 72.

<sup>(884)</sup> In questo senso M. D'ANTONA – R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, cit., 6.

<sup>(885)</sup> In questo senso A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, cit., 49.

<sup>(886)</sup> In questo senso G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, cit., 256; A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, cit., 55.

<sup>(887)</sup> I parametri vengono bilanciati assegnando ai fini della determinazione del premio a volte una valenza più elevata al parametro produttivo, a volte quello di redditività, a volte alla pari.

<sup>(888)</sup> Anche a causa della scarsa struttura normativa e della diffidenza mostrata da una fetta del movimento sindacale in materia, l'azionariato dei lavoratori su base collettiva non è stato molto praticato. Esistono tuttavia esperienze degne di nota in argomento cfr. par. 8 cap. VI.

<sup>(889)</sup> Si tratterebbe di due forme di partecipazione diverse, cui sono sottese logiche differenti e diversi principi ispiratori, che, però, possono essere contemporaneamente presenti nella stessa impresa. In questo senso A. GERVASONI, *Il ritardo dell'Italia per l'azionariato dei dipendenti*, in *L'impresa al plurale*, Franco Angeli, Milano, 2001, VII-VIII, 339.

6.1. *La positiva tendenza delle prassi contrattuali più recenti: accordi integrativi aziendali e meccanismi giuridici inerenti la partecipazione finanziaria.*

L'analisi sommaria delle tendenze contrattuali è stata, sino ad ora, piuttosto critica. Tuttavia, focalizzando l'attenzione sugli accordi integrativi di ultima generazione, ci si accorge che la tematica del salario variabile, che comprende a pieno titolo i meccanismi di partecipazione finanziaria, ha assunto valore sempre più centrale nell'ambito della contrattazione aziendale.

Vi sono accordi all'interno dei quali è possibile rinvenire interessanti dispositivi in materia che, pur non distinguendosi per quantità della retribuzione coinvolta, contengono accortezze giuridiche fondamentali per uno sviluppo della partecipazione finanziaria dei dipendenti efficace e coerente con i suoi obiettivi<sup>(890)</sup>, ovvero idonea ad esplicitare tutte le funzioni che in astratto le vengono attribuite<sup>(891)</sup>.

La rinnovata centralità dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori emerge, sempre più spesso, nelle premesse degli accordi dove le parti identificano come centrale la strutturazione di formule di coinvolgimento dei lavoratori che mirino ad adeguare le retribuzioni con l'andamento economico dell'impresa<sup>(892)</sup>.

Prima di analizzare i dispositivi che si ritengono più interessanti, una premessa di ordine etimologico risulta, a sommo parere di chi scrive, fondamentale. Si evidenzia, infatti, come, nella quasi totalità dei contratti integrativi, le forme retributive collegate ai piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori siano etichettate quali "trattamento retributivo accessorio", "premio di risultato", "premio di produttività", "premio per obiettivi" etc. Tali nomenclature, probabilmente influenzate da tecnicismi e, di per sé, non sbagliate, a livello generale, dovrebbero essere sostituite, o comunque sovra titolate, con il termine "partecipazione finanziaria dei dipendenti".

Non si tratta solo di una differenziazione etimologica, ma dell'invio di un segnale alle parti coinvolte che, perlomeno a livello simbolico, potrebbe valere molto.

L'obiettivo è quello di far emergere, finalmente, la consapevolezza che il dipendente può partecipare alla *performance* economica dell'impresa e, la precisazione terminologica a livello contrattuale dello schema di coinvolgimento, può costituire un

---

<sup>(890)</sup> Ad esempio l'obiettivo incentivante. Sul punto si è più volte messo l'accento sulla centralità dell'implementazione di meccanismi di informazione, piuttosto che di sistemi di comunicazione che diano l'opportunità al singolo lavoratore di determinarsi in ordine al suo salario variabile.

<sup>(891)</sup> Ci si riferisce in particolare alla funzione offensiva della partecipazione finanziaria ovvero tesa alla motivazione dei lavoratori in un'ottica di incremento della produttività dell'impresa e non solo di riduzione del costo del lavoro cfr. *retro* cap. I, par. 7; sui vantaggi della partecipazione finanziaria dei lavoratori per l'impresa in generale cfr. *retro* cap. I, par. 7.2.

<sup>(892)</sup> A titolo meramente esemplificativo, si richiamano le premesse integrative iGuzzini Illuminazione s.p.a. siglato in data 22 settembre 2014 dove, già dalle premesse, emerge la volontà di inserire novità di tipo economico in linea con la ripresa aziendale.

primo passo nel complesso percorso di implementazione di una partecipazione finanziaria dei lavoratori strutturata in maniera strategica.

## 6.2 *La tendenza all'introduzione di indicatori di produttività e redditività più sofisticati.*

Si è già accennato alla politica seguita da parte della contrattazione collettiva con riferimento all'introduzione di indicatori poco sofisticati e di scontato raggiungimento<sup>(893)</sup>.

In generale, gli accordi integrativi aziendali utilizzano parametri di produttività aziendale nei quali l'obiettivo per l'erogazione del premio, oltre ad essere unico per la generalità dei lavoratori, viene determinato in base al rapporto fra tutti gli *input* immessi nel ciclo produttivo e tutti gli *output* prodotti. Ne consegue la riduzione della funzione incentivante, in quanto la prestazione dei lavoratori influenza solo marginalmente il raggiungimento del risultato. L'indicatore spesso utilizzato si identifica con il "fatturato netto" dell'impresa, il quale è molto vicino, se non proprio sovrapponibile, ad un indicatore di redditività più che di produttività<sup>(894)</sup>.

Tuttavia, come accennato, alcuni contratti integrativi di ultima generazione hanno compiuto un notevole passo avanti, collegando le erogazioni variabili connesse a meccanismi di partecipazione finanziaria ad indici di produttività e redditività più sofisticati e diversificati per siti produttivi, gruppi e, talvolta, singoli lavoratori<sup>(895)</sup>.

Emerge la tendenza ad una riduzione, nonché ad una semplificazione degli indici, affinché gli stessi risultino comprensibili alle stesse parti. In generale, il *trend* è quello di subordinare, con qualche eccezione, l'erogazione variabile sia a parametri di redditività che a parametri di produttività con la tendenza a far prevalere quest'ultimo indicatore che, come sappiamo, risulta avere un maggiore effetto incentivante sulla forza lavoro.

I vari indicatori vengono sempre più spesso diversificati e, in talune ipotesi, opportunamente divisi per reparti. A titolo esemplificativo, si guardi al contratto integrativo Delta<sup>(896)</sup> dove il parametro redditività (che pesa per il 25%) è legato alla redditività aziendale nella sua globalità e «funziona in modo da riconoscere la quota parte di premio al raggiungimento di percentuali EBITDA (Espressione del risultato aziendale prima delle imposte degli oneri e degli ammortamenti ed escludendo le *performance* economiche dovute a capitalizzazioni e finanziamenti) definite sia nel valore a budget sia in quello massimo». Il parametro produttività (che pesa per il 55%) è

<sup>(893)</sup> Cfr. *supra* par. 3.

<sup>(894)</sup> F. LEARDINI, *Diritti di partecipazione, cit.*, 297, fa rientrare il fatturato fra gli indicatori di redditività.

<sup>(895)</sup> Non solo, per i non rientranti nei cari reparti, l'obiettivo di produttività si calcola sulla media di tutti i reparti.

<sup>(896)</sup> Siglato in data 24 marzo 2014, per un commento sull'accordo integrativo Delta cfr. A. CHIRIATTI, *Il premio di risultato nel settore aerospaziale. Il caso DEMA*, in *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, a cura di D. MOSCA – P. TOMMASETTI, ADAPT e-book series n. 44, 2014, 53 ss.

invece legato all'andamento dei reparti montaggi, meccanica e lattoneria ed è determinato in funzione del raggiungimento di determinati valori di efficienza differentemente calcolati sulla base dei vari reparti. Rientrando nel parametro della produttività è anche l'obiettivo di qualità che, in questo caso, si parametrizza sulla capacità di rispettare le specifiche dei clienti<sup>(897)</sup>.

Il citato contratto, è un mero esempio di come la tendenza si stia invertendo. Viene dedicato sempre più spazio ed attenzione alla strutturazione degli schemi partecipativi all'interno degli accordi integrativi ed è sempre maggiore la meticolosità con il quale gli attori si sforzano di elaborare indici il più possibili efficaci in relazione alle specifiche caratteristiche dei siti produttivi o dei gruppi di lavoro<sup>(898)</sup>.

Nella maggioranza dei casi, gli accordi aziendali prevedono un periodo minimo di dipendenza presso l'azienda, ai fini della corresponsione della somma collegata ai suddetti indici<sup>(899)</sup>.

Alcune intese, regolano la partecipazione strutturando un sistema a gradini<sup>(900)</sup>. In questo caso, l'efficacia della clausola relativa ad una parte della retribuzione è subordinata al verificarsi di più eventi: il conseguimento di ciascuno di essi implica l'erogazione della parte di retribuzione corrispondente<sup>(901)</sup>. Questo è coerente anche con quanto previsto nel recente intervento normativo, laddove si auspica una pianificazione del premio, modulata in *step* da raggiungere<sup>(902)</sup>.

Infine, si evidenzia come le erogazioni in oggetto siano tendenzialmente cadenzate su base annuale. Non mancano, tuttavia, accordi che prevedono una

---

<sup>(897)</sup> Che è rappresentato dalla «capacità di rispettare le specifiche fissate dai clienti» ed è attribuito per un 70% (da 300 euro a budget fino ad un massimo di 380 euro) del 20% totale in funzione di “qualità percepita all'interno” e cioè del rapporto tra ore lavorate per rilavorare particolari non conformi e il totale di ore lavorate per la produzione di detti particolari, cfr A. CHIRIATTI, in *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, cit., 55.

<sup>(898)</sup> Per un approfondimento ed una analisi di buone prassi contrattuali, in generale, si veda A.A.VV., *La Trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, cit.

<sup>(899)</sup> Cfr. contratto integrativo Campari 2014-2016 che indistintamente tra le varie categorie di lavoratori prevede quale condizione un periodo di dipendenza minimo di due mesi. In termini strettamente civilistici si tratta dell'apposizione di una condizione sospensiva sino al verificarsi della quale non vi è un diritto al percepimento della somma correlata al meccanismo di partecipazione finanziaria.

<sup>(900)</sup> Cfr. il contratto Telecom Italia del 14 maggio 2008 ed il contratto Barilla del 24 giugno 2011. Più risalente il contratto aziendale della Fincantieri di Castellamare di Stabia del 30 settembre 1988 e quello successivo del 9 aprile 1992 che prevedevano un sistema incentivante fondato sulla fissazione di obiettivi di produttività “a scalini”, i quali sono analizzati da R. SANTUCCI, *La retribuzione incentivante...*, cit., 72 ss.

<sup>(901)</sup> Esemplicativo, sul punto, risulta il nuovo contratto integrativo del Gruppo Benetton, siglato il 22 gennaio 2015, dove le parti hanno introdotto una notevole diversificazione del premio che si articola in ben undici scaglioni che variano in base alla percentuale di obiettivo raggiunto.

<sup>(902)</sup> Ci si riferisce all'ultimo intervento legislativo contenente le misure agevolatrici in favore dei meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori cfr. *retro* cap. IV parr. 4.2. ss.

parziale diversa cadenza temporale, ovvero tesa a suddividere il premio in una erogazione annuale ed, in parte, in erogazioni mensili parametrata sugli andamenti di reparto<sup>(903)</sup>.

6.3. *La parziale “soggettivizzazione” dell’erogazione verso il basso e verso l’alto e il premio utilizzato quale alternativa al procedimento disciplinare.*

Dall’analisi dei dispositivi sulla partecipazione finanziaria è possibile notare un impegno dei negoziatori che va oltre l’elaborazione degli indici rappresentanti gli obiettivi da raggiungere.

Emerge, infatti, la tendenza ad una modulazione del premio più articolata che, ai fini del suo conseguimento, sottende il verificarsi di ulteriori condizioni rispetto al mero raggiungimento degli obiettivi previsti dagli indicatori. In quest’ottica, sono ricorrenti clausole nelle quali si prevede una “individualizzazione dell’erogazione variabile” in funzione di eventi collegati alla singola prestazione lavorativa.

Non è una novità che l’ammontare dell’erogazione connessa al meccanismo di partecipazione sia ridotta, o addirittura venga meno, in caso di assenteismo del lavoratore<sup>(904)</sup>. Tuttavia, simili previsioni, particolarmente osteggiate sul versante sindacale<sup>(905)</sup>, sono adesso sovente ricorrenti nei contratti integrativi che, però, si

---

<sup>(903)</sup> Questo è quanto accade ad esempio nel contratto integrativo del gruppo industriale Maccaferri (sigaro Toscano) siglato in data 8 luglio 2014, dove si prevede un premio elevato suddiviso in due componenti: una annuale erogata nel mese di aprile e legata al raggiungimento degli obiettivi di volume, indici di reparto ed indici di stabilimento; ed una mensile legata ad obiettivi di reparto ed erogata con il cedolino del mese successivo al raggiungimento.

<sup>(904)</sup> Il parametro dell’assenteismo è molto presente negli accordi integrativi : è previsto ad esempio nel contratto integrativo dell’azienda aerospaziale Dema sottoscritto il 24 marzo 2014 che per la piena erogazione del premio calcola l’incidenza dell’assenteismo del lavoratore, salvo, poi escludere, la rilevanza delle malattie gravi e di lunga durata; stessa previsione contenuta nell’accordo integrativo Guzzini illuminazione s.p.a. siglato in data 22 settembre 2014 dove si ancora l’erogazione di una parte di premio alle ore di presenza effettiva svolte annualmente; anche nel contratto integrativo Brembo siglato il 24 febbraio 2015 si prevede che una parte del premio sia ancorata alle giornate effettivamente lavorate; il contratto integrativo Bolton 2014-2016 divide il premio in 4 parametri l’ultimo dei quali è denominato “premio assiduità” ed è parametrato alla presenza del lavoratore in azienda; per un approfondimento su ulteriori dispositivi contrattuali cfr. AA.VV., *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, cit.

<sup>(905)</sup> I sindacati presentavano perplessità in ordine alla possibilità di distinguere l’assenteismo colpevole da quello incolpevole Proprio per distinguere tra lavoratore assente giustificato e lavoratore assenteista la tornata di rinnovi contrattuali nel triennio 2012–2014 è stata caratterizzata dalla introduzione di una serie di misure di contrasto alle forme anomale di assenteismo. Sul tema cfr. P. TOMMASETTI, *Primo rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, 865 ss.; il nuovo intervento legislativo sembra in qualche modo voler intervenire, seppur indirettamente sul fenomeno. Infatti, la legge di stabilità per il 2016 cerca di porre un parziale rimedio allorquando prevede all’articolo 1 co. 183 che «Ai fini della determinazione dei premi di produttività, è computato

differenziano per i metodi di calcolo di incidenza delle assenze<sup>(906)</sup>, anche se il tratto comune è quello di confrontare il tasso di assenza del singolo con quello dello stabilimento o dell'unità produttiva in cui è inserito<sup>(907)</sup>. Al fine di evitare di penalizzare il lavoratore per eventi a lui non addebitabili, gli accordi si preoccupano di tipizzare le situazioni non rientranti nel calcolo dell'assenteismo<sup>(908)</sup>.

Questa scelta è ragionevole quando si vuole ridurre il rischio di *free riding* di cui si è parlato in precedenza<sup>(909)</sup>, nonché quando il conseguimento dell'obiettivo dipende dall'impegno di più lavoratori: in tal caso si può presumere che i prestatori meno "assenteisti" abbiano contribuito maggiormente al suo conseguimento.

Interessante anche la stipulazione di premi "collettivi" contenenti un correttivo "individuale" che può essere legato a lievi inottemperanze perpetrate dal lavoratore. Sul punto, risulta di notevole interesse l'integrativo di Delta s.p.a., azienda calzaturificia sita nel marchigiano, nel quale si identificano vari indici correttivi individuali, ossia eventi riferibili al singolo soggetto, al verificarsi dei quali viene meno l'erogazione variabile. Si tratta, in particolare, della tipizzazione contrattuale di determinati avvenimenti quali: quarta contestazione mensile al divieto al fumo; ritardi mensili superiori alla tolleranza del 15% sul totale delle timbrature di ingresso al lavoro; mancata comunicazione dei permessi parentali con almeno tre mesi di preavviso; infortunio in itinere per mancata osservanza dei dispositivi di protezione individuale. Nello stesso integrativo, inoltre, si prevede che le somme non erogate in conseguenza dei soprarichiamati eventi debbano essere ridistribuite nei confronti degli altri lavoratori che hanno percepito il premio.

Vi è, quindi, un'opportuna tendenza ad una parziale "soggettivizzazione" del premio, non solo ancorata ad eventi negativi, ma anche come ulteriore gratificazione per l'apporto dato dal singolo lavoratore. Difatti, sovente, gli accordi locali prevedono

il periodo obbligatorio di congedo di maternità». Senonché proprio tale ultima previsione sembrerebbe rafforzare la tesi in base alla quale se l'assenza non dipende dalla volontà del lavoratore questo non possa essere pregiudicato. In questo senso A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia, cit.*, 18.

<sup>(906)</sup> Ad esempio l'accordo Lindt siglato in data 22 luglio 2014 con validità 2014-2016 riserva un peso al numero di assenze individuali applicandovi diversi moltiplicatori che andranno ad influire in maniera negativa sull'erogazione della somma collegata al premio.

<sup>(907)</sup> Questo è quanto ad esempio accade nel contratto integrativo del gruppo Bayer siglato il 20 luglio 2014 e valevole per il quadriennio 2014-2017, laddove prevede l'erogazione di un importo ridotto in maniera proporzionale alla differenza tra il tasso di assenza individuale e quello dell'unità produttiva in cui è inserito.

<sup>(908)</sup> Tuttavia, questo non basta a prevenire diatribe in argomento. Interessante sul punto è la recente pronuncia della Cassazione Sez. Lav. Del 18 marzo 2015, n. 5435, che, in mancanza di un'espressa previsione sul tema, ha identificato lo sciopero nel calcolo delle assenze utile a far venire meno l'erogazione variabile.

<sup>(909)</sup> Cfr. *retro* cap. I, par. 7.2.

erogazioni aggiuntive, o lasciano aperta la possibilità di contrattazione delle stesse<sup>(910)</sup> per gruppi di lavoratori o articolazioni organizzative che abbiano partecipato a progetti di particolare rilevanza<sup>(911)</sup>. Per talune unità produttive viene predisposto un sistema di incentivazione misto che prevede la ripartizione della quota di premio di risultato in forma collettiva fino a un limite e in forma individuale per la parte eccedente. Per di più, in qualche occasione, sono stati previsti anche incentivi finalizzati a valorizzare il contributo individuale nello svolgimento dei compiti particolarmente complessi<sup>(912)</sup>.

A parere di chi scrive, la parziale personalizzazione del premio, che pur rimane collettivo, risulta essere in linea con quelli che sono i veri obiettivi degli schemi partecipativi a proposito dei quali molto si è detto<sup>(913)</sup>. I benefici in astratto sono molti, primo tra tutti la maggior comprensione che il lavoratore coinvolto in un premio personalizzato deve necessariamente mostrare.

Inoltre, il parziale venire meno dell'emolumento variabile in occasione di circostanze che, per regolamento aziendale, potrebbero costituire tenui illeciti, potrebbe, in certi casi, rendere superflua l'attivazione del procedimento disciplinare *ex* articolo 7 legge 300 del 1970 il quale, talvolta, data l'eccessiva formalità che lo contraddistingue, può irrigidire oltre il necessario il rapporto tra il lavoratore ed il proprio datore di lavoro.

L'esempio del succitato integrativo Delta è più che esplicativo in argomento. Si pensi alla previsione che prevede il venir meno di una parte del premio in relazione al verificarsi di ritardi mensili superiori alla tolleranza del 15% sul totale delle timbrature di ingresso al lavoro. Questa è certamente una circostanza che ammetterebbe un legittimo esercizio del potere disciplinare da parte del datore di lavoro. Tuttavia, si ritiene che, il venir meno dell'erogazione accessoria, oltre che essere prevista come automatica, sia più efficace anche in termini dissuasivi in ordine alla ripetibilità del comportamento.

---

<sup>(910)</sup> Sul punto si segnala come l'accordo integrativo Heineken Italia spa del 2 settembre 2014 preveda espressamente la possibilità che «a livello locale saranno consentite intese finalizzate ad introdurre, in forma sperimentale e qualora se ne verifichino le condizioni, nuovi obiettivi – quali ad esempio Accordi che fissino obiettivi di reparto o di periodo inferiore ad un anno o altri ancora – con lo spirito di coinvolgere ancor meglio i lavoratori nel raggiungimento dei risultati».

<sup>(911)</sup> Complessi e dettagliati meccanismi di individualizzazione in base alla partecipazione a progetti o gruppi di lavoro sono previsti nell'accordo integrativo Terna, società di distribuzione di energia elettrica, che punta a differenziare la partecipazione finanziaria attraverso la corresponsione del premio differenziato sulla base dell'unità produttiva di appartenenza, della complessità delle mansioni e dei singoli apporti individuali.

<sup>(912)</sup> Complessi e dettagliati meccanismi di individualizzazione in base alla partecipazione a progetti o gruppi di lavoro sono previsti nel contratto Terna che punta a differenziare la partecipazione finanziaria attraverso la corresponsione del premio differenziato sulla base dell'unità produttiva di appartenenza, della complessità delle mansioni e dei singoli apporti individuali.

<sup>(913)</sup> Gli obiettivi della partecipazione finanziaria sono stati diffusamente trattati all'interno del capitolo I, parr. 7 ss.



Le argomentazioni suesposte potrebbero identificare uno dei grimaldelli nelle mani dei rappresentanti sindacali in sede di negoziazione, al fine di ottenere maggiori concessioni in termini di partecipazione ai profitti da dividere con i lavoratori. Del resto, la previsione in ordine alla redistribuzione di quanto non erogato al singolo in capo al resto dei lavoratori, dovrebbe fugare ogni dubbio in relazione a possibili contestazioni pretestuose da parte dell'imprenditore.

6.4. *L'importanza della responsabilizzazione del singolo nei piani di partecipazione finanziaria: la possibilità di optare per lo schema partecipativo.*

Un sistema partecipativo per esprimere appieno le sue potenzialità ha bisogno di essere compreso e condiviso dai suoi destinatari. Si è più volte ribadita la necessità di un coinvolgimento effettivo dei lavoratori nell'ambito dei meccanismi di partecipazione finanziaria. Coinvolgimento che deve avvenire attraverso «un'informazione continua e trasparente, una specifica formazione alle nuove competenze trasversali richieste dal lavoro di gruppo e dagli altri cambiamenti organizzativi, agili modalità di raccolta delle preferenze e dei bisogni dei dipendenti, chiarezza delle regole e delle competenze decisionali dei diversi attori, monitoraggio costante e visibile a tutti degli andamenti della produttività»<sup>(914)</sup>.

In quest'ottica, si evidenziano quelle disposizioni contrattuali che lasciano un ruolo, seppur minimo, all'autonomia individuale del singolo che, per mezzo di proprie scelte, si vede riconosciuta la possibilità di optare, almeno in parte, per il piano di partecipazione finanziaria a lui più confacente. In questo alveo, rientra a pieno titolo quanto previsto nell'accordo integrativo aziendale del Gruppo Ikea del 21 gennaio 2016, dove si struttura un meccanismo per il quale il lavoratore, in relazione al premio di partecipazione, può, in via facoltativa, accedere ad un "modello alternativo" nell'intento – così come definito dal testo del contratto aziendale – di «favorire sia la partecipazione pro-attiva dei lavoratori alle decisioni maggiormente attinenti al loro ruolo, sia allo sviluppo qualitativo delle Relazioni Sindacali nell'ottica della concertazione degli interessi».

Seppur non frequenti, su questa scia si inseriscono quelle prassi, peraltro non così recenti, nelle quali la contrattazione collettiva, nell'ambito della strutturazione di piani di azionariato dei dipendenti, rimette al lavoratore la possibilità di scegliere se convertire alcuni suoi importi retributivi già contrattati in titolo, oppure continuare a riceverli in denaro corrente. In tal caso, infatti, la vicenda collettiva non si risolve «in uno scambio tra assegnazione di azioni e parte della retribuzione, bensì in una maggiore articolazione del pacchetto retributivo mediante l'introduzione di una forma di compenso aleatorio accanto a quella già contrattata in precedenza»<sup>(915)</sup>. In simili

<sup>(914)</sup> A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi, cit.*, 8.

<sup>(915)</sup> R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista, cit.*, 157.

ipotesi, il contratto aziendale autorizza l'autonomia individuale a determinarsi in ordine a più opzioni retributive che, a livello collettivo, vengono valutate come equivalenti; così agendo, non vengono rimossi diritti del lavoratore in precedenza contrattati, ma viene lasciata a quest'ultimo la possibilità di «trasformare l'obbligazione originaria in un'obbligazione con oggetto diverso»<sup>(916)</sup>.

Simili disposizioni, permettono un parziale regolamentato - recupero dell'autonomia individuale del singolo<sup>(917)</sup> - senza, tuttavia, pregiudicare le prerogative sindacali di contrattazione del premio<sup>(918)</sup>.

Per di più, l'implementazione di tali pratiche si risolve in una generale maggiore produttività dei singoli dipendenti che, adeguatamente informati dall'azienda, optino per un determinato parametro piuttosto che per un altro. I lavoratori coinvolti in questo caso, piuttosto che vedersi erogare somme che di variabile hanno solo il nome, nell'autodeterminarsi in ordine ai vari modelli retributivi variabili messi a disposizione, dovranno necessariamente aver compreso gli indici ai quali l'elargizione viene subordinata e, di conseguenza, saranno più determinati nel raggiungerli<sup>(919)</sup>.

#### 6.5. *Diritto di informazione e monitoraggio. La previsione di apposite commissioni "paritetiche" o meccanismi di confronto per la strutturazione, valutazione e la gestione degli schemi di partecipazione finanziaria dei dipendenti.*

La strutturazione di schemi di coinvolgimento tendenti al perseguimento di una partecipazione strategica che non si risolva, quindi, nella previsione di clausole contrattuali di compromesso, presuppone, come più volte ribadito, quale elemento imprescindibile, la creazione di organi aziendali capaci di garantire un continuo confronto delle parti.

L'asimmetria informativa fra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e l'impresa

---

<sup>(916)</sup> In questo senso, ancora R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 158; più di recente, sulla valorizzazione dell'autonomia del singolo così come autorizzata dalla contrattazione collettiva, sia concesso il richiamo a S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, *cit.*, 617 ss.

<sup>(917)</sup> Fatta eccezione per i lavoratori dotati di elevata professionalità, non ha mai avuto un ruolo come fonte della partecipazione finanziaria.

<sup>(918)</sup> Ciò è coerente anche con quanto previsto nel documento redatto congiuntamente dalle principali sigle sindacali (Cgil compresa) dal titolo "Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro".

<sup>(919)</sup> Un'apposita informazione risulta imprescindibile per far sì che la ricompensa implementi il rendimento del lavoratore, per un approfondimento B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa*, *cit.*, 135 ss.; in questo senso J. BLASI - R. FREEMAN - D. KRUSE, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain sharing and Broad-based Stock Options: Introduction*, *cit.*, che affermano come una delle cause che inducono di molto l'effetto incentivante dei premi è la difficoltà di comprensione dei parametri ai quali vengono collegati da parte dei lavoratori.

non deriva solamente dall'impreparazione tecnica dei rappresentanti dei lavoratori<sup>(920)</sup>, ma anche dalla inesatta conoscenza che essi hanno in ordine prospettive di sviluppo dell'impresa ed alle future scelte aziendali.

In questa prospettiva, si valuta positivamente l'introduzione, recentemente incentivata anche dal legislatore<sup>(921)</sup>, ad opera di alcuni recenti integrativi, di apposite commissioni a composizione mista atte a garantire un continuo confronto in relazione ai meccanismi partecipativi pianificati a livello aziendale<sup>(922)</sup>.

È emersa con sempre maggiore importanza la centralità dell'informazione in ordine ai meccanismi di partecipazione programmati tanto che, i migliori esempi di contrattazione aziendale hanno cominciato a dedicare ampio spazio alla strutturazione

---

<sup>(920)</sup> Ai fini della corretta strutturazione di meccanismi di partecipazione finanziaria è sempre più evidente la necessità di superare questa asimmetria mediante lo stanziamento di risorse destinate alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori coinvolti nella contrattazione degli indici.

<sup>(921)</sup> Il legislatore, ispirandosi a positive prassi contrattuali ha previsto un innalzamento del beneficio fiscale in occasione della strutturazione di un confronto a livello aziendali tra impresa e lavoratori. In particolare, l'articolo 4 del dm 25 marzo 2016 che, nello specifico, disciplina l'ipotesi contenuta nell'articolo 1, comma 189 della legge n. 208 del 2015 (ove si prevede un incremento della somma oggetto di agevolazione da 2.000 a 2.500 euro) prevedendo un innalzamento della soglia sottoposta a beneficio fiscale nell'ipotesi in cui vi sia la strutturazione a livello aziendale strumenti di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

<sup>(922)</sup> Questo è quanto è accaduto ad esempio all'interno del Contratto integrativo Unicoop del 2012 laddove si prevede che «...al fine di completare l'impianto del nuovo modello di retribuzione variabile si conviene di demandare a una apposita Commissione tecnica paritetica, composta di quattro rappresentanti della Cooperativa e quattro della RSU, il compito di definire, coerentemente con gli obiettivi del presente accordo l'impianto generale del Premio Variabile di Risultato»; anche all'interno dell'accordo integrativo Coca-Cola HBC Italia srl nella parte dedicata alle "Relazioni Industriali" si prevede la creazione di una commissione mista «composta da n. 3 componenti RSU e n. 3 Componenti Aziendali». In particolare il testo dell'accordo recita:« (...) con l'obiettivo rivolto ad una sempre maggiore funzionalità ed efficacia dell'informazione condivisa, Viene confermata la Commissione Bilaterale Commerciale non negoziale, cui è demandato il compito di analisi e studio su materie ad essa delegate al coordinamento, nonché, con funzione negoziale relativamente alla definizione dei parametri di produttività (...); Sul punto si segnala anche l'accordo integrativo Spumador S.p.A. siglato in data 31 maggio 2016, che al suo articolo 3 istituisce una "Commissione Paritetica": «le parti concordano sulla costituzione di un gruppo di lavoro permanente nel quale operino pariteticamente responsabili aziendali e lavoratori per il miglioramento delle aree produttive. Tale gruppo di lavoro, con cadenza bimestrale, effettuerà incontri per monitorare puntualmente gli obiettivi da perseguire e predisporrà dei report in merito alle attività svolte ed ai risultati di volta in volta raggiunti», Sempre L'integrativo Spumador prevede specificamente che «al fine di poter monitorare e verificare costantemente l'andamento ed il grado di raggiungimento dell'obiettivo indice di produttività (e quindi del corrispondente importo del premio) la RSU nominerà un suo rappresentante che periodicamente sarà informato sui dati produttivi; infatti allo stesso sarà data visione /da parte della direzione) dei rapporti giornalieri di produzione (compilati alla fine di ciascun turno di lavoro per ogni linea/impianto) dai quali si prenderà atto dei quantitativi di pezzi/bottiglie effettivamente prodotti.

di appositi meccanismi, intensificando la pratica della creazione di appositi organi di riferimento<sup>(923)</sup>.

Sul punto, in particolare, occorre segnalare, ancora una volta, il contratto Integrativo Ikea<sup>(924)</sup> che dedica ampio spazio al tema del confronto sui piani di partecipazione finanziaria. Per l'interesse che suscita, si ritiene interessante analizzare alcune previsioni ivi contenute.

In prima battuta, si segnala come lo stesso dedichi un intero capo al premio di partecipazione<sup>(925)</sup>, all'interno del quale prevede la necessità di plurimi momenti di confronto, sia nella formazione degli obiettivi al quale le erogazioni aggiuntive si collegano<sup>(926)</sup>, sia nella fase di comunicazione degli stessi ai lavoratori ed ai loro rappresentanti. La statuizione risulta particolarmente innovativa in quanto prevede che una parte di premio sia legata ad un obiettivo opzionale (tra quelli forniti), deciso congiuntamente da azienda e rappresentanti dei lavoratori che devono motivare la scelta successivamente valutata dal *Board*. Laddove quest'ultimo non approvi, applicherà lui stesso un obiettivo opzionale motivandone, però, la scelta.

Seppur, in conclusione, l'ultima parola spetti sempre al datore di lavoro, il meccanismo di cui sopra costituisce un primo passo verso quel costruttivo dialogo che dovrebbe guidare la costruzione di tutti i meccanismi di partecipazione finanziaria.

La strutturazione di momenti di confronto risulta fondamentale, non solo nella pianificazione degli obiettivi, ma, soprattutto, nella gestione e nel controllo degli stessi<sup>(927)</sup>.

---

<sup>(923)</sup> Commissioni apposite variamente nominate nelle pratiche contrattuali esaminate: monitoraggio, commissioni bilaterali, organo misto di rappresentanza ecc.

<sup>(924)</sup> Siglato in data 21 gennaio 2016.

<sup>(925)</sup> Cfr. punto XII accordo Ikea del 21 gennaio 2016.

<sup>(926)</sup> In particolare al punto 39, del contratto integrativo siglato in data 21 gennaio 2016, intitolato "Processo di definizione degli obiettivi" si prevede: «al termine del processo di business plan, verranno illustrati alle rappresentanze di negozio la tabella dei possibili obiettivi ed i relativi pesi per il F.Y. di riferimento, i due obiettivi annualmente scelti dall'azienda (primo obiettivo Country il cui peso è determinato nella misura del 30% e secondo obiettivo comune), ed il terzo obiettivo raccomandato, al fine di individuare congiuntamente la proposta di terzo obiettivo ("Obiettivo opzionale) tra quelli di cui alla tabella, con motivazione a scelta. La proposta obiettivo opzionale sarà formulata congiuntamente entro la fine di Maggio. Entro il 15 giugno il Board valuta la proposta di obiettivo opzionale e, laddove la ritenga coerente con il business plan, ne comunica l'approvazione. Entro una settimana dall'approvazione, laddove la ritenga coerente, L'azienda le RSU/RSA delle OO.SS. stipulanti sottoscrivono l'accordo sugli obiettivi del premio. Laddove il Board non approvi la proposta, ovvero non abbia ricevuto la proposta entro il termine previsto, entro il 15 giugno illustra i motivi della mancata approvazione ed in ogni caso stabilisce l'obiettivo opzionale, motivando le ragioni della decisione».

<sup>(927)</sup> Spesso non risultano chiare le modalità attraverso il quale il sindacato può controllare la genuinità dei risultati comunicati dall'azienda. Sul punto risulta interessante quanto previsto nell'accordo integrativo SPUMADOR del 31 luglio 2016 il quale prevede specificamente che «al fine di poter monitorare e verificare costantemente l'andamento ed il grado di raggiungimento

Infatti, il raggiungimento dei risultati prefissati, nonostante l'impegno profuso dai lavoratori coinvolti, potrebbe venire meno in conseguenza dell'esercizio dei poteri datoriali in relazione alla gestione della propria impresa o anche, più semplicemente, per improvvisi mutamenti di mercato.

La fluidità e la dinamicità che connotano i sistemi di remunerazione ancorati a schemi di partecipazione finanziaria, è tale da aver portato autorevole dottrina a definirli come un «*work in progress*»<sup>(928)</sup>. Preso atto della “fluidità” che caratterizza tali sistemi, si ritengono opportune le previsioni, ad opera di alcuni accordi integrativi<sup>(929)</sup>, inerenti la trasmissione di informazioni sugli indici al fine di garantirne il monitoraggio e, conseguentemente, permettere l'eventuale attivazione dei meccanismi di ricontrattazione, se previsti<sup>(930)</sup>.

Con questo obiettivo, alcuni accordi aziendali prevedono espressamente la necessità di nuovi incontri tra le parti al determinarsi di talune circostanze, quali, ad esempio, nell'ipotesi del verificarsi di un vistoso scostamento dai risultati attesi per improvvise variazioni di mercato<sup>(931)</sup>.

dell'obiettivo indice di produttività (e quindi del corrispondente importo del premio) la RSU nominerà un suo rappresentante che periodicamente sarà informato sui dati produttivi; infatti allo stesso sarà data visione /da parte della direzione) dei rapporti giornalieri di produzione (compilati alla fine di ciascun turno di lavoro per ogni linea/impianto) dai quali si prenderà atto dei quantitativi di pezzi/bottiglie effettivamente prodotti.

<sup>(928)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 658.

<sup>(929)</sup> All'interno dei vari accordi esaminati si prevede la riunione delle apposite commissioni miste laddove create, o la fissazione di appositi incontri tra azienda ed RSU che di solito sono programmati come mensili, bimestrali o trimestrali. Esemplicativo sul punto, tra i tanti è il contratto integrativo Curti srl siglato in data 7 ottobre 2014 laddove prevede che «Direzione Aziendale e RSU, effettueranno di norma, con frequenza bimestrale, una verifica dell'andamento di tali indicatori, in caso di evidenza di significativi scostamenti tra dati consuntivi e quelli attesi le parti devono individuare ogni possibile intervento utile al raggiungimento degli obiettivi predeterminati».

<sup>(930)</sup> Cfr. accordo integrativo Riso Gallo S.p.A. del 29 gennaio 2014 prevede un capo intitolato “Informazione e monitoraggio” che recita: «L'azienda fornirà mensilmente alle RSU il valore degli indici assunti a riferimento per la determinazione del premio stesso L'azienda e le RSU si incontreranno trimestralmente per procedere al monitoraggio di quelle cause/aspetti/situazioni che possono falsare la corretta applicazione dei parametri assunti a base del presente P.P.O.»; Il contratto Ferrarelle S.p.A, siglato in data 7 luglio 2015 nel prevedere il monitoraggio e la verifica del premio prevede che RSU e Direzione aziendali si incontrino con cadenza trimestrale; anche il contratto integrativo Fratelli Branca spa, del 13 novembre 2014, prevede meccanismi di controllo e la conseguente possibilità di apporre verifiche al sistema di partecipazione implementato; una simile previsione è compresa anche nell'integrativo Ontex del 27 giugno 2013 laddove si prevede che in caso di necessità «si procederà ad un esame congiunto RSU/azienda al fine di valutare eventuali criticità».

<sup>(931)</sup> In questo senso cfr. Contratto Integrativo Gruppo Hera, nel regolare il “Premio di risultato” stabilisce «Gli indicatori saranno monitorati con cadenza trimestrale durante l'anno (con particolare riferimento alla revisione di budget), dall'Osservatorio LaborHERA così come disciplinato

Ancor più comune, e complicata, è la situazione in cui l'alterazione ed il mancato raggiungimento degli obiettivi inizialmente programmati nel piano di partecipazione finanziaria, sia conseguenza di mutamenti organizzativi o cessioni e acquisizioni che vadano a modificare, primo tra tutti, il fatturato lordo annuo al quale di solito sono collegati i premi. In questo caso, la situazione è persino più delicata, in quanto le ripercussioni sul sistema partecipativo non sono casuali, ma avvengono in conseguenza dell'esercizio del potere del datore di lavoro.

Le implicazioni sottostanti ai casi esemplificati sono notevoli. Da un lato, la libertà garantita anche costituzionalmente al datore di lavoro in ordine alla possibilità di decidere le strategie e le stesse sorti della sua impresa; dall'altro, l'esistenza di un vero e proprio contratto contenente meccanismi di partecipazione finanziaria che, essendo definibile quale contratto di durata, può subire degli adattamenti, ma va di certo onorato secondo il canone generale della buona fede e correttezza<sup>(932)</sup>.

In occasione delle sopracitate evenienze, non è escluso l'emergere di situazioni di conflittualità le quali devono essere il più possibile scongiurate in via preventiva mediante la previsione di meccanismi tesi alla gestione delle sopravvenienze.

Anche sul punto, alcuni contratti aziendali di ultima generazione fanno un passo avanti, programmando temporalmente incontri tesi al monitoraggio degli schemi di partecipazione implementati<sup>(933)</sup> e prevedendo l'attivazione di un confronto tra azienda e sindacato, nel caso si verificano eventi quali acquisizioni o cessioni che incidano significativamente sulle *performance* economiche dell'impresa<sup>(934)</sup>.

Si segnalano, dunque, come positivi, auspicandone una maggiore diffusione, i dispositivi in cui la contrattazione aziendale, in caso di mutamenti organizzativi, derivanti ad esempio dall'introduzione di nuove tecnologie<sup>(935)</sup> - piuttosto che dal

dal Protocollo delle Relazioni Industriali. Inoltre, qualora si verifichi uno scostamento previsionale in riduzione, pari al 10% di M.O.L., le Parti si incontreranno per le verifiche del caso»

<sup>(932)</sup> Sulla buona fede come canone che deve guidare il comportamento contrattuale delle parti cfr. F. GAZZONI, *Manuale di diritto Privato*, Edizioni scientifiche italiane, 2009, 795 ss.

<sup>(933)</sup> A titolo esemplificativo, una simile statuizione si rinviene nell'accordo integrativo aziendale Rachelli Italia S.p.A. laddove, all'interno del capo dedicato alla disciplina del premio aziendale si prevede espressamente che «il sistema così come convenuto sarà oggetto di monitoraggio attraverso incontri aziendali. Le parti effettueranno, inoltre, una verifica annuale complessiva del meccanismo del premio per eventuali verifiche e riposizionamenti riferiti all'anno successivo».

<sup>(934)</sup> In particolare, ci si riferisce al Contratto Integrativo Mellin e Nutricia Italia siglato il 9 luglio 2014 all'interno del quale nella all'interno del Capi inerente gli obiettivi si prevede espressamente che «qualora si verificassero eventi eccezionali /cessioni, acquisizioni, cessioni di ramo d'azienda) tali da modificare in modo significativo le condizioni nelle quali operano le aziende (. . . . .) e al punto da rendere non più significativo il valore del fatturato lordo annuo totale del mercato italiano così come determinato ai fini di questo premio per obiettivi, le parti si incontrano per discutere le eventuali modifiche».

<sup>(935)</sup> Vedi l'Accordo Integrativo Prealpi Spa che, sul punto, è piuttosto completo, in quanto nel regolare il premio ancorato a vari parametri finanziari esplicitamente prevede un capo intitolato

mutare degli obiettivi aziendali di riferimento<sup>(936)</sup> - prevedono la necessità di operare una rideterminazione degli obiettivi programmati o, quantomeno, l'obbligo di un esame congiunto fra le parti per verificare l'opportunità di una loro rideterminazione<sup>(937)</sup> idonea a scongiurare controversie sul sistema di partecipazione finanziaria implementato a livello aziendale<sup>(938)</sup>.

---

“Periodo di validità e verifiche” all'interno del quale si prevede espressamente che «le parti, riconoscendo l'importanza del monitoraggio costante dell'andamento del meccanismo del premio per obiettivi si impegnano, nella vigenza della presente intesa ed in coerenza con il sistema di relazioni industriali ed informazione previsto dal ccnl, ad approfondire l'eventuale introduzione di innovazioni tecnologiche di processo, ovvero di mercato, prodotto che possano incidere sensibilmente sullo sviluppo dei parametri di riferimento».

<sup>(936)</sup> Sul punto, si segnala l'accordo integrativo Riso Gallo S.p.A. del 29 gennaio 2014, laddove espressamente prevede che in caso di modifiche strutturali o di assetto: «qualora si dovessero verificare in futuro situazioni tecniche, produttive, commerciali, organizzative, economiche e finanziarie tali da alterare in modo significativo le situazioni ed i parametri qui assunti in base all'accordo, o dovessero emergere obiettivi diversi concordemente accettati, la Direzione Aziendale e le RSU si incontreranno per ridefinire le condizioni ed i parametri ed eventualmente i criteri di erogazione del P.P.O. per l'ultimo anno di riferimento.»; Interessante è la meticolosità con la quale l'accordo integrativo SPUMADOR del 31 luglio 2016 prevede una “Clausola di Salvaguardia” attivabile «qualora dovessero intervenire significativi mutamenti tecnologici, organizzativi e/o di mercato (...) le parti procederanno ad una verifica complessiva che regola il premio di risultato ed alla conseguente revisione dei criteri di computo del premio».

<sup>(937)</sup> In caso di obbligo delle parti alla rideterminazione degli obiettivi in seguito a mutamenti organizzativi si potrebbe parlare di “obbligo di rinegoziazione”. In questo campo la pratica contrattuale conosce tre distinte fonti: la libera scelta delle parti; casi previsti *ex lege*; l'apposizione in sede contrattuale di clausole rinegoziative. Tale distinzione è proposta da A. GENTILI, *La replica della stipula: riproduzione, rinnovazione, rinegoziazione del contratto*, cit., 701; a titolo meramente esemplificativo una simile statuizione si rinviene nell'accordo integrativo aziendale Rachelli Italia S.p.A. del 20 ottobre 2015 laddove, all'interno del capo dedicato alla disciplina del premio aziendale si prevede espressamente « (...) che eventuali e significativi scostamenti dall'attuale assetto di riferimento, derivati da eventi o fattori di natura eccezionale, saranno oggetto di esame congiunto tra le parti, anche per eventuali interventi di riassetto e di riequilibrio dei parametri stessi»; anche l'Accordo Integrativo Prealpi Spa sul punto è piuttosto completo, in quanto nel regolare il premio ancorato a vari parametri finanziari esplicitamente prevede un capo intitolato “Periodo di validità e verifiche” all'interno del quale si prevede espressamente che «le parti, riconoscendo l'importanza del monitoraggio costante dell'andamento del meccanismo del premio per obiettivi si impegnano, nella vigenza della presente intesa ed in coerenza con il sistema di relazioni industriali ed informazione previsto dal ccnl, ad approfondire l'eventuale introduzione di innovazioni tecnologiche di processo, ovvero di mercato, prodotto che possano incidere sensibilmente sullo sviluppo dei parametri di riferimento».

<sup>(938)</sup> A titolo esemplificativo sul punto si richiamano: l'articolo 29 (rubricato Obiettivi) del contratto integrativo Ikea del 2011 adesso rinnovato, laddove prevede che: «su richiesta delle parti, laddove si verificassero modificazioni sulle condizioni dell'U.O. o dell'Azienda, si procede ad un ulteriore confronto, ai relativi livelli di competenza per il riesame dei “valori” degli obiettivi interessati e l'individuazione degli opportuni aggiustamenti»; Contratto Integrativo Gruppo Hera, nel regolare il

In altri termini, si ritiene utile addivenire ad una maggiore procedimentalizzazione dei poteri del datore di lavoro, tale da fare insorgere un vero e proprio obbligo a trattare in materia di schemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori, laddove vengano apportate modifiche non contemplate al momento della loro pianificazione<sup>(939)</sup>.

I dispositivi summenzionati, contenenti meccanismi di monitoraggio, costituiscono sì un passo avanti, ma rimangono piuttosto vaghi in ordine alle regole da seguire in materia di efficace comunicazione o in ordine ai criteri da prendere in esame in caso di rinegoziazione del premio.

#### 6.6. *La previsione di meccanismi di formazione nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori ai fini dell'elaborazione e del monitoraggio dei sistemi di partecipazione finanziaria.*

Come più volte messo in evidenza<sup>(940)</sup>, una delle croniche criticità che si è frapposta allo sviluppo di sistemi di partecipazione finanziaria incisivi ed effettivamente remunerativi per i lavoratori, è rinvenibile nella scarsa preparazione tecnica, sovente posseduta dai rappresentanti dei lavoratori a livello locale.

Nel paragrafo precedente, si è posto l'accento su quei dispositivi contrattuali contenenti meccanismi di collaborazione tra sindacato e direzione aziendale nella fase della strutturazione degli schemi compensativi e in quella di successiva supervisione degli stessi.

Tuttavia, non si può fare a meno di sottolineare come la sopra citata collaborazione, implichi il necessario possesso da parte dei rappresentanti dei lavoratori di un certo bagaglio di conoscenze tecniche piuttosto specifiche. Affinché si possano raggiungere risultati soddisfacenti e, quindi, addivenire ad un coinvolgimento dei negozianti che non si riveli solo di facciata, non basta la mera previsione contrattuale di sistemi di monitoraggio e confronto, ma è necessario pianificare una specifica formazione in capo ai rappresentanti dei lavoratori, che fornisca agli stessi competenze indispensabili per una partecipazione attiva nella programmazione e nella successiva gestione di piani retributivi variabili ancorati ad indici finanziari a volte molto complessi.

---

“Premio di risultato” stabilisce «Gli indicatori saranno monitorati con cadenza trimestrale durante l'anno (con particolare riferimento alla revisione di budget), dall'Osservatorio LaborHERA così come disciplinato dal Protocollo delle Relazioni Industriali. Inoltre, qualora si verifichi uno scostamento previsionale in riduzione, pari al 10% di M.O.L., le Parti si incontreranno per le verifiche del caso»

<sup>(939)</sup> E. VILLA, *la retribuzione di risultato nel lavoro pubblico e privato*, cit. 465.; per un approfondimento sugli obblighi a trattare vedi C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, cit.

<sup>(940)</sup> Si è più volte affermato l'esigenza di fornire appositi strumenti culturali ai negozianti cap. VI, par. 5 e, per alcune buone pratiche collettive contemplanti sessioni formative in favore dei rappresentanti dei lavoratori cfr. cap. VI, parr. 6.5 e 6.6.



C'è bisogno di chiarezza delle regole e delle competenze decisionali dei diversi attori e di un monitoraggio costante e visibile a tutti degli andamenti della produttività. Forse, come più volte auspicato, il supporto pubblico potrebbe consistere proprio nel fornire i sostegni preliminari alla definizione del piano: sviluppo delle competenze necessarie ad entrambe le parti negoziali, assistenza di esperti, formazione capillare dei rappresentanti dei lavoratori<sup>(941)</sup>.

Anche sul punto, vi sono alcune esperienze collettive locali che sembrano compiere un passo avanti ed, al fine di creare un effettivo dialogo tra azienda e sindacato, contemplano l'erogazione di sessioni formative in capo ai rappresentanti del lavoratori e, talvolta, la creazione di appositi organi interni deputati a tale scopo<sup>(942)</sup>.

Ancora una volta, sia concesso di richiamare, a titolo esemplificativo, l'accordo integrativo Ikea del 2016 che, nel secondo comma del punto 44, rubricato "Comunicazione-Coinvolgimento" recita: «le parti concordano che al fine di rendere agevole, consapevole e proficuo il confronto sindacale a livello di U.O., siano organizzate sessioni formative, a carico dell'azienda, destinate ai responsabili del personale ed ai membri delle RSU/RSA, aventi per oggetto nozioni di base di bilancio ed analisi degli indici relativi agli obiettivi Pdp». Il dispositivo contrattuale spicca per innovatività e, ove adeguatamente valorizzato, potrebbe portare all'elaborazione di meccanismi di partecipazione finanziaria effettivamente concertati ed al conseguente abbandono dell'inefficiente, ma diffusa, pratica di trasposizione delle clausole previste a livello nazionale nei contratti aziendali». In argomento, quella di Ikea non è l'unica esperienza rinvenibile. Degno di nota risulta anche il contenuto dell'accordo integrativo Heineken Italia, siglato in data 2 settembre 2014, laddove, oltre a essere prevista l'istituzione di apposite commissioni tecniche (a composizione mista), incaricate dell'elaborazione dei vari indici, viene contemplata la possibilità per i componenti delle stesse di specifici eventi formativi con lo scopo di accrescerne le competenze in maniera mirata<sup>(943)</sup>. Emerge, seppur lentamente, la consapevolezza dell'imprescindibile necessità della piena comprensione degli indici utilizzati da parte di tutti i negoziatori. Indicatori così specifici che, sovente, risultano essere poco comprensibili anche a consulenti esterni ai quali, eventualmente, il sindacato può fare

---

<sup>(941)</sup> In questo senso A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi, cit.*, 8.

<sup>(942)</sup> Nel contratto integrativo SMA- Simply Market dell'11 febbraio 2014, si è prevista la creazione di un Osservatorio nazionale che si riunirà una volta all'anno con il compito di analizzare e monitorare la regolarità dei meccanismi implementati, l'andamento dei livelli di efficienza e predisporre appositi programmi di formazione per le RSA/RSU e relative modalità di gestione sulle materie oggetto della parte salariali.

<sup>(943)</sup> In particolare al suo punto 9 rubricato "premio variabile" si legge: «(...) locali commissioni tecniche faciliteranno l'individuazione degli indicatori/obiettivi annuali che dovranno così trovare la loro definizione entro il primo trimestre ogni anno. Le commissioni tecniche, composte da persone competente rispetto ai principali indicatori aziendali, potranno usufruire di specifici eventi formativi con lo scopo di accrescerne le competenze specifiche».

riferimento<sup>(944)</sup>.

Non possono che essere accolte di buon grado, quindi, le rare disposizioni contrattuali riscontrabili a livello locale in cui viene previsto un programma di formazione sullo specifico argomento. Anche in questo caso, sia consentito il richiamo al contratto integrativo Citterio, nel quale rinviene la previsione una specifica formazione sul parametro di «qualità – resi produzione», ossia sulle modalità di individuazione e calcolo delle vaschette fallaci. Le recenti esperienze contrattuali mostrano, in un certo senso, la progressiva comprensione delle ben superiori potenzialità esprimibili dai sistemi di partecipazione effettivamente negoziati tra le parti, rispetto ai meccanismi partecipativi unilateralmente implementati con l'obiettivo di usufruire di sconti fiscali o, comunque, accaparrarsi consenso o vantaggi secondari<sup>(945)</sup>. La strada intrapresa sembra essere quella giusta. Ancora una volta ci si chiede se valga la pena incentivare la formazione di cui sopra prevedendo un diverso impiego delle risorse pubbliche destinate alla diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori. Ciò permetterebbe anche ad aziende minori di reperire i fondi per finanziarie un'apposita formazione in argomento.

*6.7. Meccanismi redistributivi degli stanziamenti destinati alla partecipazione finanziaria all'interno del gruppo mediante la previsione di clausole di solidarietà interna.*

Sono state evidenziate, in tono perlopiù critico, le pratiche in passato perseguite dalla contrattazione di secondo livello tese al perseguimento di una politica egualitaria, a scapito di approcci selettivi premianti professionalità e merito. Trattavisi, perlopiù, di clausole create *ad hoc* al solo scopo di usufruire dei benefici fiscali, disancorate da qualsiasi criterio aziendale o riferibile collettivamente o individualmente alla forza lavoro.

Quanto sopra affermato, non significa che la presenza di meccanismi correttivi e redistributivi delle erogazioni destinate al premio variabile sia sbagliata o controproducente di per sé. Anzi, all'interno dei grandi gruppi, tali sistemi sono spesso caratterizzati dalla presenza di più siti produttivi, talvolta focalizzati su prodotti differenziati, che possono ricoprire una funzione importante in quanto tesa alla solidarietà tra lavoratori di una stessa azienda che, per varie situazioni, possono aver ottenuto, incolpevolmente, risultati divergenti<sup>(946)</sup>.

---

<sup>(944)</sup> Oltre alla difficoltà di comprensione egli indici di bilancio da parte dei rappresentanti dei lavoratori, si pensi alla difficoltà di comprensione dei criteri sui quali si basa l'identificazione dei parametri di qualità.

<sup>(945)</sup> Ci si riferisce alle negoziazioni implicanti concessioni reciproche da parte di azienda e sindacati che esulano dalla partecipazione finanziaria.

<sup>(946)</sup> Il discorso sull'opportunità della differenziazione dei parametri tra diversi siti produttivi è complesso. Diversificando l'erogazione in base alle diverse unità di produzione o ai diversi siti

Se ben pensati, i dispositivi giuridici miranti ad una redistribuzione delle risorse aziendali destinate alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, possono essere implementati senza mortificarne la *ratio* stessa della partecipazione.

Infatti, una volta acquisite le funzioni in astratto concretizzabili mediante la strutturazione di schemi di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale dell'impresa, la stessa azienda potrà decidere a quale delle stesse dare più risalto. In questa prospettiva, si ritengono interessanti alcune pratiche collettive recentemente intervenute che, per mezzo di apposite clausole costituenti condizioni contrattuali, prevedono meccanismi correttivi di riequilibrio parametrati ai risultati di gruppo, piuttosto che limitati al singolo stabilimento produttivo di una determinata impresa. Ci si riferisce, ad esempio, a quanto previsto nell'accordo integrativo Granarolo<sup>(947)</sup>, laddove, all'interno del capo dedicato al salario variabile, viene esplicitamente prevista una "clausola di solidarietà interna", avente funzione parzialmente redistributiva nel caso del mancato raggiungimento degli obiettivi in taluni siti produttivi.

Per l'interesse che suscita, sia consentito di riportare parzialmente il dispositivo in cui si prevede che «in caso di mancato conseguimento della soglia minima degli obiettivi di sito/area, a condizione che la performance complessiva di produttività/qualità (...) sia almeno uguale o superiore al 90%, verrà riconosciuto un valore minimo anche ai lavoratori di quel determinato sito, pari al 70% di della relativa quota di salario messa in palio relativamente ai parametri di produttività/qualità. Si conviene, inoltre che la misura minima del 70 % sull'intero ammontare del salario variabile messo in palio sia erogata comunque, prescindendo dal mancato raggiungimento dei parametri di sito/area, a condizione che l'obiettivo di redditività aziendale registri una performance almeno uguale o superiore al 90%».

La clausola è ben costruita e, seppur tendente al perseguimento di una politica maggiormente egualitaria, lo fa con un diverso spirito. La redistribuzione non avviene, infatti, in maniera automatica, ma tiene conto della *performance* del gruppo, la quale, comunque, deve attestarsi ad un determinato livello affinché parte dell'erogazione venga percepita anche dai dipendenti relativi al sito/area che non ha raggiunto i parametri originariamente prefissati.

L'accordo, piuttosto che prevedere un obiettivo comune identico e scontato nel suo raggiungimento, ai fini della fruibilità del beneficio fiscale, si preoccupa di modulare meticolosamente gli obiettivi di sito in maniera differenziata, prevedendo però (per mezzo di una clausola di solidarietà interna) un eventuale riequilibrio nel caso di vistose difformità tra la *performance* del gruppo e quella del singolo sito produttivo.

---

produttivi massimizza il coinvolgimento dei dipendenti. Per contro, la definizione di parametri aziendali comuni allinea il premio con l'effettiva *performance* dell'impresa.

<sup>(947)</sup> Siglato in data 8 luglio 2014.

7. *Considerazioni conclusive sulla contrattazione collettiva di ultima generazione. L'opportunità di un capillare coinvolgimento dei lavoratori che porti ad un incremento delle somme conseguibili.*

Come sottolineato, l'approccio delle parti coinvolte nella pianificazione dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nel capitale, e, più in generale, nella *performance* dell'impresa sta cambiando. Lo dimostrano le prassi contrattuali poc'anzi elencate, laddove regolano il premio in maniera meticolosa e, talvolta, innovativa. Tuttavia, non si può fare a meno di notare che, nella quasi totalità delle esperienze esaminate, l'erogazione variabile collegata a schemi di coinvolgimento dei lavoratori non supera la soglia che la legge assoggetta a sconto fiscale contributivo<sup>(948)</sup>.

Quanto appena affermato, è esplicativo della ancora non piena comprensione, da parte degli attori sociali, dei benefici potenzialmente apportabili da tali schemi compensativi che, fatta eccezione per la fase di iniziale sperimentazione, dovrebbero essere in grado di autolegittimarsi a prescindere dalla somma che la legge assoggetta a sconto fiscale e, talvolta, dalla stessa esistenza di una disciplina agevolativa.

Si auspica, quindi, un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei risultati dell'impresa che porti, in momenti di floridità di mercato, a un consistente aumento delle retribuzioni degli stessi.

L'attenzione, quindi, deve essere focalizzata anche, e soprattutto, sulla strutturazione di un sistema di "partecipazione strategica", che permetta ai singoli prestatori di lavoro di percepire il loro effettivo coinvolgimento nei risultati dell'impresa e, di conseguenza, ottenere maggiorazioni salariali frutto, almeno in piccola parte, di loro scelte<sup>(949)</sup>.

Lo sviluppo ed il perfezionamento della contrattazione integrativa deve, dunque, coordinarsi con un aumento del potere decisionale del lavoratore, evitando, però, pericolosi scivolamenti nell'area dell'autonomia individuale<sup>(950)</sup>.

---

<sup>(948)</sup> Somma che anche nell'ultimo intervento si attesta tra i 2000 e i 2500 euro a seconda delle condizioni, cfr. *retro*. cap. IV, par. 4.2.

<sup>(949)</sup> In proposito, si evidenzia come numerose ricerche rivelino la presenza di un'associazione tra maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni d'impresa e innovazione. Per un approfondimento v. P. GRITTI - R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in A. BRYSON, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, vol.13, 2012, 267 ss.; v. anche D. ANTONIOLI - M. MAZZANTI - P. PINI, *Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME. Empirical Evidence for a Local Manufacturing System in Northern Italy*, in *International Review of Applied Economics*, vol. 24, 4, 2010, 453 ss.; Sulla necessità di un maggior allineamento di interessi tra capitale e lavoro come base di una relazione più collaborativa tra gli stessi, L. BORDOGNA, *Il possibile impatto della Società europea nelle relazioni industriali*, in *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori*, a cura di L. BORDOGNA - F. GUARRIELLO, Ediesse, Roma, 2003, 107.

<sup>(950)</sup> Sulla irrilevanza dell'autonomia individuale nell'ambito dei piani di partecipazione finanziaria nel nostro paese e sui potenziali rischi derivanti da una non corretta valorizzazione della stessa cfr. cap. VI, par. 9.2.

Come messo in evidenza, vi sono dei piani di partecipazione finanziaria più congeniali alle imprese (*profit-sharing*) ed altri preferiti dai lavoratori (*gain-sharing*) che, nella pratica, vengono solitamente combinati, allo scopo di contemperare gli interessi delle parti<sup>(951)</sup>. Questa mediazione tra diverse esigenze, fa sì che i piani retributivi non siano effettivamente premianti e che, al conseguimento degli obiettivi da essi previsti, siano collegate somme di solito poco più che simboliche.

Si ritiene necessaria una differente distribuzione delle somme che le aziende stanziavano in favore dei piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti e la creazione di un dialogo con gli stessi, in ordine alle modalità di partecipazione al piano di coinvolgimento. Del resto, la stessa Commissione Europea, in un recente parere, nel contemplare misure di ausilio alla diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori, ribadisce come la stessa dovrebbe essere volontaria ed integrativa del sistema retributivo, non dovendo, in alcun modo, porsi quale ostacolo alla contrattazione salariale vera e propria<sup>(952)</sup>.

Si pensa, dunque, alla strutturazione di un dialogo in materia, utile a valorizzare le capacità decisionali del singolo prestatore d'opera e che permetta di mutare l'approccio della contrattazione collettiva, passando dal modello regolativo e paternalistico oggi esistente<sup>(953)</sup> c.d. "autoritario", ad uno, pur sempre paternalistico, ma maggiormente "liberale"<sup>(954)</sup>.

I sindacati, come peraltro a volte è accaduto<sup>(955)</sup>, dovrebbero impegnarsi, dal canto loro, a pianificare, assieme alle direzioni aziendali, obiettivi diversificati ai quali connettere erogazioni differenziate da sottoporre, successivamente, ai singoli lavoratori

---

<sup>(951)</sup> I sistemi cd. di *profit-sharing* sono solitamente correlati alla redditività dell'impresa, ovvero parametrati ad indici economico-aziendali rappresentativi dell'andamento economico e di mercato; mentre quelli cd. di *gain-sharing* sono, invece, parametrati sulla produttività aziendale e del fattore lavoro, per un approfondimento v. B. CARUSO - G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in *La retribuzione struttura e regime giuridico*, cit., 37 ss.; R. CARAGNANO, *Modelli di partecipazione finanziaria in azienda*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2007, 4, 1242 ss.

<sup>(952)</sup> Parere della Commissione reperibile in *Partecipazione Finanziaria dei Lavoratori in Europa*, in *European Economic Social Committee, Opinion of the European Economic and Social Committee*, in "Employee financial participation in Europe", cit., 1 ss.

<sup>(953)</sup> Sul punto si veda L. BARTOLOMETTI, *Paternalismo e politica economica*, in *La politica economica tra mercati e regole. Scritti in ricordo di Luciano Stella*, a cura di G. BARBERIS - I. LAVANDA - G. RAMPA - B. SORO, Rubbettino, Catanzaro, 2005: si parla di paternalismo quando l'intervento limitativo della libertà della persona è attuato nell'interesse della persona stessa. Il paternalismo è autoritario quando il legislatore impone al beneficiario (in questo caso il prestatore di lavoro) l'intervento protettivo, senza che quest'ultimo possa sottrarsi.

<sup>(954)</sup> M. NOVELLA, *Inderogabilità nel Diritto del Lavoro. Norme imperative ed autonomia individuale*, cit., 434.

<sup>(955)</sup> A titolo meramente esemplificativo, si veda l'accordo integrativo Ikea del 2016, nonché il recentissimo accordo aziendale Peroni del 2015 che prevedono un momento partecipativo e non solo informativo del lavoratore.

che dovranno essere debitamente informati dai loro rappresentanti e dall'azienda in maniera congiunta<sup>(956)</sup>. Questo significa abdicare alla negoziazione del premio uguale per tutti, in favore di una erogazione di natura meno stabile e più mirata.

Del resto, la platea dei lavoratori sta cambiando. Ci sono alcune categorie di dipendenti che sono disposte a rischiare di più<sup>(957)</sup> e che, dunque, risentono della politica portata avanti dai sindacati<sup>(958)</sup>.

Ed è proprio per queste categorie di collaboratori che le imprese dovrebbero congegnare, congiuntamente con il sindacato, sistemi compensativi variabili ancorati ad indici di produttività/redditività di non scontato raggiungimento. Il maggior rischio, dovrebbe, però, necessariamente essere compensato con erogazioni variabili che si attestino anche al di sopra delle somme coperte dall'incentivo fiscale<sup>(959)</sup>.

Con la strutturazione del meccanismo in questione, i singoli dipendenti sarebbero in grado di uscire volontariamente dal piano di partecipazione finanziaria *standard* che, nella maggior parte dei casi, contiene obiettivi variabili poco meritocratici, facilmente raggiungibili, ma poco incisivi sull'ammontare della remunerazione, in favore di piani retributivi elastici, più aleatori, plasmati sulle proprie esigenze, nonché sulla propria propensione al rischio<sup>(960)</sup>.

---

<sup>(956)</sup> Per un approfondimento su quanto appena proposto sia consentito il richiamo a S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 637 ss.; meccanismi del genere sono previsti nel contratto integrativo aziendale Ikea del 2016 dove si prevede un "modello alternativo" di partecipazione al quale il lavoratore può aderire in alternativa a quello comunemente previsto.

<sup>(957)</sup> Dal punto di vista dei lavoratori si osserva una grande evoluzione culturale, negli ultimi anni, infatti, i giovani sembrano più propensi a sentirsi maggiormente coinvolti nell'impresa per cui lavorano. «I figli degli operai protagonisti dell'autunno caldo sono prima di tutto degli individui, più disponibili a farsi coinvolgere anche a livello finanziario». In questo senso P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006, 24.

<sup>(958)</sup> Acquisita questa consapevolezza, i compensi ancorati a meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori dovrebbero essere strutturati in modo da rispecchiare diversi profili di rischio dei soggetti coinvolti.

<sup>(959)</sup> Si è più volte messo l'accento sulla limitatezza delle somme messe a disposizione dall'azienda per la programmazione di meccanismi di partecipazione finanziaria. Tali somme quasi mai superano l'importo massimo (attualmente tra i 200 e i 2500 euro) identificato dal legislatore ai fini della fruibilità dei benefici fiscali.

<sup>(960)</sup> Per mezzo della modulazione del piano partecipativo nell'ottica suesposta, vi sarebbe la possibilità di pianificare schemi di *gain-sharing* diversificati per obiettivi e per modalità di erogazione, più difficilmente raggiungibili, ma effettivamente premianti. A titolo esemplificativo uno delle opzioni proposte ai lavoratori potrebbe consistere nella possibilità di scegliere un modello di partecipazione ancorato completamente a parametri finanziari, notoriamente preferito dalle aziende, soprattutto operanti nei mercati più turbolenti ed innovativi. In questa prospettiva, l'impresa sarebbe nella facoltà di destinare una somma più ampia in favore dei lavoratori che decidono di legarsi ad un indice più rischioso, piuttosto che allo schema partecipativo più sicuro, in questo senso cfr. S. SONNATI, *Lo*

La modulazione degli schemi, così come sopra esplicitata, si risolverebbe in una tendenziale maggiore produttività del singolo collaboratore che, adeguatamente informato, scelga un determinato indice più rischioso<sup>(961)</sup>, in quanto, lo stesso, piuttosto che vedersi erogare una somma che di variabile abbia solo il *nomen*, nell'autodeterminarsi per l'uno o per l'altro obiettivo da raggiungere, dovrà tendenzialmente aver compreso gli indici ai quali l'elargizione viene subordinata così da essere più determinato nel raggiungerli<sup>(962)</sup>.

Anche le aziende potrebbero trarre vantaggi dall'implementazione degli schemi come sopra esplicitati. In aggiunta all'effetto incentivante sulla forza lavoro ed alla conseguente creazione di relazioni industriali maggiormente basate sulla fiducia<sup>(963)</sup>, una simile prassi contrattuale può rivelarsi uno strumento utile nelle mani del datore per selezionare internamente i dipendenti meno avversi al rischio<sup>(964)</sup> e, conseguentemente, approdare ad un'allocazione più efficiente della forza lavoro<sup>(965)</sup>.

Come anticipato, già esistono, seppur limitate nella quantità, somme messe a disposizione da prassi contrattuali simili<sup>(966)</sup>. È necessario continuare su questa linea e ciò richiede un notevole impegno da parte delle organizzazioni dei lavoratori, che

*stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato, cit.*, 637 ss.

<sup>(961)</sup> Non pare utopistico immaginare che il sindacato si impegni nell'illustrazione dei costi e dei benefici eventualmente derivabili dai piani di partecipazione previsti in sede di negoziazione. Il legame tra informazione e ricompensa risulta imprescindibile. E' difficile far percepire agli individui un forte legame performance-retribuzione senza che questo sia posto in luce tramite un'apposita informazione, in questo senso B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa, cit.*, 135; F. PANTANO, *Il rendimento e la valutazione del lavoratore nell'impresa, cit.*, 120, ad avviso del quale la pianificazione di sistemi effettivamente incentivanti richiede un impegno bilaterale da parte dei rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa per l'elaborazione di piani fondati su meccanismi di comunicazione che favoriscano una chiara descrizione degli obiettivi ed una valutazione altrettanto imparziale ed effettiva.

<sup>(962)</sup> un'appropriata e completa informazione risulta fondamentale affinché la ricompensa influenzi la prestazione del soggetto, per un approfondimento B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa, cit.*, 135 ss.; in questo senso J. BLASI - R. FREEMAN - D. KRUSE, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain sharing and Broad-based Stock Options: Introduction, cit.*, che affermano come una delle cause che inducono di molto l'effetto incentivante dei premi è la difficoltà di comprensione dei parametri ai quali vengono collegati da parte dei lavoratori.

<sup>(963)</sup> Il legame tra l'informazione e le ricompense risulta imprescindibile per l'effetto incentivante, in questo senso B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa, cit.*, 41.

<sup>(964)</sup> Ad esempio quelli che volontariamente opterebbero per schemi di *profit-sharing*.

<sup>(965)</sup> Sia consentito il richiamo a S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato, cit.*, 646.

<sup>(966)</sup> Cfr. *supra* par. 6.4.

implica uno sforzo maggiore nella formazione dei loro rappresentanti<sup>(967)</sup> e l'abbandono di un *modus operandi* fortemente radicatosi negli anni.

Si ritiene che il processo di responsabilizzazione del singolo lavoratore, ove adeguatamente regolato, possa costituire lo strumento per addivenire ad una contrattazione locale dai contenuti maggiormente innovativi ed incisivi, soprattutto sul terreno del salario variabile, il quale, ora più che mai, si presta ad esperimenti in nome della tanto vezzeggiata produttività<sup>(968)</sup>.

#### 8. *Contrattazione collettiva e azionariato dei lavoratori: le connessioni con l'istituto retributivo.*

Il tema dell'azionariato dei lavoratori è un argomento denso di implicazioni che coinvolge più rami del diritto.

Guardando al processo evolutivo che il l'azionariato dei lavoratori ha subito negli anni, ci si accorge che, oggi, lo stesso ha aspirazioni completamente diverse da quelle che erano storicamente individuate come le sue fondamenta ideologiche, rinvenibili nelle istanze di solidarietà<sup>(969)</sup>. Istanze presto abbandonate, anche a causa della convinta opposizione di una parte del movimento sindacale che ha prodotto notevoli difficoltà nel terreno delle relazioni industriali, che si sono riverberate nella sperimentazione di fenomeni di azionariato individuale perseguiti logiche del tutto estranee a quelle della democrazia economica<sup>(970)</sup>.

Come anticipato durante l'analisi della disciplina legislativa<sup>971</sup>, il fenomeno

<sup>(967)</sup> Le strutture orizzontali delle organizzazioni sindacali dovrebbero impegnarsi nell'operazione a promuovere forme di assistenza tecnica e di accompagnamento, incluso momenti formativi, se necessario, quantomeno per rafforzare le competenze tecniche dei negoziatori. Per la loro attuale «incerta attrezzatura» v. T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, cit., 654 ss.

<sup>(968)</sup> S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 646.

<sup>(969)</sup> Sin dai primi vivaci dibattiti dottrinali sul tema, agli inizi del 900, era emersa con chiarezza l'ambivalente connotazione che caratterizza l'istituto. In questa fase storica, la valorizzazione della dimensione collettiva, aveva il preciso intento di introdurre uno strumento capace di soddisfare aspirazioni solidaristiche e perseguire scopi sociali, in questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit., 10; Da parte di taluno vi era la convinzione che fosse necessaria la corresponsione non solo del salario, il quale costituiva il minimo necessario per soddisfare i bisogni primari, ma anche un diritto alla partecipazione ai benefici fino ad arrivare ad affermare che «la giusta distribuzione dei compensi tra capitale e lavoro non può essere che stabilità dai risultati dell'impresa e dalla ripartizione dei suoi profitti». In questo senso C. VIVANTE, *La partecipazione dei lavoratori agli utili delle società per azioni*, in *RDComm*, 1918, I, 258; Già ai tempi, tuttavia non mancava in dottrina chi era scettico sull'intervento del legislatore in argomento ed auspicava in rinnovato interesse dell'autonomia privata in materia. In questo senso L. BARASSIM, *Il contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1925, 198.

<sup>(970)</sup> In generale, sull'atteggiamento del sindacato a livello europeo cfr. *retro* cap I, par. 9; per quanto riguarda l'approccio diffidente di una parte del movimento sindacale italiano ed, in particolare, della Cgil cfr. *supra*, par. 2.

<sup>(971)</sup> Cfr. cap. III, parr. 4 ss.



dell'azionariato dei dipendenti è stato per lungo tempo dalla disviplina giuslavoristica. La contrattazione collettiva era scettica e non è stata adeguatamente incentivata, salvo rare eccezioni, ad intervenire sulla strutturazione di piani di azionariato dei dipendenti. Dunque, laddove implementati, i piani di azionariato, sono rimasti prerogativa unilaterale dell'imprenditore<sup>(972)</sup>, il che accresce gli aspetti di criticità connessi a tale istituto, in quanto, con la pianificazione unilateralmente predisposta, vi è il rischio che l'azionariato possa costituire un'alternativa con i normali istituti retributivi di origine collettiva «al fine di pervenire a una gestione del lavoro, se non contro, almeno senza, la presenza del sindacato»<sup>(973)</sup>.

Durante l'analisi dei contratti integrativi di ultima generazione ci si è accorti della quasi totale assenza di indicatori riferibili ad ipotesi di azionariato dei dipendenti<sup>(974)</sup>.

Sino ad oggi, il proiettarsi sulla retribuzione di nuove istanze partecipative si è, per lo più, realizzato attraverso la diffusione di tecniche compensative che hanno i salari ai livelli di produttività/redditività dell'impresa, mentre il collegamento tra diritti retributivi e acquisto di partecipazioni azionarie nell'impresa è stato meno praticato, fatta eccezione per quelle categorie di lavoratori che si vedono riconosciuti particolari piani di *stock option*, i quali peraltro vengono da taluno tenuti distinti dall'azionariato dei lavoratori<sup>(975)</sup>.

Tra i tentativi di innovazione che, a partire dagli anni '80, le imprese italiane hanno compiuto nel campo delle politiche retributive variabili, ancorate a meccanismi partecipativi, l'istituzione di correlazioni tra retribuzioni e piani di azionariato dei dipendenti costituisce, rispetto alle più evolute esperienze compiute in altri paesi europei<sup>(976)</sup>, una prassi ancora poco praticata<sup>(977)</sup>.

La mancanza di un quadro normativo adeguato, salvo isolate eccezioni, non ha consentito un adeguato sviluppo della contrattazione collettiva in materia. Ne deriva che l'impiego di schemi di azionariato dei dipendenti è stato principalmente utilizzato

<sup>(972)</sup> In questo senso L. GUAGLIANONE. *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 42.

<sup>(973)</sup> T. TREU, *Proposte parlamentari sulla partecipazione*, cit., 101, che osserva come il coinvolgimento dei lavoratori sul piano patrimoniale presenti elementi di rischio che ne aumentano le ambiguità anche nei contesti solitamente meno diffidenti di quello italiano.

<sup>(974)</sup> Secondo il Rapporto Pepper IV (The PEPPER IV Report, *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*, 2009), risulta che la percentuale di imprese che offrono modelli di azionariato dipendenti, colloca in tutti i casi l'Italia al quartultimo posto della classifica (guidata da Francia e Finlandia), sebbene con qualche indice di incremento negli ultimi anni.

<sup>(975)</sup> Si tratterebbe di due forme di partecipazione diverse, cui sono sottese logiche differenti e diversi principi ispiratori, che, però, possono essere contemporaneamente presenti nella stessa impresa. In questo senso A. GERVASONI, *Il ritardo dell'Italia per l'azionariato dei dipendenti*, cit., 339.

<sup>(976)</sup> Il legame tra retribuzione e azioni è contemplato da diverse previsioni normative di Francia, Gran Bretagna e Germania ad esempio.

<sup>(977)</sup> In questo senso A. ALAIMO., *Retribuzione e azionariato dei lavoratori*, cit., 569.

nel nostro paese, anche attraverso il sostegno fiscale del legislatore<sup>(978)</sup>, al di fuori della dinamica delle relazioni industriali.

Tuttavia, la contrattazione collettiva, alla stregua delle altre fonti tipiche di determinazione della struttura retributiva, potrebbe rivestire un ruolo fondamentale nella correlazione tra quote di salario e acquisto di azioni ed altri strumenti finanziari ad esse equiparati<sup>(979)</sup>, come, peraltro, documentato dalle prassi collettive intervenute nel recente passato, laddove la contrattazione locale, messa di fronte a contingenti crisi aziendali, ha dimostrato di confidare nello strumento azionario quale mezzo di flessibilizzazione del salario ai fini del contenimento del costo del lavoro<sup>(980)</sup>.

Prima di passare in rassegna le esperienze collettive più significative in argomento, in via preliminare, sembra importante indagare sulla tipologia di rapporto che può essere creato tra le quote retributive dei lavoratori e l'attribuzione di azioni o altri strumenti finanziari ad opera dell'attore collettivo. Le correlazioni sono diverse e modulabili in base alle specifiche situazioni che la contrattazione si trova ad affrontare.

In caso di crisi di liquidità dell'azienda, la contrattazione collettiva può prevedere una vera e propria sostituzione tra quote salariali e azioni della società<sup>(981)</sup>; in questa ipotesi, una parte di salario è destinato al pagamento del prezzo delle azioni ed al lavoratore non è data la scelta in ordine all'adesione o meno al piano, con la conseguente astratta possibilità che, alla fine, il trattamento retributivo complessivo sia peggiore rispetto a quello previsto dalla disciplina collettiva precedente anche a livello nazionale<sup>(982)</sup>.

---

<sup>(978)</sup> Disciplina adesso abrogata. Vi era stata l'introduzione di una disciplina agevolativa in favore delle *stock option*. In particolare, al comma 2 bis dell'articolo 51 del TUIR, si prevede lo sgravio fiscale in favore delle *stock option* a condizione che: a) l'opzione sia esercitabile non prima dei tre anni b) che al momento in cui è esercitata l'impresa risulti quotata c) che per i successivi 5 anni il dipendente mantenga il beneficio acquisito in titoli azionari.

<sup>(979)</sup> In questo senso R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista, cit.*, 181; Il focus del presente lavoro è quello di analizzare la relazione tra retribuzione e partecipazione finanziaria. In questo senso gli accordi collettivi sottoscritti in argomento, pur non prevedendo dirette forme di partecipazione, ovvero nessun tipo di implementazione della cd. Democrazia industriale, incarnano schiettamente meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori

<sup>(980)</sup> Vedi ancora, R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 182.

<sup>(981)</sup> Sul punto vi è chi ha osservato come in questo caso la modalità di esecuzione dell'obbligazione retributiva non muti perché lo scambio avviene su base collettiva, così R. SANTAGATA, *op. ult. cit.*, 154; *contra* cfr. A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori retribuzione, rischio e controllo, cit.*, 150.

<sup>(982)</sup> La possibilità che la contrattazione di secondo livello regoli in via peggiorativa alcuni istituti già regolati nella contrattazione precedente non solleva particolari problematiche. Più complesso, invece, risulta il tema della possibilità di derogare in senso peggiorativo il contratto collettivo nazionale, ovvero si diverso livello. La questione si pone all'interno del più ampio dibattito sulla derogabilità del contratto collettivo nazionale da parte del contratto collettivo aziendale sul quale peraltro si è inserita la normativa di cui all'articolo 8 legge 141 del 2011 che, esplicitamente ammette tale possibilità su determinate materie, nelle quali però non sembra rientrare, perlomeno in via diretta

Diversa è la fattispecie in cui, tramite la contrattazione collettiva, le parti negoziano la possibilità di utilizzare parte della remunerazione per l'acquisto di azioni della società, lasciando, però, al lavoratore la possibilità di scegliere o meno se aderire al piano. Questa modalità di collegamento è da preferire, in quanto si limita ad articolare meglio il pacchetto retributivo offerto ai lavoratori e, conformemente a quanto auspicato anche in ambito europeo, responsabilizza il lavoratore fornendogli la possibilità di scegliere in ordine all'adesione al piano di partecipazione finanziaria.

Tanto premesso, ci si limiterà a riportare le limitate e faticose esperienze di azionariato collettivo intervenute nel nostro paese, dove un modesto numero di accordi sull'assegnazione di azioni ai lavoratori è stato sottoscritto a partire dalla metà degli anni '90, peraltro non sempre con contenuti precettivi, ma, talvolta, meramente programmatici e mai attuati<sup>(983)</sup>.

Le prime significative esperienze di scambio tra salario ed azioni si sono diffuse a margine di processi di ristrutturazione e crisi aziendale. Prima tra tutti si può accennare al celebre, quanto poco fortunato, caso di Alitalia<sup>(984)</sup>, dove è stata concessa la possibilità ai lavoratori di impiegare parte del loro Tfr in azioni della società, prevedendo peraltro anche una minima forma di partecipazione alle decisioni, tramite la possibilità di nomina di alcuni componenti del consiglio di amministrazione<sup>(985)</sup>.

la retribuzione (sulla disciplina ex articolo 8 e in general sull'aziendalizzazione del rapporto di lavoro cfr. V. BAVARO, *Azienda, Contratto e Sindacato, cit.*). Tuttavia, l'impostazione giurisprudenziale prevalente ammette la possibilità di deroghe in pejus da parte del contratto collettivo aziendale, sul punto a titolo esemplificativo cfr. cass. 18 settembre 2007, n. 19351, in Mass. Giur. Lav., 2007, 1711.; in disaccordo in relazione alla flessibilizzazione del salario da parte della contrattazione collettiva di secondo livello F. SCARPELLI, *Retribuzione e vicende di trasformazione dell'impresa: problemi e limiti di disponibilità dei livelli retributivi in sede sindacale*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1995, 251.

<sup>(983)</sup> Questo è avvenuto ad esempio, in occasione della privatizzazione dell'Enav (ente nazionale assistenza volo) dove sono stati raggiunti due accordi sulla partecipazione azionaria (200 e 2001), senza poi però dargli seguito. In questo senso A. ALAIMO., *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano, cit.*, 618.

<sup>(984)</sup> Ove si è fatto ricorso all'emissione di azioni in favore dei lavoratori con lo specifico obiettivo di ridurre il costo del lavoro. In particolare si è concluso un accordo sindacale dove veniva prevista una assegnazione volontaria di azioni ai dipendenti, cfr. G. BAGLIONI, *Partecipazione al capitale in Alitalia. Un'esperienza molto avanzata e, ovunque difficile*, IPL, 200, 5, 66 ss; in particolare, gli Accordi del 19 giugno 1996 e del 3 giugno 1998 perseguivano il tentativo di Alitalia di risanare la grave situazione economica e finanziaria per mezzo di un sistema di azionariato dei dipendenti attuato tramite il trasferimento di parte del salario differito in azioni; l'Accordo del '96 persegue l'apertura del capitale ai dipendenti e l'istituzione di un modello di relazioni industriali coinvolgente tutte le categorie del personale.

<sup>(985)</sup> In particolare, gli Accordi del 19 giugno 1996 e del 3 giugno 1998 perseguivano il tentativo di Alitalia di risanare la grave situazione economica e finanziaria per mezzo di un sistema di azionariato dei dipendenti attuato tramite il trasferimento di parte del salario differito in azioni; l'Accordo del '96 persegue l'apertura del capitale ai dipendenti e l'istituzione di un modello di relazioni industriali coinvolgente tutte le categorie del personale. È prevista la costituzione organismi

La medesima forma di partecipazione (per mezzo dell'impiego del Tfr) è stata sperimentata anche Telecom e Gucci, dove sono state ammesse, in favore dei lavoratori che volontariamente aderivano ai piani proposti, anticipazioni su quote di trattamento di fine rapporto sino a un massimo del 70 per cento<sup>(986)</sup>.

Altre limitate esperienze, invece, sono corrisposte a processi di privatizzazione<sup>(987)</sup>, ricapitalizzazione<sup>(988)</sup> e, persino, in chiave antiscalata<sup>(989)</sup>.

Il modello più comune nella prassi contempla la sottoscrizione di azioni, per lo più ordinarie, da parte dei dipendenti che sono previste come inalienabili per un periodo che oscilla normalmente tra i tre e i cinque anni<sup>(990)</sup>.

Il collegamento tra istituto retributivo e azioni della società può avere una fondamentale funzione strategica. La sostituzione degli aumenti salariali in forma monetaria con la proprietà di azioni dell'impresa, permette di non incidere direttamente sugli oneri finanziari della stessa riducendo, di conseguenza, il costo del

bilaterali, finalizzati ad elaborare progetti e destinati a gestire il futuro Fondo azionario, l'ingresso nel Cda, di tre rappresentanti sindacali e di un soggetto, sempre legato ai lavoratori, all'interno del collegio dei sindaci. La nomina di questi membri suscita numerose critiche perché avviene ad opera dell'IRI e perché precede la distribuzione delle azioni. In questo senso V. FANTINI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori con particolare riferimento al settore del trasporto aereo*, 2, consultabile in [www.csmb.unimore.it/site/home/documento124005875.html](http://www.csmb.unimore.it/site/home/documento124005875.html).

<sup>(986)</sup> R. CARAGNANO, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(987)</sup> Tra questi si richiamano le esperienze contrattuali di Eni, Telecom, Banca commerciale italiana a proposito delle quali A. ALAIMO, *Retribuzione e azionariato dei lavoratori*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1996, 569 ss., 569 ss.; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 189: nel nostro paese l'attuazione dei piani di azionariato dei dipendenti si è discussa prevalentemente nei casi di ricollocazione proprietaria e privatizzazione, favorita dal decreto legge 11 luglio 1992, n. 333, contenente misure urgenti per il risanamento della finanza pubblica ed avente oggetto la trasformazione degli enti pubblici economici (ENEL, ENI, IRI) in società per azioni regolate dal diritto privato; i testi delle offerte pubbliche di vendite inerenti alcuni casi di privatizzazioni sono nel volume di P. MARCHETTI, *Le privatizzazioni in Italia. Saggi, leggi e documenti*, a cura di Menchetti, Giuffrè, Milano, 1995, 98 ss.

<sup>(988)</sup> A titolo esemplificativo i casi Olivetti del 1984 e Mondadori del 1987, Fiat nel 1986, Unipol 1986

<sup>(989)</sup> In questo senso M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, cit., 210.; sul punto si richiama il caso Gucci R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, cit. 33, L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo...*, cit., 115 ss) dove la sottoscrizione di un accordo collettivo aziendale ha previsto una forma di gestione collettiva delle azioni possedute dai dipendenti con la finalità, per mezzo del voto fedele dei medesimi, di contrastare scalate ostili; R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, cit., 190 vede somiglianze tra l'azionariato in funzione di ricapitalizzazione avverso le scalate ostili e i piani c.d. ESOPs.

<sup>(990)</sup> Per esempio come è accaduto nel caso Carrefour; diverso è, invece, il modello della Asm di Brescia che limita gli atti di alienazione delle azioni per un periodo di soli sei mesi a decorrere, in questo senso R. CARAGNANO, *Prove (riuscite e non) di azionariato dei dipendenti*, in *Bollettino adapt*, 2009, consultabile in [http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/4099CARAGNANO\\_05\\_11\\_.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/4099CARAGNANO_05_11_.pdf).

lavoro<sup>(991)</sup>.

Rimangono, ad oggi, piuttosto sconosciute all'interno dei confini nazionali quelle forme che prevedono una consistente accumulazione di azioni da parte dei collaboratori e che sono molto diffuse in altri sistemi, come gli ESOPs statunitensi, per la quale attuazione nel nostro paese si frappongono problemi di natura normativa<sup>(992)</sup>.

Il caso Gucci, seppur incappato in ostacoli giuridici<sup>(993)</sup>, rappresenta un'ipotesi degna di nota per quanto riguarda l'azionariato dei lavoratori in Italia sul quale vale la pena spendere due parole. Infatti, nel 2000, con specifico accordo aziendale tra impresa e sindacati, si è accordata la possibilità che i lavoratori potessero trasformare il loro trattamento di fine rapporto (quindi utilizzare parte della loro retribuzione) in capitale sociale dell'impresa (attraverso la creazione di un fondo simile ad un ESOP)<sup>(994)</sup>. In definitiva, sembra possibile affermare come le sporadiche esperienze in tema di azionariato dei dipendenti implementate, nonostante la matrice collettiva, siano state perlopiù incentrate, come peraltro già rilevato, su spetti economici retributivi<sup>(995)</sup>, per loro genesi più individualistici che collettivi. Emerge, ancora una volta, la riflessione sull'utilità degli stessi e sulle differenze riscontrabili nell'assegnazione di azioni su base meramente individuale. Riflessione alla quale sottendono numerose implicazioni di carattere non solo giuridico e che, a parere di chi scrive, non può concludersi frettolosamente nel senso della non efficacia di simili interventi e della stringente necessità di correggerli con la previsione di diritti di partecipazione alle decisioni. Come ampiamente rilevato, si ritiene che la previsione collettiva di meccanismi di collegamento tra *performance* dell'impresa e salario dei dipendenti sia comunque preferibile a quella che avviene su base individuale e che si

---

<sup>(991)</sup> Come è accaduto nel caso Alitalia che in un momento di profonda crisi ha ottenuto una consistente flessibilità cfr. ancora R. CARAGNANO, *op. e loc. ult. cit.*

<sup>(992)</sup> M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo, cit.*, 211; di solito agli ESOPs si accede tramite la costituzione di soggetti fiduciari autonomi, finanziati dall'impresa stessa con eventuale rimborso dei lavoratori attraverso quote di retribuzione futura o, indirettamente mediante ricorso al credito bancario. Per un approfondimento cfr. *When does worker ownership work? EsopS, law firms, codetermination, and economic democracy, cit.*, 1749 ss.; una eccezione in argomento è costituita da Gucci dove sono stati previsti ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*) per rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti.

<sup>(993)</sup> Il tribunale di Amsterdam non convalidò l'operazione implementata su base collettiva, per un approfondimento cfr. R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori, cit.*, 195 ss.

<sup>(994)</sup> Questo fu possibile sulla base dell'articolo 104 TU in materia di intermediazione finanziaria che consente di attribuire una parte di capitale sociale ad un soggetto amico.

<sup>(995)</sup> Hanno perlopiù riconosciuto diritti patrimoniali che decisionali cfr. F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *Dir. Econ.* 1989, 584 e nello stesso senso A. ALAIMO, *Retribuzione e azionariato dei lavoratori, cit.*, 569 ss.

presta, talvolta, ad abusi da parte del datore<sup>(996)</sup>.

9. *Il secondario ruolo dell'autonomia individuale come fonte della partecipazione finanziaria dei lavoratori. I rischi connessi ad una valorizzazione "non assistita" della stessa.*

Nell'ambito delle fonti di regolamentazione della retribuzione, l'autonomia collettiva riveste senza dubbio un ruolo preminente. In particolare, le aree classiche di intervento della contrattazione collettiva sono quella della determinazione del salario e quella dell'articolazione del trattamento economico nei singoli istituti contrattuali.

Nel sistema messo a punto sin dal Protocollo Ciampi, la contrattazione collettiva, laddove presente, avrebbe dovuto svolgere un ruolo incisivo sul mantenimento del potere d'acquisto dei salari dei lavoratori, soprattutto attraverso l'implementazione del salario variabile per mezzo di meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori. Tuttavia, le criticità emerse, e ampiamente già evidenziate, sono notevoli. Alla non soddisfacente diffusione della contrattazione decentrata, si è affiancata la scarsa incisività delle politiche portate avanti dalla stessa ed i risultati sono, a dir poco, deludenti.

Al fine di modellare il trattamento economico in modo più rispondente alle esigenze della singola realtà produttiva, e diffondere tra i dipendenti schemi di coinvolgimento al capitale dell'impresa, il contratto individuale può rappresentare lo strumento alternativo alla contrattazione di secondo livello<sup>(997)</sup>.

Come osservato, ad oggi, nel nostro paese il ruolo dell'autonomia individuale nell'ambito dei meccanismi di partecipazione finanziaria è, in termini quantitativi, irrilevante in quanto prerogativa esclusiva di fasce qualificate di lavoratori in possesso di professionalità elevate e spendibili nel mercato che sono nelle condizioni di contrattare condizioni di partecipazione al capitale dell'impresa a livello individuale con il datore di lavoro.

Quanto affermato, è riscontrabile dall'analisi delle componenti della retribuzione inerenti lavoratori che appartengono a realtà medio-piccole, escluse dalla contrattazione collettiva di secondo livello, dove nessuna forma di partecipazione

---

<sup>(996)</sup> A titolo meramente esemplificativo, si richiama in funzione di monito un recente intervento legislativo intervenuto in Inghilterra (*Section 205a ERA*, introdotto dalla *Clause 31* del 2013 *Growth and Infrastructure Bill*), in vigore a partire dal 1 settembre 2013, che ha legittimato il baratto tra forme di partecipazione finanziaria (nel caso specifico una manciata di azioni) dei singoli lavoratori con la rinuncia da parte degli stessi a loro diritti concernenti materie di primaria importanza nella regolazione e nella cessazione del rapporto di lavoro subordinato.

<sup>(997)</sup> Questa alternativa tra le due fonti è sostenuta da A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, cit., 18 ss. e pare potersi desumere da quanto affermato da A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività*, cit., 328 ss., secondo cui la mancanza di strumenti idonei ad incentivare la contrattazione di secondo livello rende sempre più appetibile per le imprese una gestione unilaterale del salario variabile connesso a meccanismi di partecipazione finanziaria.

finanziaria è prevista, anche a causa dell'impossibilità di beneficiare degli incentivi fiscali<sup>(998)</sup>.

Per di più, in presenza di una contrattazione collettiva sino ad oggi, per lo più, incapace di approdare ad una negoziazione meno egualitaria e più differenziata per reparti, gruppi e, perché no, singoli lavoratori, non è difficile immaginare che le imprese possano ricercare nell'autonomia individuale dei collaboratori la fonte privilegiata per la contrattazione della retribuzione subordinata a meccanismi partecipativi<sup>(999)</sup>.

Anche nel rispetto della normativa e dei principi costituzionali coinvolti, la valorizzazione dell'autonomia individuale a scapito delle prerogative del sindacato può presentare diversi profili di rischio.

La platea dei lavoratori coinvolti, raramente possiede competenze e potere contrattuale tali da scongiurare eventuali abusi da parte del datore<sup>(1000)</sup>. È corrente l'opinione secondo cui deve scongiurarsi uno scivolamento verso la strutturazione unilaterale dei meccanismi di partecipazione finanziaria da parte del datore di lavoro, in quanto, in genere, la contrattazione individuale della retribuzione variabile non è effettiva, quando avviene al di fuori di qualsivoglia confronto con il sindacato<sup>(1001)</sup>.

Tuttavia, in presenza di un sindacato che, nonostante le recenti aperture, si è mostrato sino ad oggi poco disponibile ad un mutamento di approccio sul tema, non è escluso il rischio di uno spostamento del baricentro della contrattazione sul salario variabile a livello individuale<sup>(1002)</sup>, con tutte le conseguenze del caso in termini di

---

<sup>(998)</sup> Come ampiamente ripetuto, la normativa sino ad oggi, compreso l'ultimo recente intervento in materia, subordina la concessione degli incentivi all'applicazione di un contratto collettivo aziendale/territoriale, cfr. cap. IV, parr. 4 e ss.

<sup>(999)</sup> L'impressione è quella che si dichiara di voler diffondere il premio di risultato, ma piuttosto si ricerchi, oppure non si ritenga controproducente raggiungere la promozione della gestione unilaterale nelle imprese e quindi dei "superminimi individuali", A. LASSANDARI, *La retribuzione, i contratti collettivi aziendali*, cit., 214; tuttavia si è osservato come in Italia qualora ammessa senza regole e controlli, il salario variabile, potrebbe rivelarsi una "scommessa" perdente per il lavoratori, a fronte, *inter alia*, del basso livello dei salari medi, v. L. TRONTI, *Dopo l'ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*, giorn. Dir. Lav. Rel. Ind., 2013, 2, 304.

<sup>(1000)</sup> Per il lavoratori non altamente qualificati, infatti, si è osservato come «l'alternativa non è tra contrattazione collettiva e contrattazione individuale (...), ma tra una "retribuzione sindacale", stabilita con procedure sindacali e una retribuzione stabilita unilateralmente dalle imprese» M. D'ANTONA, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, in *Il sistema retributivo verso gli anni '90*, Jovene, Napoli, 1988, 242 ss.; v. anche P. TOSI, *Zone di contrattazione individuale della retribuzione*, in *Il sistema retributivo verso gli anni '90*, cit., 247 ss.

<sup>(1001)</sup> V. MAIO, *Struttura ed articolazione della contrattazione collettiva*, Cedam, Padova, 2013, 112.

<sup>(1002)</sup> L'impressione è quella che solo sulla carta si dichiara voler diffondere il premio di risultato, ma piuttosto si ricerchi, oppure non si ritenga controproducente raggiungere la promozione della gestione unilaterale nelle imprese e quindi dei "superminimi individuali", A. LASSANDARI, *La retribuzione, i contratti collettivi aziendali* cit., 214; Tuttavia si è osservato come In Italia qualora ammessa senza regole e controlli, il salario variabile, potrebbe rivelarsi una "scommessa" perdente per il

possibili comportamenti opportunistici del datore di lavoro<sup>(1003)</sup>.

Si è osservato come, al di fuori del controllo dell'attore collettivo, tanto gli schemi di *profit-sharing*, quanto le tipologie di azionariato dei dipendenti possano rispondere a «prospettive più “manageriali” e “neo-liberali” che “solidali”, fungendo da strumento di fidelizzazione dei dipendenti e, in ipotesi estreme, da dispositivo *antiunion* di gestione del personale in forme individualizzate» e, talvolta, da fattore di bilanciamento della riduzione dei livelli di protezione dei lavoratori subordinati coinvolti nei piani di partecipazione finanziaria<sup>(1004)</sup>.

Se, con il sindacato, la partecipazione finanziaria non è decollata, non è detto che lo “sdoganamento” incontrollato dell'autonomia del singolo lavoratore in materia possa avere risultati positivi. Sul punto, può rivelarsi utile il richiamo a quanto accaduto in altri paesi europei<sup>(1005)</sup>, laddove, all'esito di prolungate prassi contrattuali poco incisive, in seguito ad un progressivo spostamento del baricentro della contrattazione sul salario variabile verso l'autonomia individuale, non è conseguita una valorizzazione della stessa che, di per sé, potrebbe rappresentare un dato positivo, ma, piuttosto, si è addivenuti ad un'erogazione unilaterale delle somme ancorate a schemi

lavoratori, a fronte, *inter alia*, del basso livello dei salari medi, v. L. TRONTI, *Dopo l'ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*, cit., 304.

<sup>(1003)</sup> L'alternativa non è tra contrattazione individuale e contrattazione collettiva, ma quella tra una retribuzione sindacale ed una retribuzione stabilita unilateralmente dal datore di lavoro, in questo senso M. D'ANTONA, *Intervento*, in *Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 Maggio 1991, Giuffrè, Milano, 1994, 192 ss. e *giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1991, 445.

<sup>(1004)</sup> A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., 27.

<sup>(1005)</sup> Un interessante analisi comparata sul punto è compiuta da E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, cit., 72 ss., consultabile in <http://amsdottorato.unibo.it/4410/>; interessante sul punto è la situazione che si è venuta a creare in Gran Bretagna, dove la disciplina della “*variable pay*” è il risultato di una progressiva estromissione della contrattazione collettiva dalla materia del salario, causata dalla politica “antisindacale dei governi conservatori Per un'evoluzione storica delle relazioni sindacali e del ruolo del contratto collettivo in Gran Bretagna, oltre a trattazioni classiche come H. CLEGG, *The changing system of industrial relations in Great Britain*, Oxford, 1979; cfr. anche A.C. NEAL, *Employee participation in the United Kingdom*, *Working paper*, n. 12, presentato alla “Akademie der arbeit”, 1 ss.; B. BERCUSSON E B. RYAN, *The british case: before and after the decline of collective wage formation*, cit., 49 ss; anche il dall'analisi del sistema tedesco possono essere evidenziati potenziali effetti negativi derivanti dalla completa estromissione del sindacato così come ha fatto E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, cit., 73: «il sistema tedesco consente di evidenziare i problemi per i lavoratori e gli innumerevoli vantaggi per le imprese di un sistema retributivo fortemente incentrato sulle erogazioni concesse unilateralmente dai datori di lavoro: mentre le imprese riescono ad adeguare rapidamente le retribuzioni agli andamenti del mercato, i lavoratori non hanno un'aspettativa di stabilità del reddito poiché i loro trattamenti economici subiscono forti oscillazioni in base all'andamento dell'impresa e non dispongono della tutela e del controllo del sindacato per le voci retributive aggiuntive a quelle del contratto di distretto».



di partecipazione finanziaria<sup>(1006)</sup>.

Certo, all'interno dei confini nazionali, il rischio di una riduzione del salario è minimo, in quanto, in assenza di specifico accordo<sup>(1007)</sup>, non potrebbe mai scendere al di sotto delle retribuzioni contrattualmente stabilite, né tantomeno potrebbero essere scalfiti i diritti contrattuali previsti in capo ai lavoratori. Tuttavia, per mezzo di una pianificazione degli schemi predisposta unilateralmente dal datore di lavoro, potrebbe venir meno qualsiasi possibilità di monitoraggio sugli stessi, oltre ad un'arbitraria riduzione delle somme messe inizialmente a disposizione dall'impresa.

Tanto premesso, guardando ancora all'ordinamento inglese, più che altro in funzione di monito<sup>(1008)</sup>, vale la pena spendere due parole su un recente intervento legislativo che, in nome di una maggiore produttività dell'impresa, ha legittimato lo scambio tra forme di partecipazione finanziaria (nel caso specifico una manciata di azioni) dei singoli dipendenti con la rinuncia da parte degli stessi a loro diritti concernenti materie di primaria importanza nella regolazione e nella cessazione del rapporto di lavoro subordinato<sup>(1009)</sup>.

Quanto appena messo in luce potrebbe fornire uno spunto per approdare ad una valorizzazione dell'autonomia individuale del lavoratore che si sviluppi in maniera ordinata e, in qualche maniera, assistita dal sindacato, permettendo di pianificare schemi retributivi variabili che di "partecipativo" non abbiano solo l'etichetta<sup>(1010)</sup>.

Sembra opportuno far sì che le decisioni dei singoli lavoratori possano, in

<sup>(1006)</sup> M. D'ANTONA, *Intervento, cit.*, 445; in ottica comparata cfr. B. BERCUSSON - B. RYAN, *The british case: before and after the decline of collective wage formation*, in *cit.*, 78 ss.: i quali affermano come in Gran Bretagna non sia realistico parlare di contrattazione del trattamento economico a livello individuale perché essa è sinonimo di retribuzione controllata e gestita dall'impresa. Solo per una categoria molto residuale di lavoratori è possibile parlare effettivamente di contrattazione a livello individuale.

<sup>(1007)</sup> Ad esempio un accordo collettivo aziendale che imponga ai lavoratori uno scambio tra parte della retribuzione ed azioni vincolando la detenzione delle stesse per un certo periodo. Data, l'aleatorietà dei titoli azionari è ben possibile che il trattamento retributivo risulti peggiorativo rispetto a quello stabilito a livello nazionale.

<sup>(1008)</sup> In questo senso M. BIASI, *Retribuzione di produttività. Flessibilità e nuove prospettive partecipative, cit.*, 362.

<sup>(1009)</sup> *Section 205a ERA*, introdotto dalla *Clause 31* del 2013 *Growth and Infrastructure Bill*, in vigore a partire dal 1 settembre 2013. Tale disposizione ha attirato forti critiche da parte della dottrina britannica pressoché unanime, che ha censurato l'iniquità dello scambio tra un numero limitato di azioni ed alcuni diritti fondamentali dei lavoratori, con possibili ricadute sulla stessa struttura del rapporto di lavoro subordinato: J. PRASSI, *Employee Shareholder "Status": Dismantling the Contract of Employment, cit.*, 313-314; R. JEARY, *Employee owner status - Business democracy or Beecroft by the back door?*, 24.10.2012, *cit.*; N. COUNTOURIS - M. FREEDLAND - J. PRASSI, *Turning Employees into "owners"? The falsest promise yet, cit.* Per un riepilogo della normativa e per ulteriori riferimenti bibliografici, si consenta il rinvio a M. BIASI, *On uses and misuses of worker participation, cit.*, 459 ss.

<sup>(1010)</sup> S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato, cit.*, 630.

qualche maniera, influire sul loro compenso. Tali scelte, però, dovrebbero essere supportate da meccanismi strutturati a livello collettivo, nell'ottica di assecondare una «controllata tendenza all'individualizzazione dei rapporti di lavoro, partendo dall'assunto che le complesse dinamiche della regolazione dei medesimi vengano oggi a svolgersi, non più soltanto nella tradizionale dimensione collettiva, ma altresì, in misura crescente in quella individuale»<sup>(1011)</sup>.

In argomento, esplicativi risultano quegli accordi concernenti la possibilità di scambiare parte del trattamento retributivo con azioni dell'impresa che, seppur animati da contingenti crisi aziendali, hanno lasciato al dipendente la possibilità di scambiare o meno azioni con parti del loro salario<sup>(1012)</sup>.

Si torna, quindi, una volta di più, a sottolineare come l'implementazione della partecipazione finanziaria debba necessariamente contemplare un ruolo attivo del sindacato che, però, deve esercitare la sua funzione diversamente da quanto fatto sino ad oggi. In quest'ottica, lo sviluppo ed il perfezionamento della contrattazione integrativa deve coordinarsi con un aumento del potere decisionale del lavoratore, evitando il rischio di pericolosi scivolamenti verso l'area dell'autonomia individuale<sup>(1013)</sup>.

### 9.1. *Segue: flessibilità organizzativa interna connessa al piano di partecipazione finanziaria: uno scambio possibile?*

Si è parlato dell'esigenza di modulare i vari piani di coinvolgimento del capitale sulla base di diversi profili di rischio comunemente rispondenti alla platea di lavoratori<sup>(1014)</sup>.

Sulla scorta di quanto appena trattato, ci si interroga sulla possibilità di spingersi oltre e far sì che la contrattazione collettiva di secondo livello utilizzi gli strumenti a sua disposizione<sup>(1015)</sup> ai fini dell'implementazione di un dialogo con i singoli lavoratori, permettendo che le loro scelte, incentivate da trattamenti retributivi accessori collegati a piani di partecipazione finanziaria, possano, in qualche modo, modulare la disciplina del rapporto di lavoro in maniera parzialmente difforme rispetto a quanto previsto dalle disposizioni dei contratti collettivi nazionali, e, in alcuni casi, anche alla legge<sup>(1016)</sup>, fornendo maggior flessibilità d'impiego della forza lavoro che, talvolta, può essere

---

<sup>(1011)</sup> R. DEL PUNTA, *Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro*, in *Il puzzle delle trasformazioni*, a cura di L. CORAZZA - R. ROMEI, Il Mulino, Bologna, 2014, 17 ss.

<sup>(1012)</sup> Ci si riferisce a quelle clausole che prevedono piani di azionariato con adesione facoltativa da parte del lavoratore, cfr. *supra* par. 8.

<sup>(1013)</sup> S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 638.

<sup>(1014)</sup> Cfr. *supra* par. 9.1.

<sup>(1015)</sup> Ai quali si è aggiunto recentemente anche l'articolo 8 della legge 148 del 2011.

<sup>(1016)</sup> Attraverso il richiamo all'articolo 8 della l. 148/2011.

fondamentale per le imprese e che le stesse sono disposte a remunerare<sup>(1017)</sup>.

In quest'ottica, sia concesso un richiamo a quanto già proposto dallo scrivente in altra sede<sup>(1018)</sup>, in ordine alla possibilità di "scambiare", flessibilità organizzativa interna, peraltro già fornita - dietro le quinte<sup>(1019)</sup> - nelle prassi contrattuali<sup>(1020)</sup>, anche in deroga alla legge<sup>(1021)</sup>, con piani di partecipazione finanziaria diversificati ed individualizzati, ma certamente maggiormente remunerativi, ossia non parametrati alla soglia massima prevista dalla normativa incentivante.

Sostanzialmente, ci si interroga sulla praticabilità di prevedere una regolamentazione che metta a disposizione del lavoratore, anche solo in via

---

<sup>(1017)</sup>Le evidenze disponibili segnalano come: una quota significativa di imprese (anche più ampia fra quelle che già ricorrono alla contrattazione decentrata) si dichiara insoddisfatta degli attuali assetti contrattuali e disposta a siglare accordi che consentano, da un lato, una maggiore flessibilità nell'utilizzo della manodopera, dall'altro, retribuzioni maggiori, F. D'AMURI, C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, cit., 16.

<sup>(1018)</sup> Meccanismo già ipotizzato in S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 647 ss.

<sup>(1019)</sup> Gli attori negoziali, pur operando delle deroghe anche alla legge ai sensi dell'articolo 8 l. 148 del 2011, quasi mai richiamano tale disposizione. Da un'analisi di taglio eminentemente pratico condotta sulla base di una serie di accordi integrativi, si può affermare che le deroghe alla legge (al contratto collettivo nazionale) in realtà si facciano, ma non si dichiarino apertamente, in quanto risultano sortire una scarsa popolarità tra gli iscritti, in questo senso L. IMBERTI, *A proposito dell'articolo 8 della legge 148/2011 le deroghe si fanno ma non si dicono*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2013, 2, 211.

<sup>(1020)</sup> A titolo esemplificativo si pensi agli accordi di crisi, dove in nome della salvaguardia dell'occupazione si accordano deroghe alla disciplina *standard*.

<sup>(1021)</sup> possibilità prevista dall'introduzione da quanto previsto dell'articolo 8 l. 148 del 2011 che secondo una lettura ampiamente condivisa in dottrina starebbe nell'attribuire al contratto aziendale (e territoriale) funzioni normative in deroga al contratto nazionale e, soprattutto, alla legge, in questo senso V. BAVARO, *Azienda, Contratto e Sindacati*, cit., 141; per un commento in senso, perlopiù critico della disposizione cfr. M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, cit., 989; si esprimono in termini critici nei confronti della norma in esame anche. A. PERULLI - V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di agosto" del Diritto del Lavoro*, in *WP CSDLE It*, n. 131/2011, 1 ss.; G. FERRERO, *Il contratto collettivo dopo l'articolo 8 del decreto n. 138/2011*, in *WP CSDLE It*, n. 129/2011, 1 ss.; F. SCARPELLI, *Rappresentatività e contrattazione, tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili scelte del legislatore*, in *WP CSDLE It*, n. 127/2011, 1 ss.; A. GARILLI, *L'articolo 8 della legge n. 148 2011 nel sistema delle relazioni sindacali*, in *WP CSDLE It*, n. 132/2011, 1 ss.; R. DEL PUNTA, *Cronaca da una transazione confusa*, in *Lav. Dir.*, 2012, 1, 31 ss.; V. LECCESE, *Il diritto sindacale al tempo della crisi, intervento eteronomo e profili di legittimità costituzionale*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2012, 4, 479 ss; meno critici ed anzi per una valorizzazione della norma M. DEL CONTE, *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del Diritto del Lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2012, 24 ss.; R. DE LUCA TAMAJO, *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro ieri e oggi*, relazione al convegno, *La crisi economica e i fondamenti del diritto del lavoro*, giornate di studio Aidlass, Bologna, 16 e 17 maggio 2013, 1 ss., dattiloscritto in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it).

sperimentale, la disciplina imperativa concernente le prerogative acquisite, in virtù del suo rapporto di lavoro subordinato, il quale, non essendo dallo stesso differenzialmente modulabile, finisce talvolta per creare, almeno in parte, delle discrepanze tra la disciplina prevista e le specifiche preferenze del singolo producendo, così, quelli che vengono definite, anche in altre scienze<sup>(1022)</sup>, “costi” o inefficienze<sup>(1023)</sup>.

In questa prospettiva, si ritiene astrattamente utilizzabile all'interno delle tecniche regolative sui sistemi di partecipazione finanziaria dei dipendenti<sup>(1024)</sup>, il meccanismo della c.d. tecnica “raccordo scelta multipla”<sup>(1025)</sup>. Si tratta, in particolare, di un metodo di collegamento tra contratto collettivo e contratto individuale di lavoro, nell'ambito del quale al singolo prestatore d'opera viene lasciata l'opportunità di scegliere, d'intesa con il datore di lavoro, fra diversi istituti negoziati in sede collettiva<sup>(1026)</sup>.

In altri termini, si propone un sistema di derogabilità assistita che, seppur non è assunto a modello generalizzato di regolazione, è ben conosciuto dal diritto del lavoro

<sup>(1022)</sup> Cfr. F. SCHAUER, *Le regole del gioco: un'analisi filosofica delle decisioni prese nel diritto e nella vita quotidiana*, Il Mulino, Bologna, 2000.

<sup>(1023)</sup> M. NOVELLA, *Inderogabilità nel Diritto del Lavoro. Norme imperative ed autonomia individuale*, cit. 430-431: «per inciso, lo stesso “costo” è ascrivibile anche alle tecniche di garantismo collettivo *half-mandatory* ben conosciute al diritto del lavoro, in cui la flessibilizzazione della norma inderogabile è attuato attraverso la mediazione della contrattazione collettiva. Il punto è che il contratto collettivo rimane inderogabile da parte del contratto individuale. La tecnica da un lato ha il pregio di escludere la prevaricazione del soggetto forte su quello debole; dall'altro genera un costo, traducibile in termini di efficienza».

<sup>(1024)</sup> Cfr. ancora S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 647 ss.

<sup>(1025)</sup> L'Olanda già nel 2001 stava sperimentando questo sistema di raccordo tra contratto collettivo ed autonomia individuale che da alcuni fu ritenuta un interessante strumento da proporre anche nel nostro paese, in questo senso tra i primi M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, Riv. It. Dir. Lav., 2001, 1, 257 ss.; il dibattito dottrinale intorno a tale tema nasce in corrispondenza dell'elaborazione da parte del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali del Libro Bianco sul Mercato Del Lavoro in Italia del 2001, ove se ne auspicava l'introduzione nell'ordinamento italiano guardando alla sperimentazione che era stata fatta nei Paesi Bassi. Esperienze del modello della derogabilità individuale a “scelta multipla” e predefinita sono già conosciute dal diritto del lavoro ad esempio nelle clausole elastiche previste dal legislatore nella vecchia disciplina del part-time. Per un'opinione dottrinale su tale tecnica si veda R. DEL PUNTA, *Ragioni economiche, tutela dei lavoratori, e libertà del soggetto*, Riv. It. Dir. Lav., 2002, 1, 415; G. PROIA, *Flessibilità e tutela nel contratto di lavoro subordinato*, in *Interessi e tecniche della disciplina del lavoro flessibile*, atti e giornate di studio Pesaro-Urbino, 24-25 maggio 2002, Milano, 2003, 140; M. NOVELLA, *Considerazioni sul regime giuridico della norma inderogabile*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2003, 545; U. CARABELLI - V. LECCESE, *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, WP CSDLE It, n. 44/2004, 39.

<sup>(1026)</sup> Ad esempio livello salariale inferiore in cambio di maggior sicurezza del posto di lavoro, scambio tra miglior trattamento retributivo ed allungamento del nastro orario, rinuncia all'indennità natalizia in cambio di azioni della società, in questo senso M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, Riv. It. Dir. Lav., 2001, 1, 257 ss.

italiano<sup>(1027)</sup> nelle ipotesi in cui detta possibilità derogatoria sia inserita in una procedura di “assistenza”<sup>(1028)</sup>.

In concreto, si lascerebbe al singolo dipendente la possibilità di optare tra più equilibri contrattuali, già predefiniti dalla contrattazione integrativa, «caratterizzati da diversi *mix* tra livelli di tutela e condizioni economiche di effettuazione della prestazione lavorativa, evitando, così, che la restituzione dell'autonomia al lavoratore possa tradursi in una mera perdita di diritti da parte di quest'ultimo, essendo già prestabilita in sede di contrattazione collettiva l'“equivalenza” tra diversi pacchetti di tutele alternativi proposti»<sup>(1029)</sup>.

In una prospettiva tesa al potenziamento dell'autonomia individuale, il controllo sindacale deve ritenersi assolutamente decisivo. Ciò implica la necessità di un ripensamento del ruolo del sindacato, peraltro è già in atto<sup>(1030)</sup>, che sfoci in una rinnovata centralità del ruolo giocato da parte della contrattazione collettiva locale.

### 9.1.1. *Segue: il possibile corrispettivo per i lavoratori.*

Tanto premesso, il tentativo sarà quello di esplicitare brevemente l'astratta

---

<sup>(1027)</sup> Oltre alla più nota ipotesi prevista dall'articolo 2113, comma 4, si rinvengono altre norme come l'articolo 2112, comma 2, inerente alla procedura di liberazione del cedente dalla responsabilità solidale in caso di trasferimento d'azienda; l'articolo 5, comma 1, d.lgs. n. 61/2000, sulla trasformazione del rapporto di lavoro *part-time*; articolo 5, comma 4 bis della legge 247/2007 che permette la reiterazione di un contratto a termine oltre il limite temporale massimo previsto, nelle quali la volontà del lavoratore diviene vincolante ed idonea solo all'interno di un determinato percorso procedurale; L. n. 183/2010, cd. Collegato Lavoro, che ha valorizzato l'istituto dell'arbitrato da sempre considerato con sospetto dal diritto del lavoro e, quindi, limitato, per il timore che lo statuto giuridico del lavoratore – che si ritiene garantito al meglio, sotto il profilo della tutela, da un giudice – potesse risultrne indebolito, in questo senso R. DEL PUNTA, *Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro* cit., 17 ss.; M. NOVELLA, *Inderogabilità nel Diritto del Lavoro. Norme imperative ed autonomia individuale*, cit., 433, secondo il quale anche la disciplina contenuta, nell'ormai superato articolo 18 che attribuiva al prestatore di lavoro la facoltà di chiedere al datore di lavoro, in sostituzione della reintegrazione, un'indennità pari a 15 mensilità di retribuzione globale di fatto, si ispirava ad una logica non dissimile al modello in questione; Vi sono altre ipotesi espressamente previste nella disciplina del *part-time* dove l'articolo 3 del d.lgs. 61/2000, così come modificato dalla l. 247/2007 prevede uno scambio nella parte in cui (articolo 8) stabilisce che l'esercizio del potere di modificazione dell'orario di lavoro del *part timer* dà diritto a specifiche compensazioni nella misura e nelle forme determinate dalla contrattazione collettiva. Un'altra fattispecie di derogabilità assistita è prevista dalla disciplina sul congedo di maternità Nel d.lgs. 151/2001, ferma restando la durata complessiva del congedo di maternità (5 mesi) è lasciata alla gestante la possibilità di collocare temporalmente l'astensione.

<sup>(1028)</sup> Per un approfondimento dottrinale si veda R. DEL PUNTA, *op. ult. cit.*, 17.

<sup>(1029)</sup> Cfr. M. NOVELLA, *Inderogabilità nel Diritto del Lavoro. Norme imperative ed autonomia individuale*, cit., 432.

<sup>(1030)</sup> Cfr. R. DEL PUNTA, *Ragioni economiche, tutela dei lavoratori, e libertà del soggetto*, cit., 420.

modulazione della tecnica suesposta identificando, a titolo esemplificativo, il possibile corrispettivo delle rinunce dei lavoratori.

Non si tratta di voler scalfire nessuna tutela prevista in favore dei collaboratori. L'obiettivo è quello di regolare più meticolosamente un fenomeno già presente nelle prassi contrattuali che costantemente forniscono flessibilità interna, anche per mezzo di deroghe alla legge<sup>(1031)</sup>, peraltro senza nessun corrispettivo di natura economica nei confronti dei lavoratori che vengono coinvolti senza essere interpellati. Non volendo mortificare il discorso, ci si limita a far cenno alle distorte pratiche contrattuali dove le sigle sindacali si piegano a concessioni, anche in termini di flessibilità interna, in nome di contropartite che poco hanno a che fare con l'interesse generale dei lavoratori, ma che spesso si riferiscono a situazioni particolari al quale il sindacato si interessa con il solo scopo di accaparrarsi il consenso degli iscritti<sup>(1032)</sup>.

L'obiettivo, dunque, non si identifica con il «solito “baratto” tra salvaguardia dell'occupazione e flessibilità organizzativa interna, ma lo scambio tra quest'ultima ed un reale innalzamento delle retribuzioni dei lavoratori»<sup>(1033)</sup>.

Emerge di nuovo la stringente esigenza di una maggior informazione che si risolva in metodi di comunicazione trasparenti nei confronti dei lavoratori per quanto riguarda non solo le loro componenti salariali ma anche le singole concessioni inerenti i loro diritti.

Una volta accordata la possibilità che le preferenze di alcuni possano (per mezzo dell'autonomia individuale) influire sulla disciplina del rapporto, l'attenzione si sposta sulla ricerca di strumenti utili a favorire l'accettazione volontaria, da parte dei prestatori d'opera, di una disciplina del rapporto di lavoro diversa da quella ordinaria. In questo senso, i piani di partecipazione finanziaria sembrano costituire una valida contropartita idonea ad incentivare l'adesione da parte del singolo lavoratore ad un pacchetto di tutele inferiori (se comparate alla regolazione *standard*).

Le opzioni astrattamente ipotizzabili sono varie e tengono in considerazione il concetto ampio di partecipazione finanziaria dei lavoratori, così come interpretato – anche - a livello europeo<sup>(1034)</sup>.

Una prima via che si ritiene astrattamente percorribile è quella di prevedere erogazioni differenziate in base al pacchetto di tutele scelto. Infatti, le imprese, talvolta, possono aver bisogno, in alcuni momenti, che un certo numero di lavoratori possa

<sup>(1031)</sup> Possibilità accordata con l'introduzione dell'articolo 8 l. 148 del 2011.

<sup>(1032)</sup> Ci si riferisce alla scarsa incisività della contrattazione che non è sempre guidata da logiche di massimizzazione degli interessi della generalità ma, più che altro da mantenimento di uno *status quo* generale.

<sup>(1033)</sup> Cfr. S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 657.

<sup>(1034)</sup> Nel presente lavoro, così come ispirato dall'interpretazione fornita dalle istituzioni il concetto di partecipazione finanziaria è stato interpretato in modo piuttosto elastico, così da farvi rientrare anche meccanismi che non sarebbero prettamente riferibili allo stesso.

essere impiegato in maniera parzialmente difforme dalla disciplina *standard* regolante il rapporto di lavoro subordinato. Ci si riferisce, ad esempio, alla disciplina dell'orario di lavoro, delle mansioni, dei turni o delle ferie. In questa prospettiva, potrebbero essere elaborate apposite opzioni connesse ad un determinato tipo di partecipazione disancorata dalle soglie ordinarie e riservata ai lavoratori che volontariamente scelgono di aderirvi. Ed è qui che, ancora una volta, il sindacato riveste un ruolo fondamentale perché, nell'accordare le deroghe per le quali facoltativamente il lavoratore potrà optare, deve essere capace di strappare le migliori condizioni in termini di partecipazione alla *performance* finanziarie dell'impresa. Condizioni che dovranno identificarsi con la possibilità di partecipare ai profitti in maniera di molto superiore a quanto sino ad oggi accordato ed, allo stesso tempo, essere in grado di garantire la concreta raggiungibilità degli obiettivi<sup>(1035)</sup>. In altri termini, un gruppo di lavoratori fornisce la flessibilità richiesta su base volontaria ed in considerazione del fatturato previsto partecipa in maniera più ampia ai risultati d'impresa.

Tuttavia, anche nel tentativo di pianificazione di indici di verosimile raggiungimento, l'obiezione, in un certo senso non infondata, potrebbe essere quella concernente la circostanza che, nel meccanismo suesposto, la rinuncia ad alcune prerogative da parte del lavoratore sarebbe certa, mentre, meno certo è l'ottenimento di una somma superiore in virtù dei pianificati indici.

In quest'ottica, nell'obiettivo di identificare una contropartita certa per i singoli lavoratori che decidano di aderire a regolazioni diverse da quella *standard*, ed avendo presente un concetto multiforme di partecipazione finanziaria dei lavoratori, ci si interroga sull'opportunità di prescindere dal collegare le erogazioni aggiuntive ad indici quantitativi di produttività/redditività<sup>(1036)</sup>, e far sì che, ad integrare le stesse, possano concorrere le intese raggiunte a livello territoriale o aziendale, aventi lo scopo di introdurre modifiche concordi su alcuni aspetti essenziali della gestione del rapporto di lavoro, in una prospettiva di miglioramento della produttività dell'impresa<sup>(1037)</sup>, in cambio dell'erogazione in favore dei lavoratori della c.d. retribuzione di

---

<sup>(1035)</sup> Si immagina un'azienda che in occasione di una importante commessa, tale da garantire un notevole incremento del fatturato annuale ha stringente necessità flessibilità organizzativa interna al fine di adempiere alla commessa. In questo senso dovrebbero essere contrattate opzioni contenenti la possibilità di fornire flessibilità da parte di alcuni lavoratori in cambio della concreta chance (più o meno l'aumento di fatturato è prevedibile) di ottenere una retribuzione variabile doppia o tripla rispetto a quella garantita.

<sup>(1036)</sup> Fatturato, soddisfazione della clientela, ma produttività e redditività in genere.

<sup>(1037)</sup> Cfr. M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, cit., 21; inoltre, sul legame tra flessibilità interna, in specie rispetto alla disciplina delle mansioni, e produttività, da ultimo, M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, *Dir. Rel. Ind.*, 2013, 4, 980 ss.

produttività<sup>(1038)</sup>.

Come già accennato, si tratta di un emolumento retributivo le cui basi furono poste dall'accordo sottoscritto dal Governo e dalle parti sociali il 21 novembre 2012<sup>(1039)</sup> e nel successivo decreto interministeriale del 22 gennaio 2013<sup>(1040)</sup>, dal quale è possibile estrapolare un concetto diverso e più ampio di "retribuzione di produttività"<sup>(1041)</sup> necessario ai fini della fruibilità dell'agevolazione fiscale di cui al comma 1 del citato provvedimento.

In sostanza, era prevista la possibilità di accedere alla disciplina agevolativa in corrispondenza di erogazioni variabili connesse, non soltanto in base a tradizionali indicatori quantitativi di produttività<sup>(1042)</sup>, ma anche in altre ipotesi, ossia in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello locale, contenenti statuizioni in ordine all'introduzione di modalità innovative di gestione dei rapporti di lavoro<sup>(1043)</sup> e, dunque, di misure di flessibilizzazione interna<sup>(1044)</sup>.

A prescindere dalla possibilità di fruire degli sconti fiscali in relazione a questo tipo di erogazione, laddove si ritenga più idoneo premiare i lavoratori con una

---

<sup>(1038)</sup> Cfr. S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 657; per un approfondimento sul concetto di retribuzione di produttività cfr. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, cit., 1 ss.; sul concetto di retribuzione di produttività così come mutato dopo le recenti modifiche legislative vedi *retro* cap. IV, par. 4.2.

<sup>(1039)</sup> Si veda il punto 7 dell'accordo sulle «linee programmatiche per la crescita della competitività e della produttività in Italia» del 21.11.2012.; per un commento cfr. M. CORTI - A. SARTORI, *L'accordo sulla crescita della produttività e della competitività, il secondo decreto crescita e la legge anticorruzione*, cit., 3 ss.

<sup>(1040)</sup> Che stabilisce le modalità di attuazione delle misure di incentivazione fiscale previste dalla legge n. 228/2012 (cd. legge di stabilità).

<sup>(1041)</sup> M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?* cit., 1001; sulla "doppia nozione" di retribuzione di produttività contenuta nel d.p.c.m. del 22.1.2013, P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, cit., 10-11 e 14-19.

<sup>(1042)</sup> Il "lungo" elenco di possibili voci rientranti nella prima accezione di "retribuzione di produttività", secondo la Circolare del Ministero del Lavoro n. 15 del 3.4.2013.

<sup>(1043)</sup> Il d.p.c.m. nell'articolo 2, comma 1 fa espresso riferimento ad «indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione», ovvero, in alternativa, quali «voci retributive erogate in esecuzione di contratti che prevedano l'attivazione di una misura in almeno uno delle tre aree di intervento di seguito indicate: a) ridefinizione dei sistemi di orari e della loro distribuzione con modelli flessibili; b) introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie mediante una programmazione aziendale; c) adozione di misure volte a rendere compatibile l'impiego di nuove tecnologie con 1a tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori d) attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze».

<sup>(1044)</sup> Cfr. M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese*, cit., 1001; per un approfondimento, si veda M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, cit., 1 ss.



contropartita più certa rispetto a quella inizialmente ipotizzata, la retribuzione di produttività potrebbe rivelarsi uno strumento utile.

Certo, in ipotesi del genere, potrebbe essere messa in luce, in maniera fondata, la differenza tra il trattamento da ultimo analizzato e le vere e proprie forme di partecipazione finanziaria. Tuttavia, trattasi di forme che il legislatore ha parzialmente accomunato alla stessa assoggettandole perciò all'agevolazione fiscale.

In conclusione, quale che sia la contropartita preferita, ed indipendente dalla matrice di riferimento (partecipazione finanziaria o altro), l'implementazione del sovraesplicato meccanismo, «oltre che permettere un recupero dell'autonomia individuale, consentirebbe la stipulazione di accordi collettivi talvolta mal digeriti da parte dei lavoratori, nonché l'effettivo incremento delle retribuzioni per coloro che decidano di aderire al programma di deroghe essendo, a questo punto, l'imprenditore fortemente incentivato all'erogazione di compenso aggiuntivo sotto forma di retribuzione di produttività»<sup>(1045)</sup>.

La tecnica del raccordo a scelta multipla, così come sopra ipotizzata, ossia accompagnata da adeguate tutele e garanzie per il soddisfacimento degli interessi generali, nonché da un adeguato trattamento accessorio derivante da una sostanziale maggiore partecipazione, sembra incarnare uno strumento idoneo a «personalizzare le norme inderogabili senza cadere, tuttavia, nella trappola della flessibilità a senso unico a favore del datore di lavoro»<sup>(1046)</sup>.

Per di più, si produrrebbe una sostanziale rivalutazione dell'autonomia del lavoratore, ormai da più parti invocata in materia giuslavoristica<sup>(1047)</sup> che, come fonte, ove adeguatamente supportata, può costituire uno strumento importante per la costruzione di un sistema di “partecipazione strategica” utile a colmare il distacco del nostro paese in termini di diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori<sup>(1048)</sup>.

## 9.2. *L'autonomia individuale come unica fonte della partecipazione finanziaria dei vertici aziendali.*

<sup>(1045)</sup> Cfr. S. SONNATI, *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione del salario di risultato*, cit., 653.

<sup>(1046)</sup> In questo senso M. NOVELLA, *Inderogabilità nel Diritto del Lavoro. Norme imperative ed autonomia individuale*, cit., 434.

<sup>(1047)</sup> Cfr. S. SCIARRA, *Intervento*, cit., 79 ss: osserva come la libertà contrattuale può essere recuperata solo a partire dalla rete di tutele predisposte dalle normative di diritto del lavoro, senza le quali il lavoratore si limiterebbe a una mera ratifica delle scelte unilateralmente dal datore di lavoro.

<sup>(1048)</sup> E' stato da più parti sottolineato come non sia sufficiente una partecipazione di tipo “adattivo” da parte dei lavoratori, ma vi sia la necessità strutturare un meccanismo di responsabile coinvolgimento dei medesimi garantendogli una corretta informazione e permettendo al tempo una minima negoziazione della propria fetta di retribuzione variabile, in questo senso D. ANTONIOLI - P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, cit., 8; per evidenze empiriche sulla correlazione tra coinvolgimento dei lavoratori e aumento della produttività v. P. GRITTI - R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, cit., 453 ss.

Si è messo in luce il secondario - se non impercettibile - ruolo giocato dall'autonomia individuale dei dipendenti quale fonte della partecipazione finanziaria nell'impresa. Secondarietà che, però, viene meno per quella categoria di lavoratori subordinati, di solito ai vertici delle aziende, o comunque ricoprenti posizioni che sottendono poteri decisionali, per i quali la partecipazione finanziaria costituisce, sempre di più, il primario sistema compensativo.

Focalizzando l'attenzione sui pacchetti retributivi di amministratori e *top manager*, ci si accorge che la quota di retribuzione subordinata a somme erogate in costanza di meccanismi partecipativi è molto consistente, oltre che frutto di una effettiva contrattazione individuale tra gli stessi e l'azienda. Siamo, difatti, di fronte a quelle ipotesi in cui il potere contrattuale delle parti non è così dissimile ed entrambi sono in grado di ottenere reciproche concessioni.

Il tema delle remunerazioni dei soggetti ai vertici delle aziende continua a essere di grande attualità, tanto da essere stato oggetto di studi recentemente premiati con un Nobel dell'economia<sup>(1049)</sup>, nonché oggetto di crescente attenzione da parte degli organi di controllo e vigilanza<sup>(1050)</sup> oltre che dello stesso legislatore.

Il motivo di così tanta attenzione da parte delle istituzioni e non solo, è rinvenibile nella intrinseca pericolosità di simili meccanismi compensativi in grado di ingenerare un conflitto di interessi nel rapporto tra *manager* e azienda<sup>(1051)</sup>. Infatti, non sempre l'erogazione di somme variabili connesse alla *performance* finanziaria dell'impresa è in grado di perseguire le utilità attese. Solitamente, coloro che svolgono funzioni di *governance* all'interno delle imprese vengono remunerati con meccanismi partecipativi concernenti la concessione di azioni o, frequentemente, di opzioni (*stock option*)<sup>(1052)</sup> sulla base del teorizzato modello "principale-agente" che implica la strutturazione di politiche perseguenti la riduzione dei "costi di agenzia"<sup>(1053)</sup>.

---

<sup>(1049)</sup> Il premio nobel per l'economia per l'anno 2016 è stato assegnato a due accademici Oliver Hart e Bengt Holmstrom i quali, tra l'altro, hanno sviluppato una teoria che consente per esempio di analizzare il funzionamento delle retribuzioni legate ai risultati dei *top manager*. Trai tanti contribute, sul punto vedi O. HART, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford, Oxford University Press, 1995; O. HART, *The Market Mechanism as an Incentive Scheme*, "Bell Journal of Economics", 14 (Autumn 1983) 366-82; B. Holmström, *Moral Hazard in Teams*, in *Bell Journal of Economics*, 13(2), 1982, 324 ss.; B. HOLMSTRÖM, *Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective*, in *Review of Economic Studies*, 66(1), 1999, 169 ss; B. HOLMSTRÖM - P. MILGROM, *Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, in *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1991, 7, 24 ss.

<sup>(1050)</sup> Soggetti come FSB, Parlamento Europeo, Banca d'Italia, ISVAP, Consob.

<sup>(1051)</sup> Sul potenziale conflitto di interesse tra manager possessori di titoli cfr. la relazione della CONSOB, "sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai risultati d'impresa", presentata davanti alle commissioni riunite VI e XI della camera dei deputati il 5 febbraio 2004.

<sup>(1052)</sup> Cfr. cap. III, par. 4.2. e 4.3.

<sup>(1053)</sup> La teoria dell'agenzia riguarda, in generale, ogni tipo di relazione principale-agente in cui si operi una delega di potere dall'uno all'altro. Il contratto di agenzia, genera alcuni costi principalmente

Tuttavia, la mera trasposizione del succitato astratto modello, non tiene conto di altri fattori che, di fronte a sfrontati comportamenti opportunistici messi in atto dai *manager*,<sup>(1054)</sup> hanno portato a mettere in dubbio la teoria dei rapporti tra i compensi dei vertici societari e la teoria del *principal-agent*<sup>(1055)</sup>.

L'intrinseca pericolosità connessa alla strutturazione del compenso dei *manager* prevalentemente basato su meccanismi di partecipazione finanziaria, è venuta pienamente a galla con l'avvento della crisi del 2009, partita dalle principali banche di investimento, all'interno delle quali gran parte del compenso dei vertici aziendali era raffigurato da emolumenti variabili legati a strumenti basati su azioni che, in teoria, avrebbero dovuto allineare obiettivi di azionisti e management aziendale, ma che, in realtà, si sono prestati ad un uso distorto da parte dei soggetti coinvolti che hanno teso a massimizzare i loro profitti.

L'autoreferenzialità che spesso ha caratterizzato le politiche di remunerazione dei vertici aziendali, accompagnata dalla complessità giuridica nella struttura e nella composizione dei piani retributivi, oltre che dalla non trasparenza nel processo di determinazione di valore e costo per l'impresa, ha prodotto, negli anni, risultati insoddisfacenti nella gestione aziendale e, talvolta, disastrosi per l'economia reale.

Non stupisce, quindi, la crescente, ed opportuna, attenzione prestata da parte delle istituzioni sui meccanismi retributivi variabili di taluni soggetti, sovente sfociata in proposte legislative e provvedimenti volti a indirizzare le modalità di definizione dei compensi degli amministratori e dei *top manager*.

Dunque, l'esigenza di una maggiore e più dettagliata regolamentazione è comune a tutte le categorie di collaboratori, sia per i lavoratori privi di potere contrattuale che il *top management*. Tuttavia, per quanto concerne quest'ultima tipologia di dipendenti, l'indirizzo regolativo da prendere è di segno opposto rispetto a quello che deve indirizzare la partecipazione dei lavoratori a basso reddito, ovvero nel senso di una limitazione della quantità e delle modalità di partecipazione finanziaria di soggetti in grado di decidere il destino di un'azienda.

riferibili al comportamento opportunistico delle parti, che tendono a ricercare la massimizzazione della propria utilità sfruttando la propria posizione e le eventuali asimmetrie informative che caratterizzano il rapporto, per un approfondimento sul punto cfr. M. JENSEN, W. H. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, 305-360.

<sup>(1054)</sup> Spesso i soggetti apicali dell'impresa possiedono titoli azionari, sovente stock option, che inducono gli stessi a comportamenti opportunistici volti a massimizzare la rendita dei titoli posseduti nel breve periodo anche talvolta a discapito della produttività e della stabilità aziendale di lungo periodo G. FERRARINI – N. MONLEY, *Executive remuneration in the EU: the context for reform*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, 2005., 305 ss.

<sup>(1055)</sup> Per un commento critico cfr. L.A. BEBCHUCK - J.M. FRIED, *Executive compensation as an agency problem*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3 summer 2003, 71 ss.

Le brevi considerazioni in merito sono molteplici. In prima battuta, per quanto riguarda il profilo strettamente giuridico dei piani di partecipazione finanziaria del *management*, si ritiene opportuna una regolazione meticolosa delle stesse modalità di contrattazione. Spesso accade che obiettivi di primaria importanza siano concordati nei più svariati modi, con formule di circostanza di difficile inquadramento giuridico<sup>(1056)</sup>, tanto che, in caso di conflitto sull'interpretazione delle stesse, anche l'applicazione giurisprudenziale non è stata in grado di dare risposta uniforme sul punto<sup>(1057)</sup>.

Sotto un'altra prospettiva c'è da domandarsi sino a che punto, in nome di una corretta e non distorta applicazione dei meccanismi di partecipazione finanziaria che possa esprimere vantaggi nei confronti di tutte le parti, l'autonomia individuale delle parti possa essere "imbrigliata" in nome di interessi superiori e prevalenti.

Si tratta, in definitiva, di dover operare un delicatissimo bilanciamento dei diversi principi costituzionali in gioco, dove, da una parte, si colloca la libertà di iniziativa economica, ed in generale la libertà del singolo di concludere contratti perseguenti i suoi interessi, e di spendere la propria professionalità acquisendo il massimo dell'utilità e, dall'altra, l'esigenza di salvaguardare un equilibrio sociale, di dare attuazione al principio di solidarietà e, perché no, perseguire la diffusione della democrazia economica<sup>(1058)</sup>.

---

<sup>(1056)</sup> La contrattazione dei *bonus* in favore dei lavoratori con potere contrattuale non è in alcuna maniera procedimentalizzata dando luogo a varie incertezze al quale anche la giurisprudenza ha dato, laddove interpellata, risposte difformi sia in ordine alla qualificazione delle clausole contenenti i bonus sia alla loro spettanza in caso di mancata erogazione, cfr. cap. II, parr. 6 e ss.

<sup>(1057)</sup> Sul punto, vedi cap II, parr. 6 ss.

<sup>(1058)</sup> Sull'intricato rapporto tra partecipazione finanziaria dei e democrazia economica in senso lato, vedi, par 4.

## RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Nel tentativo di non riproporre le osservazioni sin qui esposte durante l'analisi del fenomeno della partecipazione finanziaria dei lavoratori, l'ultimo sforzo interpretativo, nell'ambito delle presenti riflessioni conclusive, concerne una personale lettura del tema che ambisce a restituirgli, o, meglio ancora, ad accreditargli, l'importanza che merita, anche alla luce del vivacissimo dibattito scientifico e mediatico, nonché del sostanzioso impiego di risorse pubbliche in materia.

Prima di procedere alla formulazione di qualsiasi ulteriore considerazione, si ritiene importante porre l'accento sull'"ipocrisia" che nel tempo ha caratterizzato l'approccio al tema trattato. Infatti, quando si parla di coinvolgimento dei lavoratori nei profitti dell'impresa, emerge una chiara contraddizione tra le dichiarazioni di intenti e le soluzioni implementate, in quanto, sino ad oggi, la primaria, nonché unica ragione giustificativa sottostante la regolazione degli schemi partecipativi si è identificata con il perseguimento della produttività dell'impresa, con la conseguente mortificazione delle ulteriori molteplici utilità che, sulla carta, vengono da sempre collegate alla partecipazione finanziaria dei lavoratori.

Tale fondamento, così come scientificamente dimostrato, non è di per sé affatto criticabile; anzi, nel corso dello scritto si è messo in luce come, nonostante sul versante delle scienze economiche non manchi chi guarda con sospetto agli schemi partecipativi, risulta vasta, e mai confutata, l'evidenza empirica mostrante una correlazione positiva derivante dall'introduzione di formule di coinvolgimento in favore dei dipendenti e la *performance* dell'impresa.

Non si può, quindi, che accogliere di buon grado l'elaborazione di normative incentivanti che mirino ad un aumento della produttività del sistema per mezzo dell'introduzione della partecipazione finanziaria dei lavoratori. Tuttavia, l'argomento è complesso e denso di implicazioni e sfaccettature che meritano la stessa dignità e serietà di analisi della quale ha goduto l'esigenza produttività, così come spesso utilizzata per celare scopi ulteriori, anche se non deprecabili in sé, come la riduzione del cuneo fiscale.

È necessario, dunque, spostare parzialmente lo spettro d'indagine e riportare in primo piano argomenti sino ad oggi piuttosto trascurati o, comunque, ritenuti marginali. In quest'ottica, un primo passo potrebbe indirizzarsi verso il ridimensionamento degli sforzi dottrinali tesi alla definizione di un fenomeno che, di per sé, risulta difficilmente inquadrabile ed accettare una trattazione, ed una conseguente regolazione, distinta delle due dimensioni del coinvolgimento dei lavoratori che si riveli capace di emancipare la c.d. partecipazione dell'"avere"<sup>(1059)</sup> da

---

<sup>(1059)</sup> 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*, cit., 4: utilizza il termine per definire le modalità di partecipazione che contemplano una condivisione della ricchezza,

quella *stricto sensu* intesa, ossia dalla necessità di concedere, quale essenziale presupposto per la strutturazione di un serio coinvolgimento finanziario dei lavoratori, prerogative gestionali in favore degli stessi.

Il legislatore, così come inevitabilmente influenzato dal dibattito scientifico, non è riuscito a trattare i due temi distintamente, tant'è che, dall'analisi delle numerose proposte di legge sul tema, emergono con evidenza gli sforzi tesi a regolare il fenomeno come un *unicum*, con una conseguente perdita di slancio in entrambe le direzioni. Così come affrontati fino ad oggi, gli argomenti a favore del riconoscimento di prerogative decisionali in capo ai lavoratori e quelli a supporto dell'opportunità di condividere in maniera più incisiva il risultato dell'attività d'impresa con gli stessi, piuttosto che integrarsi positivamente, sembrano vicendevolmente essersi frenati. Si tratta di temi che, pur caratterizzati da intime connessioni, perlomeno nella fase iniziale, a sommo parere di chi scrive, necessiterebbero una trattazione separata, in grado di meglio cogliere profili e peculiarità dei diversi modi di partecipare.

Occorre, quindi, trovare il coraggio di mirare anche altrove e ciò implica uno sforzo congiunto di tutte le parti sociali, oltre ad una rinnovata fiducia nei benefici apportabili dall'introduzione della partecipazione finanziaria tra tutte le categorie di lavoratori.

Non si tratta più di procedere all'implementazione di meccanismi compensativi formalmente parametrati ad indicatori finanziari e, sostanzialmente, miranti ad una riduzione del cuneo fiscale, né tantomeno di utilizzare le somme variabili quale contropartita per concessioni sterili da parte del sindacato in ottica di reciproco scambio di favori ai fini di ottenere un maggior consenso, ma di puntare anche, e soprattutto, su quella che viene definita la "funzione sociale" della partecipazione finanziaria, abbozzando così un primo, anche solo simbolico, passaggio dal capitalismo del "*laissez faire*" ad uno più c.d. "partecipativo".

In quest'ottica, occorrerebbe innanzitutto ripartire dal fondamento costituzionale sul quale le formule di coinvolgimento dei lavoratori poggiano e, acquisita la loro geometria variabile, accettare che le stesse vengano ricondotte talvolta nell'articolo 47, talvolta nell'articolo 46 della Costituzione e, in taluni casi, possano rappresentare l'attuazione congiunta di entrambi i disposti costituzionali.

Non possono più costituire argomenti solo di bandiera temi come la democrazia economica, *corporate social responsibility* o la riduzione delle disuguaglianze reddituali tra i lavoratori di un'impresa.

Le sigle sindacali dovrebbero abbandonare l'idea che un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei risultati nell'impresa provochi un'automatica conseguente erosione delle loro prerogative. Il timore è fondato, ma vi sono argomentazioni idonee a supportare un approccio meno titubante sul punto, a partire dall'analisi dell'evidenza

---

in alternativa all'accezione di partecipazione dell' "essere" la quale secondo l'autore definisce i modelli di partecipazione contemplanti meccanismi decisionali in favore dei lavoratori.

empirica, ma, soprattutto, dall'ormai acquisita consapevolezza che il processo di riorganizzazione delle fonti è già cominciato ed il sindacato si trova davanti a due alternative: assecondarlo, rinnovandosi nel suo ruolo di mediatore, o stare fermo a guardare il suo inesorabile declino, così come è accaduto in altri paesi europei.

La sfida non è facile per nessuno. L'attore pubblico, facendo tesoro dei propri errori, dovrebbe trovare alternative valide alla "sorda" concessione dei benefici fiscali subordinata all'applicazione di un contratto collettivo locale. L'esperienza insegna come gli incentivi in favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori non abbiano rappresentato quello che negli intenti voleva essere il motore della diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello nel nostro paese. Contrattazione decentrata che si ritiene cruciale ma che, facendo i conti con il tessuto produttivo italiano e, in generale, con gli ostacoli che si sono frapposti ad una sua diffusione, non può continuare a costituire l'unica alternativa alla fruibilità dei benefici di legge che, come più volte messo in luce, si rivelano indispensabili.

Il legislatore, dovrebbe accettare di elaborare meccanismi giuridici che consentano l'accesso agli sconti fiscali e contributivi a tutte le imprese, con particolare riguardo alle neonate piccole realtà. Esiste una normativa del genere in favore delle *startup* innovative, non si vede perché tale disciplina non possa avere carattere generale, se l'intento è quello di favorire la creazione di impresa. D'altra parte, le associazioni datoriali e sindacali devono giocare la loro parte puntando alla creazione degli strumenti culturali che consentano la comprensione di tutti i vantaggi potenzialmente derivabili dagli schemi partecipativi.

L'intento non è quello di ripetere le soluzioni sommessamente ipotizzate nel corso dello studio, ma di ribadire la stringente necessità di introdurre previsioni alternative che rendano più democratico l'accesso al denaro pubblico, perlomeno nella fase iniziale di costruzione dei sistemi di coinvolgimento.

L'ambizioso obiettivo, seppur non immediato, dovrebbe essere quello di addivenire alla costruzione di un vero e proprio diritto alla partecipazione finanziaria dei prestatori d'opera che si affianchi alle altre tutele riconosciute agli stessi in qualità di lavoratori subordinati. Così ragionando, verrebbero meno anche le perplessità in ordine alle possibili "frizioni" tra un maggior coinvolgimento nel rischio d'impresa e lo *status* di lavoratore subordinato. Come osservato nel corso dello scritto, la circostanza che il salario di un lavoratore dipenda in maniera non marginale dall'andamento dell'azienda, non implica la fuoriuscita dalle logiche della subordinazione, a patto che il fenomeno venga regolato e che siano chiare le prerogative spettanti ai lavoratori in argomento, anche solo in termini di informazione e controllo dei sistemi partecipativi.

In questo ipotetico scenario, non è più accettabile la discriminazione basata sull'applicazione da parte dell'azienda di un contratto collettivo di secondo livello. Non si vuol lasciare il lavoratore partecipare al profitto da solo, ma identificare diversi luoghi di intermediazione, a partire dal livello nazionale sino ad arrivare alla creazione di apposite commissioni o ad una rivalutazione delle funzioni degli enti bilaterali sulla

scorta di quanto è avvenuto per altri temi<sup>1060</sup>.

Ciò non vuol dire indebolire il sindacato o scoraggiare le imprese all'applicazione di un contratto aziendale o territoriale. La contrattazione di prossimità, infatti, continuerà ad essere l'unico attore in grado di fornire la flessibilità interna richiesta dalle imprese, oltre ad essere l'unica a poter utilizzare la partecipazione finanziaria anche in ottica difensiva (*c.d. flexibility downward*) in momenti di crisi aziendale; fattori, questi, che continueranno a far riflettere il datore di lavoro in ordine all'applicazione o meno di un contratto di secondo livello.

Visto quanto sopradetto, non sembra del tutto inverosimile immaginare che il diritto a partecipare possa essere inquadrato alla stregua di altre prerogative dei lavoratori subordinati come il diritto alle ferie, i diritti concernenti le limitazioni sull'orario di lavoro o il diritto al congedo di maternità.

Di certo, così come è accaduto per molte prerogative dei prestatori di lavoro, in questo campo, gli organi europei potrebbero giocare un ruolo più incisivo e non limitarsi ad un'attività di mero indirizzo. La tematica del coinvolgimento dei lavoratori nel capitale a livello europeo, più che oggetto di azione, al momento, è stata oggetto di mera attenzione, mentre, in questo terreno, l'emanazione di una direttiva costituirebbe certamente un pilastro su cui costruire l'intera disciplina della partecipazione finanziaria nel nostro paese, anche alla luce del maggior avanzamento dei sistemi di partecipazione presenti in altre nazioni.

Tuttavia, l'intervento del legislatore comunitario si rivelerebbe senza dubbio importante, ma non imprescindibile. Il dibattito all'interno dei confini nazionali, nonché le risorse impiegate in favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori, sono elementi che, da soli, sarebbero in grado di giustificare il serio tentativo di fornire una disciplina che vada oltre la mera normativa incentivante a prescindere dall'intervento del legislatore europeo.

---

<sup>(1060)</sup> La consapevolezza delle parti sociali della necessità di allargare i benefici fiscali ad una più ampia platea di lavoratori emerge anche nell'accordo tra Confindustria e sindacati siglato nel luglio 2016 cfr. cap. VI, par. 3.



## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Financial participation of employees in the European Union: Much to do about nothing? Background Paper*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007, in <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/07/ef0772en.pdf>.
- AA.VV., *Italia dare slancio alla crescita e alla produttività*, serie “politiche migliori”, settembre 2012, in [www.oecd.org/about/italy/Brouchure.IT.pdf](http://www.oecd.org/about/italy/Brouchure.IT.pdf).
- AA.VV., *L'azionariato dei dipendenti tra diritto del lavoro e diritto societario*, Giappichelli, Torino, 2003.
- AA.VV., *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, a cura di B. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, Jovene, Napoli, 1994.
- AA.VV., *The minimum wage revisited in the enlarged EU*, a cura di D. VAUGHAN-WITHEHEAD, ILO, Edward Elgar, 2010.
- G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Rivista delle società*, 1998, 1194 ss.
- G.A. AKERLOFF, *Gift Exchange and Efficiency Wage Theory: four Views*, in *American Economic Review* P&P, Vol. 74, 1984.
- A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in WP CSDL E “Massimo D’Antona. It., 219/2014.
- A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 1998.
- A. ALAIMO, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. ZOLI, Giappichelli, Torino, 2015.
- A. ALAIMO, *Retribuzione e azionariato dei lavoratori*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 1996, 3, 569 ss.
- A. ALAIMO, *Share economy e sistemi retributivi: una guida al dibattito*, in *Lavoro e Diritto*, 1991, 2, 285 ss.
- G. ALPA – P. CHIASSONI, *Analisi economica del diritto privato*, Giuffrè, Milano, 1998.
- G. AMADIO, *La condizione di inadempimento. Contributo; alla teoria del negozio condizionato*, Cedam, Padova, 1996.

M. ANDREWS – L. BELLMANN – T. SCHANK – R. UPWARD, *The Impact of financial participation on workers' compensation, document*, in [http://doku.iab.de/zaf/2010/2010\\_1\\_zaf\\_andrews\\_bellmann\\_schank\\_upward.pdf](http://doku.iab.de/zaf/2010/2010_1_zaf_andrews_bellmann_schank_upward.pdf).

C. ANGELICI, *Le azioni, sub articolo 2349 cod. civ.*, in *Il Codice Civile Commentario*, diretto da P. SCHLESINGER, Giuffrè, Milano, 1992.

L. ANGIELLO, *La retribuzione*, in P. SCHLESINGER, *Il Codice Civile. Commentario (artt. 2099-2012)*, Giuffrè, Milano, 2003, II ed.

D. ANTONIOLI – M. MAZZANTI – P. PINI, *Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME. Empirical Evidence for a Local Manufacturing System in Northern Italy*, in *International Review of Applied Economics*, vol. 24, 4, 2010.

D. ANTONIOLI – P. PINI, *Le relazioni industriali nella relazione dei "Saggi"*, 2013, in [www.sbilaciamoci.info](http://www.sbilaciamoci.info).

D. ANTONIOLI – P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, 2013, 6, in [http://www2.dse.unibo.it/ardeni/Un%20accordo%20sulla%20produttivi%C3%A0%20pieno%20di%20nulla\\_DAPP%20\(3\).pdf](http://www2.dse.unibo.it/ardeni/Un%20accordo%20sulla%20produttivi%C3%A0%20pieno%20di%20nulla_DAPP%20(3).pdf).

B. AQUILANI, *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa*, Cedam, Padova, 2002.

I. ARMAROLI, *Bilateralismo e bilateralità*, in *Le nuove regole del lavoro dopo il Job Act*, a cura di M. TIRABOSCHI, Giuffrè, Milano, 2016.

A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, a cura di L. BELLARDI – G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011.

G. BAGLIONI, *Democrazia impossibile? Modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Il Mulino, Bologna, 1995.

G. BAGLIONI, *Partecipazione al capitale in Alitalia. Un'esperienza molto avanzata e, ovunque difficile*, in *IPL*, 2000, n. 5. 66 ss.

D. BARBERO, *Il sistema del diritto privato*, Giappichelli, Torino, 1993.

L. BARASSIM, *Il contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1925.

C. BARNARD, *EC Employment Law*, 4th Edition, Oxford University Press, 2012.

L. BARTOLOMETTI, *Paternalismo e politica economica*, in *La politica economica tra mercati e regole. Scritti in ricordo di Luciano Stella*, a cura di G. BARBERIS - I. LAVANDA - G. RAMPA - B. SORO, Rubbettino, Catanzaro, 2005.

V. BAVARO, *Azienda, Contratto e Sindacato*, Cacucci, Bari, 2012.

V. BAVARO, *La bilateralità nella legislazione italiana*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, a cura di L. BELLARDI – G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011.

L.A. BEBCHUCK – J.M. FRIED, *Executive compensation as an agency problem*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3 summer 2003.

L. BELLARDI, *Istituzioni bilaterali e contrattazione collettiva. Il settore edile (1945-1988)*, Franco Angeli, Milano, 1989.

L. BELLARDI, *La struttura della contrattazione collettiva: ragionando della sua revisione*, *Lavoro e Diritto*, 2, 2000, 235 ss.

L. BELLARDI, *Le istituzioni bilaterali tra legge e contrattazione collettiva: note di sintesi e prospettive*, in *La bilateralità tra tradizione e rinnovamento*, a cura di L. BELLARDI - G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011.

S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002.

S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività ed assetti contrattuali dal protocollo Ciampi*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, Bari, 2008.

L. BENEDETTI, *Democrazia economica e democrazia industriale. La prospettiva europea, il caso italiano*, a cura di L. BENEDETTI, Franco Angeli, Milano, 1994.

A. BEN-NER – W. ALLEN BURNS – G. DOW – L. PUTTERMAN, *Employee Ownership: An Empirical Explanation*, in M.M BLAIR – T.A. KOCHAN (eds) *The new relationship in Human capital in the American Corporation*, Brookings Institution, Washington DC, 2000.

B. BERCUSSONE – B. RYAN, *The british case: before and after the decline of collective wage formation*, in *Collective bargaining and wages in comparative perspective*, a cura di R. BLANPAIN, Kluwer law, 2005.

M. BERTONI, *I piani di stock options nella contabilità e nel bilancio delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2002.

F. BESOZZI, *Presupposti applicativi della funzione di avveramento della condizione*, in *I contratti*, 2003, 1096 ss.

M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2001, 1, 257 ss.

M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al Plurale, Quaderni della partecipazione*, n. 9, 2002, 294 ss.

M. BIAGI, *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *Lavoro e Diritto*, 1996, 325 ss.

M. BIAGI – M. TIRABOSCHI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, in *Bollettino adapt.it*, indice A-Z, voce *partecipazione dei lavoratori*, 2001, 2.

M. BIANCA, *Diritto Civile. Il contratto*, Tomo III, Giuffrè, Milano, 2000.

G. BIANCHI, *I premi di produttività in Lombardia: Limiti e nuove opportunità*, nota Isril on line n. 5, 2013, in [http://www.isril.it/images/newsletter/2013/isril\\_newsletter\\_2013\\_05.pdf](http://www.isril.it/images/newsletter/2013/isril_newsletter_2013_05.pdf).

M. BIASI, *Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione*, in *Quaderni di Relazioni Sindacali*, 2016, 2, 123 ss.

M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive di confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013.

M. BIASI, *Introduzione*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di Z. G. GRANDI – M. BIASI, Cedam, Padova, 2014.

M. BIASI, *On uses and misuses of worker participation*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relation*, 2014, 30, 459 ss.

M. BIASI – M. FALSONE, *Partecipazione e conflitto come tecniche di regolazione delle relazioni industriali: precetti costituzionali, nessi reciproci e finalità*, in [https://convegnovenezia.files.wordpress.com/2013/10/biasi\\_falsone.pdf](https://convegnovenezia.files.wordpress.com/2013/10/biasi_falsone.pdf).

M. BIASI, *Retribuzione di produttività. Flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista italiana diritto del lavoro*, 2014, 2, 362 ss.

S. BLACK – L. LYNCH, *How to compete: the impact of workplace practice and information technology on productivity*, in *LSE-CEP Discussion Paper*, novembre 1997.

A.S. BLINDER, *Payng for productivity – a look at the evidence*, The Brookings Institute, Whasington DC, 1990.

L. BOLIS, *La partecipazione ai profitti nei principi e nella pratica*, Giuffrè, Milano, 1945.

L. BONARETTI, *Partecipazione agli utili e lavoro subordinato*, in *Diritto e pratica del lavoro*, 1993, 73 ss.

M. J. BONELLI, *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa. Profili comparatistici*, Giuffrè, Milano, 1983.

E. BONFANTI, *Dipendenti azionisti per esprimere democrazia economica*, in *L'impresa al Plurale*,

*Quaderni della partecipazione*, nn. 7/8, 2001.

L. BORDOGNA, *Il possibile impatto della Società europea nelle relazioni industriali*, in *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori*, a cura di L. BORDOGNA – F. GUARRIELLO, Ediesse, Roma, 2003.

M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2013, 4, 980 ss.

S. BOZZI, *Stock option. Aspetti economici, fiscali e contabili*, Università Bocconi, Milano, 2006.

S. BRUSCO – G. SOLINAS, *Partecipazione necessaria e partecipazione possibile, Commento a Guido Baglioni*, in *L'impresa al plurale*, 1999, nn. 3-4.

A. BRYSON – R. FREEMAN – C. LUCIFORA – M. PELLIZZARI – V. PÈROTIN, *Paying for performance. Incentive pay schemes and employees' financial participation*, in *Executive Remuneration and Employee Performance-related Pay: a Transatlantic Prospective*, Oxford University Press, 2013.

A.A. BUCHKO, *Employee Ownership, Attitudes and turnover: an empirical assessment*, in *Human Relation*, vol. 101, 1992, 711 ss.

F. CAFAGGI, *Domande alla ricerca e profili metodologici*, in *Politiche industriali e collaborazioni tra imprese nel distretto toscano*, a cura di F. CAFAGGI - P. IAMICELI, Il Mulino, Bologna, 2012.

F. CAFAGGI - P. IAMICELI, *Reti di impresa tra crescita e innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo*, Il Mulino, Bologna, 2007.

P. CAGLIGIURI, *Azionariato dei dipendenti e strumenti di partecipazione collettiva*, in *Dossier adapt*, 6, 2010.

E. CAMANNI, *La partecipazione dei lavoratori ai profitti della impresa*, Roma, 1897.

P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona" It, n. 185/2013.

M. CAPPARUCCI, *Endogeneità dei salari reali e struttura della domanda effettiva*, in *La determinazione dei salari: teoria ed evidenza empirica*, a cura di C. DELL'ARRINGA, Edizioni scientifiche, Napoli, 1994.

F. CAPURRO, *Retribuzione variabile, obiettivi aziendali e finzione di avveramento della condizione*, nota a Trib. Milano 16/5/2007, in *D&L Ricista critica di diritto del lavoro*, 2007, 860 ss.

F. CAPURRO, *Natura retributiva del bonus e finzione di avveramento della condizione*, nota a Corte App. Milano 21 novembre 2007, in *D&L Ricista critica di diritto del lavoro*, 2008, 1, 252 ss.

U. CARABELLI - V. LECCESE, *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona" It, n. 44/2004.

R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 2011.

R. CARAGNANO, *Modelli di partecipazione finanziaria in azienda*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2007, 4, 1242 ss.

R. CARAGNANO, *Prove (riuscite e non) di azionariato dei dipendenti*, in *Bollettino adapt*, 2009, consultabile in  
[http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/4099CARAGNANO\\_05\\_11\\_.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/4099CARAGNANO_05_11_.pdf).

F. CARINCI - M. PERSIANI, *Conflitto, Concertazione e Partecipazione*, in *Trattato di diritto del lavoro*, vol. III, F. a cura di LUNARDON, Cedam, Padova, 2011.

F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *Dir. Econ.* 1989.

F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione variabile e relazioni collettive*, in *Riv. Infortuni*, 1990.

M. CARNEVALE, *Contratto condizionato e buona fede*, in *I contratti*, 2005, 559 ss.

M. CARRIERI – T. TREU, *Introduzione. Le relazioni industriali italiane ed europee. Innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in *Verso nuove relazioni industriali*, Quaderni di Astrid, Il Mulino, Bologna, 2013.

S. CARUSO – G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in *La retribuzione: struttura e regime giuridico*, a cura di S. CARUSO – C. ZOLI – L. ZOPPOLI, Jovene, Napoli, 1994.

G. CARUSO, *Partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: modelli a confronto*, in *Bollettino Adapt*, 9 ottobre, 2009, 1.

G.P. CELLA - T. TREU, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna, 2009.

W. CERFEDA, *Oltre la partecipazione in una sola impresa*, in *L'impresa al Plurale, Quaderni della partecipazione*, nn. 7/8, 2001, 289 ss.

S. CESARINI, *L'art. 36 della Costituzione e poteri del giudice*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 1961, 414 ss.

A. CESSARI, *L'invalidità del contratto di lavoro per violazione dell'art. 36 della Costituzione*, in *Diritto del Lavoro* 1951, II, 197 ss.

C. CESTER, *Il futuro degli enti bilaterali: collaborazione e antagonismo alla prova della riforma del mercato del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 2003, 21 ss.

G. CHIESI, *La buona fede in pendenza della condizione*, Cedam, Padova, 2006.

A. CHIRIATTI, *Il premio di risultato nel settore aerospaziale* in *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, a cura di D. MOSCA – P. TOMMASETTI, ADAPT e-book series n. 44, 2014, 53 ss.

G. CICCARONE – E. SALTIERI, *Riforma della contrattazione o incentivi agli investimenti per far crescere la produttività*, 2008, in *www.nelmerito.com*.

G. CICCARONE – E. SALTIERI, *Salari e Produttività: questioni di efficienza*, 2008, in *www.nelmerito.com*.

M. CILENTO, *Uno scenario post-crisi per la democratizzazione dei mercati e del governo di impresa*, in *Partecipazione finanziaria dei lavoratori, governo di impresa e dialogo sociale*, 88, in [http://www.sindnova.eu/cms/images/stories/partecipazione\\_finanziaria\\_lavoratori.pdf](http://www.sindnova.eu/cms/images/stories/partecipazione_finanziaria_lavoratori.pdf).

M.C. CIMAGLIA, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nel diritto comunitario*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, III, 2004, 19 ss.

V. CIVITELLI, *Sindacabilità della scheda di valutazione e retribuzione di risultato*, in *D&L Rivista critica di diritto del Lavoro*, 2004, 95 ss.

H. CLEGG – A. FOX – A.F. THOMPSON, *The changing system of industrial relations in Great Britain*, Blackwellm, Oxford, 1979.

C. COMINATO, *Coinvolgimento dei lavoratori e responsabilità dell'impresa nell'Unione Europea*, in *Lavoro e Diritto*, 1, 2006, 135 ss.

F. CONTÒ - P. LA SALA, *Networks territoriali e reti di imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.

A. CORNEO, *I salari di efficienza*, in *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2001.

M. CORTI, *La partecipazione di lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e pensiero, Milano, 2012.

N. COUNTOURIS - M. FREEDLAND - J. PRASSI, *Turning Employees into "owners"? The falsest promise yet*, 12.10.2012, in *www.ier.org.uk*.

L. CRUDELI, *Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo*, in *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali* a cura di G. CAINELLI - R. FABBRI - P. PINI, 50, 27 ss., in <http://mrp.economia.unife.it/pubblicazioni/CAP01.pdf>.

F. D'AMURI – C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione in Italia*, in *Questioni di economia e Finanza, Occasional Paper*, Banca d'Italia, in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).

M. D'ANTONA - R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 5 ss.

M. D'ANTONA, *Diritto del Lavoro di fine secolo: una crisi d'identità*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1998, 324 ss.

M. D'ANTONA, *Il protocollo sul costo del lavoro e l'autunno freddo dell'occupazione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 215 ss.

M. D'ANTONA, *Intervento*, in *Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 Maggio 1991, Giuffrè, Milano, 1994.

M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1992, 137 ss.

M. D'ANTONA, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, in *Il sistema retributivo verso gli anni '90*, Napoli, Jovene, 1988.

D. D'ART, *Economic Democracy and Financial Participation: A Comparative Study*, Routledge, London, 1992.

R.A. DAHAL, *La democrazia economica*, il Mulino, Bologna, 1989.

M. DAMIANI – M. UVALIC, *Teoria e prassi della partecipazione finanziaria in Europa*, in *Diritto Relazioni Industriali*, I, 2010, 111 ss.

M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, il Mulino, Bologna, 1971.

A. DE FELICE, *La retribuzione ed il trattamento di fine rapporto*, in A. PERULLI (coordinato da), *il rapporto individuale di lavoro*, in *Il lavoro subordinato*, a cura di F. CARINCI, in *Trattato di diritto privato*, diretto da BESSONE, tomo II, Utet, Torino, 2007.

R. DE LUCA TAMAJO, *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro ieri e oggi*, relazione al convegno, *La crisi economica e i fondamenti del diritto del lavoro*, giornate di studio Aidlass, Bologna, 16 e 17 maggio 2013, 1 ss., dattiloscritto in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it).

R. DE LUCA TAMAJO, *Nuovi istituti e funzioni della retribuzione tra flessibilità e garanzie*



costituzionali, in *Struttura retributiva nel lavoro privato e riforma del pubblico impiego*, a cura di A. PERULLI – G. MARTINENGO, Cedam, Padova, 1998.

G. DE SIMONE, *I gruppi di imprese*, in *Trattato di diritto del lavoro*, Vol. VI, diretto da M. PERSIANI – F. CARINCI, Cedam, Padova, 2012.

A. DEL BOCA – E. CUPAIOLO, *Why do firms introduce financial participation*, in *Economic Analysis*, 1998, 1.

M. DEL CONTE, *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del Diritto del Lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2012, 24 ss.

R. DEL PUNTA, *Cronaca da una transazione confusa, (su art. 8, l. n. 148/2011 e dintorni)*, in *Lavoro e Diritto*, 2012, 31 ss.

R. DEL PUNTA, *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2001, 3 ss.

R. DEL PUNTA, *Lezioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2012.

R. DEL PUNTA, *Ragioni economiche, tutela dei lavoratori, e libertà del soggetto*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2002, 1, 401 ss.

R. DEL PUNTA, *Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro*, in *Il puzzle delle trasformazioni*, a cura di L. CORAZZA - R. ROMEI, Il Mulino, Bologna, 2014.

M. DELL'OLIO, *La Retribuzione*, in *Trattato di diritto privato, Impresa e lavoro*, diretto da P. RESCIGNO, Utet, Torino, 2004.

G. DELLA ROCCA, *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990, 75-76, 8 ss.

E. DI FILIPPO, *Azionariato dei dipendenti in Italia: propositi e proposte recenti*, in *L'impresa al Plurale, Quaderni della partecipazione*, nn. 7/8, 2001, 289 ss.

E. DI FILIPPO, *Verso un modello Europeo di partecipazione finanziaria: un primo commento al parere del CESE*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2011, 243 ss.

A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, n. 5, luglio 2016, 1 ss.

A. DURANTE, *Il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa tra libertà economica e democrazia industriale. L'ordinamento giuridico europeo e le prospettive italiane*, Universitas Studiorum, Mantova, 2013.

- L. EINAUDI, *Lezioni di politica sociale*, Einaudi, Torino, 1949.
- T. ERIKSSON – M. C. VILLEVAL, *Performance – pay, sorting and social motivation*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68, 2008.
- M. FACCIOLI, *I doveri preparatori della prestazione dovuta sotto condizione*, in *Resp. Civ.*, 2008, 4, 348 ss.
- M. FACCIOLI, *Il dovere di comportamento secondo buona fede in pendenza della condizione contrattuale*, Cedam, Padova, 2006.
- C. FALIERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2007.
- V. FANTINI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori con particolare riferimento al settore del trasporto aereo*, in [www.csmb.unimore.it/site/home/documento124005875.html](http://www.csmb.unimore.it/site/home/documento124005875.html).
- V. FERRANTE, *Forme e finalità dell'azionariato dei dipendenti nell'ordinamento italiano e nell'esperienza comparata*, in *Jius*, 2002, 243 ss.
- G. FERRARINI – N. MONLEY, *Executive remuneration in the EU: the context for reform*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, 2005., 304 ss.
- G. FERRARO, *Sgravi per incentivare la produttività*, in *Lavoro, competitività, welfare, Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e riforme correlate*, a cura di M. CINELLI - G. FERRARO, Utet, Torino, 2008.
- G. FERRERO, *Il contratto collettivo dopo l'art. 8 del decreto n. 138/2011*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona" It, n. 129/2011*.
- A. FICI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- S. FIGURATI, *Osservazioni circa la determinazione della retribuzione adeguata e sufficiente*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2002, II, 299 ss.
- G. FONTANA, *Profili della rappresentanza sindacale*, Giappichelli, Torino, 2004.
- F. FORQUET, *Governo e Produttività. Ognuno faccia la sua parte*, in *Il Sole 24 Ore*, 6.9.2012.
- Y. FRANCIOSI, *Partecipazione azionaria dei dipendenti: le ragioni di una regolamentazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, I, 119.
- R. FREEMAN, *Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo shirking*, in *Rivista di Politica Economica*, Novembre – Dicembre 2007.

- R. FREEMAN, *Effects of ESOP adoption and employee ownership: thirty years of research and experience*, in *Organizational Dynamics Working Papers*, in [http:// repository.upenn.edu/od\\_working\\_papers/2/](http://repository.upenn.edu/od_working_papers/2/).
- R. B. FREEMAN - D. L. KRUSE - J. R. BLASI, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press, 2010.
- A. GARILLI, *L'art. 8 della legge n. 148 2011 nel sistema delle relazioni sindacali*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona" It, n. 132/2011.
- A. GARZIA, *Il caso svedese: il Piano Meidner*, in AA.VV., *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, 2012, in [www.cercareancora.it](http://www.cercareancora.it).
- F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2009.
- A. GENTILI, *La replica della stipula: riproduzione, rinnovazione, rinegoziazione del contratto*, in *Contratto e impresa*, 2003, 701 ss.
- A. GERVASONI, *Il ritardo dell'Italia per l'azionariato dei dipendenti*, in *L'impresa al plurale*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Rivista Italiana Diritto del Lavoro*, 2003, I, 413 ss.
- E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 2008.
- E. GHERA, *L'azionariato dei lavoratori*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1997, n. 6, 18 ss.
- E. GHERA, *L'azionariato dei lavoratori* E. GHERA, *La responsabilizzazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa: la partecipazione al capitale*, in *L'attività gestoria nelle società di capitali. Profili di diritto societario italiano e spagnolo a confronto*, a cura di A. SARCINA – J.A. GARCIA CRUCES, Cacucci, Bari, 2010.
- F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Roma, 2003.
- E. GIACOBBE, *La condizione*, in *Trattato Lipari-Rescigno, III Obbligazioni, 2, Il contratto in generale*, Giuffrè, Milano, 2009.
- P. GINSBURG, *La democrazia che non c'è*, Einaudi, Torino 2006.
- A. GRAF VON SCHERWIN – M. SHARMA, *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa*, 2010, in [http:// www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010\\_ac\\_it.doc](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010_ac_it.doc)

- E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1995, 2, 221 ss.
- Z. G. GRANDI, *Il trattamento economico tra produttività e corrispettività*, in *Lav. Prev. Oggi*, 2008, 1757 ss.
- Z. G. GRANDI, *La contrattazione collettiva nelle reti di impresa*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di G.Z. GRANDI - M. BIASI, Cedam, Padova, 2014.
- Z. G. GRANDI, *La Retribuzione: Fonti struttura e funzioni*, Jovene, Napoli, 1996.
- C. GRASSETTI, *Azionariato popolare, azionariato dei dipendenti e diritto di opzione*, in A.A.V.V., *L'azionariato popolare. Tavola rotonda*, Edizioni A. Milani, Padova, 1961.
- P. GRITTI – R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in A. BRYSON, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, vol.13, 2012.
- L. GUAGLIANONE, *Alcune osservazioni in tema di partecipazione e conflitto nell'ordinamento italiano*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1993, 217 ss.
- L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, Giappichelli, Torino, 2003.
- L. GUAGLIANONE, *Le nuove forme della retribuzione e la partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa. Azionariato dei dipendenti e governo di impresa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2002, n. 2, 271 ss.
- P. GUALTIERI, *Dirigenti e capitali d'impresa: i piani di stock option*, Il Mulino, Bologna, 1993.
- F. GUARRIELLO, *I diritti di informazione e partecipazione*, in *Il nuovo mercato del lavoro. Dalla riforma Fornero alla legge di stabilità 2013*, a cura di M. CINELLI - G. FERRERO - O. MAZZOTTA - Giappichelli, Torino, 2013.
- G. GUIDI, *Per un azionariato come incentivo individuale*, in *L'impresa al Plurale*, 2001, n. 7/8, 347 ss.
- F. GUIDOTTI, *La retribuzione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Torino, 1956.
- R. HAEBAUGH, *Equity-Sharing – Effects on Collective Bargaining Position of Trade unions?*, Working paper, Charles University, Praga, 1993.
- E. HARDEN – D. L. KURSE – *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*, in *NBER Working Paper*, No. 14234, 2008, in <http://www.nber.org/papers/w14234>

- O. HART, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- O. HART, *The Market Mechanism as an Incentive Scheme*, in *Bell Journal of Economics*, 14 (Autumn 1983), 366-82.
- H. HASMANN, *When does worker ownership work? EsopS, law firms, codetermination, and economic democracy*, in *Yale Law Journal*, June 1990.
- S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzioni*, in *Il diritto del lavoro*, III, 1997.
- B. HOLMSTRÖM, *Moral Hazard in Teams*, in *Bell Journal of Economics*, 13(2), 1982, 324 ss.
- B. HOLMSTRÖM - P. MILGROM, *Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, in *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1991, 7, 24 ss.
- P. ICHINO, *La nozione costituzionale di giusta retribuzione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, I, 728 ss.
- P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'articolo 36 della Costituzione*, in *Relazione al convegno promosso dall'accademia dei Lincei*, Roma, 2010, 9, in <http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=835>.
- P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006.
- L. IMBERTI, *A proposito dell'art. 8 della legge 148/2011 le deroghe si fanno ma non si dicono*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2013, 2, 2011 ss.
- N. IRTI, *L'ordine giuridico del mercato*, Laterza, Bari, 1998.
- P.G. JAEGER – F. DENOZZA – A. TOFFOLETTO, *Appunti di diritto commerciale*, Giuffrè, Milano, 2006.
- R. JEARY, *Employee owner status - Business democracy or Beecroft by the back door?*, 2012, in [www.ier.org.uk](http://www.ier.org.uk).
- M. JENSEN – W. H. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, 1976.
- G. R. JONES, *Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, 684 ss.

E. KAARSEMAKER, *Employee ownership and human resources management. A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*, in *Doctoral Dissertation*, Radboud University Nijmegen, 2006.

D.L. KURSE – J. R. BLASI – R. PARK, *Shared capitalism in the U.S. economy? Prevalence, characteristic and employee views of financial participation in enterprises*, Working Paper del National Bureau of Economic Research, in <http://www.nber.org/papers/w14225>.

D.L. KURSE, *Profit sharing and employment variability: micro-economic evidence on the Witzman theory*, in *Industrial and labor relation review*, aprile, 1991, 3, vol. 44.

D.L. KURSE, *Research evidence on prevalence and effects of employee ownership, testimony before the subcommittee and employer-employee relations*, Committee on Education and the Workforce, U.S. House of Representatives, February 2013.

D.L. KURSE – J. R. BLASI – R. PARK, *Shared capitalism in the U.S. economy? Prevalence, characteristic and employee views of financial participation in enterprises*, Working Paper del National Bureau of Economic Research, in <http://www.nber.org/papers/w14225>.

A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) ed incontri (mancati)*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2009, 155 ss.

A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano, 2001.

E. P. LAZER, *Output-based pay: incentive or sorting?*, in *Accounting for Worker well-being, Research in Labor Economics*, 23.

E. P. LAZER, *Performance Pay e productivity*, in *American Economic Review*, 90, 2000.

F. LEARDINI, *Diritti di partecipazione*, in *Le fonti. Il diritto sindacale*, a cura di C. ZOLI, in *Diritto del lavoro, Commentario* diretto da F. CARINCI, Torino, Utet, 2007.

F. LEARDINI, *Obbligazione retributiva, flessibilità salariale e posizioni giuridiche soggettive*, in *Lavoro e diritto*, 2000, II, 193 ss.

V. LECCESE, *Il diritto sindacale al tempo della crisi, intervento eteronomo e profili di legittimità costituzionale*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2012, 4, 479 ss.

R. LEONI – A. CRISTINI – S. LABORY, *Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance dell'impresa. Una rassegna critica della letteratura*, paper presentato alla XV conferenza italiana degli economisti del lavoro (AIEL), Settembre 2000.

R. LEONI – L. TIRABOSCHI – G. VIALIETTI, *Contrattazione a livello d'impresa; partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115 ss.

R. LENZI, *Condizione, autonomia privata e funzione di autotutele. L'adempimento dedotto in condizione*, Giuffrè, Milano, 1996.

R. LENZI, *Della Condizione nel contratto*, in *Codice Civile Commentato*, Diretto da E. GABRIELLI, a cura di S. NAVARRETTA – A. ORESTANO, UTET, 2011, 223.

A. LOFFREDO, *Delega al Governo in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché per la definizione di misure per la democrazia economica*, in *Rapporto di lavoro e ammortizzatori sociali dopo la l. 92/2012*, a cura di A. ALLAMPRESE - A. CORRIANI - L. FASSINA, Ediesse, Roma, 2012.

J. LOWITZSCH, *ESOP, Approccio modulare. I piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, Edizioni Lavoro, 2010.

J. LOWITZSCH, *Verso un concetto Europeo di partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, a cura di J. LOWITZSCH, 2010.

J. LOWITZSCH – A. BORMANN, *Analisi della partecipazione finanziaria*, in *Esop. L'approccio modulare. Piani di azionariato dei lavoratori per una nuova Europa sociale*, a cura di J. LOWITZSCH, 2010.

J. LOWITZSCH – I. HASHI, *The promotion of employee ownership and participation. Study prepared by the Inter-University Centre for European Commission's, final report ottobre 2014* in [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/141028-study-for-dg-market\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/141028-study-for-dg-market_en.pdf).

G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2002, II, 184 ss.

C. LUCIFORA, *Le teorie del salario di efficienza*, Giuffrè, Milano, 1990.

C. LUCIFORA - L. MURPHY, *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, Oxford University Press, Oxford, 2013.

F. LUNARDON, *Autonomia collettiva e gruppi di imprese*, Giappichelli, Torino, 1996.

F. LUNARDON, *Contrattazione collettiva di secondo livello: incentivazioni contributive e fiscali*, in *Il collegato lavoro 2008*, a cura di F. CARINCI - M. MISCIONE, Ipsoa, Milano, 2008.

L. LUSINYAN – M. DIRK, *Assessing the Macroeconomic Impact of Structural Reforms The Case of Italy*, 2013, IMF WP, 13, 22, in <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1322.pdf>.

A. LYON CAEN, *Droit du travail subordination et decentralisation productive*, in *Le nouvelle frontière du travail subordonné*, La Découverte, Parigi, 2006.

J. E. MADE, *Agathotopia: the economic of partnership*, Aberdeen University Press, 1989.

M. MAGNANI, *Relazione*, in *Il salario minimo si diffonde nei paesi europei, e in Italia?*, Arel, 2014 – OL – 3.

S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel “nuovo” diritto del lavoro*, Relazione intervenuta durante le Giornate di Studio Aidlass su *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario* Napoli 16-17 giugno 2016, 52, in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it).

V. MAIO, *Struttura ed articolazione della contrattazione collettiva*, Cedam, Padova, 2013.

S. MALANDRINI, *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2013, 3, 143 ss.

G. MANCA, *Esperienze passate e recenti di partecipazione agli utili negli Stati Uniti*, in *Azionariato popolare*, a cura della *Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali*, Padova.

B. MANGHI, *Alla radice delle perplessità sindacali*, in *L'impresa al Plurale, Quaderni della partecipazione*, n. 7/8, 2001, 143.

P. MARCHETTI, *Le privatizzazioni in Italia. Saggi, leggi e documenti*, a cura di MENCHETTI, Giuffrè, Milano, 1995, 98 ss.

M. MARCHINGTON, *A Review and Critique of Research on Developments in Joint Consultation'*, in *British Journal of Industrial Relations*, 1992, 25: 339.

L. MARIUCCI, *Gli enti bilaterali in chiaro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n 1.

G. MARTINEGO, *Gli enti bilaterali dopo il d.lgs 276/2003*, in *Lavoro e Diritto*, 2006, 245 ss.

M. MARTONE, *Governo dell'economia e azione sindacale*, diretto da GALGANO, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, XVII, Padova, 2006.

M. MARTONE, *Norme in materia di competitività*, in *La nuova disciplina del welfare*, a cura di M. PERSIANI - G. PROIA, Cedam, Padova, 2008.

M. MARTONE, *Norme in materia di competitività*, in *La nuova disciplina del welfare*, a cura di M. PERSIANI - G. PROIA, Cedam, Padova, 2008.

E. MASSAGLI - F. PIGNATTI, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, a cura di M. TIRABOSCHI, in *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, a cura di M. TIRABOSCHI, Giuffrè, Milano, 2016.

M. MATTIONI, *Il contratto di rete: un inquadramento civilistico*, in *Contratto di rete e diritto del*



*lavoro*, a cura di G.Z. GRANDI - M. BIASI, Cedam, Padova, 2014.

E. MAZZOLI – B. BENNATI – V. MANSON, *Impresa cooperativa ed economia alla partecipazione*, a cura di P. CARTA, Ediesse, Roma, 1997.

D. MCDONNELL – E. MACKNIGHT – H. DONNELLY, *The Rise and fall of industrial democracy: employee ownership and the business cycle*, in *Democratic enterprise ethical business for the 21st century*, CETS, 2012, 138, in [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Democratic%20Enterprise\\_Ethical%20business%20for%20the%2021st%20century.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Democratic%20Enterprise_Ethical%20business%20for%20the%2021st%20century.pdf).

R. MCNABB, – K. WHITFIELD, *The distribution of employee participation schemes at the workplace*, in *The International Journal of Human Resource Management*, Feb., 1999.

J. E. MEADE, *The Theory of labour-managed firm and profit sharing*, in *Economic Journal*, vol. 82, 1972.

A. MEGALE, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2002, 27 ss.

E. MENEGATTI, *La delega sulla partecipazione dei lavoratori: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in *Commentario alla riforma Fornero*, a cura di F. CARINCI - M. MISCIONE, Supplemento al n. 33 in *Diritto e pratica del lavoro*, 2012.

C. MEO, *I piani di stock option: aspetti gestionali, valutativi e contabili*, CEDAM, Padova, 2000.

K. K. MERIMAN – J. R. DECKOP, *Loss aversion and variable pay: a motivational perspective*, in *International Journal of Human Resource Management*, 18:6.

G. MICARI, *Pendenza della condizione e finzione di avveramento*, in *Giustizia civile*, 2004 fasc. 11, pt. 1, 2797 ss.

R. MOLESTI, *Impresa e partecipazione*, Franco Angeli, Milano, 2006.

P. MONTALENTI, *Democrazia Industriale e diritto di impresa*, Franco Angeli, Milano, 1981.

K. NAKAMURA, *Worker Participation, collective bargaining and Joint consultation*, in *Japanese labour market and management insulation*, a cura di M. SAKO – H. SATHO, Routledge, 1997.

M. NAPOLI, *Partecipazione e fonti del diritto del lavoro*, in *Rappresentanza collettiva dei datori di lavoro e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006.

F. NAPHTALI, *Wirtschaftdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*, 1928.

A.C. NEAL, *Employee participation in the United Kingdom*, Akedamie der Arbeit in der universitat Frankfurt am main, *Working paper*, n. 12 1980, *Termination of employment relationship – Euripean Commission*, in [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

A.C. NEAL - P. LORBER, *Le nuove forme della retribuzione e la partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa. La partecipazione finanziaria dei lavoratori e il ruolo delle parti sociali: l'esperienza del Regno Unito*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2002, n. 2, 285 ss.

A. NICCOLAI, *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *Lavoro e Diritto*, 1998, 345 ss.

M. NOVELLA, *Considerazioni sul regime giuridico della norma inderogabile*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2003, 545 ss.

D.M. NUTI, *Cosa intendiamo per democrazia economica*, in *Politica Economica*, 1991, 7-8, 49 ss.

P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2006.

A. PENDLETON – A. ROBINSON – N. WILSON, *Does Employee ownership weaken trade unions? Recent evidence from UK Bus Industry*, in *Economic and Industrial Democracy*, 1995.

A. PENDLETON – E. POUTSMA – J. VAN OMMEREN – C. BREWSTER, *The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe,* in *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, a cura di T. KATO - J. PLISKIN, JAI Press, Greenwich, 2003, 141 ss.

A. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation the role of government and social partners*, European Foundation for improvement of living and working condition, 2004, consultable in <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2004/other/financial-participation-the-role-of-governments-and-social-partners-report>.

E. PENDLETON – E. POSTUMA, *Financial Participation: the role of governments and social partners*, Dublin, 2004.

F. PANTANO, *Azionariato dei lavoratori*, in *La retribuzione*, a cura di E. GRAGNOLI – S. PALLADINI, Utet, Torino, 2012.

G. U. PAPI, *Il lavoratore alla gestione della impresa*, Vallardi, Milano, 1923.

Y PARPINCHEE, *Tra relazioni industriali conflittuali e cooperative*, in *Dossier Adapt*, 6, 2010, 5.

F. PECCENINI, *La condizione nei contratti*, Cedam, Padova, 1995.

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, Giappichelli, Torino, 2015.

M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, Costituzione Economica e art. 46 della costituzione chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2005, I, 427 ss.

A. PENDLETON, *Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, a cura di I. SENATORI, Giuffrè, Milano, 2008.

A. PENDLETON – E. POUTSMA – J. VAN OMMEREN – C. BREWSTER, *Employee share-ownership and profit-sharing in the EU*, Studio realizzato dalla *European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, consultabile in [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2001/56/en/1/ef0156en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2001/56/en/1/ef0156en.pdf).

A. PENDLETON – E. POUTSMA – J. VAN OMMEREN – C. BREWSTER, *The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe*, in *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, a cura di T. KATO – J. PLISKIN, JAI Press, Greenwich, 2003.

G. PERA, *La giusta retribuzione dell'art.36 della Costituzione*, in *Riv. crit. dir. lav.*, I, 1953, 100 ss.

V. PÉROTIN – A. ROBINSON, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, 2002, 3, in [www.efsonline.org/library/employee%20participation%20in%20profit%20and%20ownership%20p%E9rotin%2003.pdf](http://www.efsonline.org/library/employee%20participation%20in%20profit%20and%20ownership%20p%E9rotin%2003.pdf).

M. PERSIANI – G. PROIA, *Contratto e rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 2007.

A. PERULLI, *I diritti di Informazione*, Giappichelli, Torino, 1991.

A. PERULLI – V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di agosto" del Diritto del Lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona" It, n. 131/2011*.

A. PERULLI, *Gruppi di impresa, reti di impresa e codatorialità: una prospettiva comparata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2013, 1, 83 ss.

R. PESSI, *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, Milano, 1989.

R. PESSI, *Dinamiche salariali e produttività: il caso italiano*, in *Retribuzione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, a cura di M. BIAGI, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 1990.

R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 1997, VI, 63 ss.

P. PINI, *Salario di produttività o di redditività nell'agenda Monti, non ancora di partecipazione*, 2012, 13, consultabile in <http://www.sbilanciamoci.info>.

A. M. PONZELLINI, *La contrattazione di produttività: piani, non solo premi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2013, n. 2, 1 ss.

A.M. PONZELLINI, *La strada giusta per la contrattazione della produttività*, *Nuovi lavori*, Newsletter, 2013, consultabile in <http://www.nuovi-lavori.it/index.php/sezioni/61-contrattazione/127-la-strada-giusta-per-la-contrattazione-della-produttività>.

M. POOLE, *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*, Routledge & Kegan Paul, London, 1986.

M. POOLE, *Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry*, RKP, London, 1986.

M. POOLE, *New forms of ownership*, Routledge, London, 1990.

E. POSTUMA, *Recent Trends in employee financial participation in the European Union*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublino, 2001.

E. POSTUMA – HUIJEN, *European diversity in the use of participation schemes*, in *Economic and Industrial Democracy*, 1999, 197 ss.

E. POSTUMA – J. R. BLASI – D. L. KRUSE, *Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts*, in *The Journal of Human Resource Management*, 8, 2012, 1513 ss.

E. POSTUMA – W. DE NUS – M. POOLE, *The global phenomenon of employee financial participation*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, 855 ss.

J. PRASSI, *Employee Shareholder "Status": Dismantling the Contract of Employment*, *International Labour Journal*, 2013, 4, 313 ss.

A. PREMOLI, *Erogazione del bonus e margini di discrezionalità del datore di lavoro*, *D&L Rivista critica di diritto del lavoro*, 1, 2010, 827 ss.

G. PROIA, *Flessibilità e tutela nel contratto di lavoro subordinato*, in *Interessi e tecniche della disciplina del lavoro flessibile*, atti e giornate di studio Pesaro-Urbino, 24-25 maggio 2002, Milano, 2003.

G. PROIA, *Gli Enti bilaterali*, in *Dopo la flessibilità cosa?*, a cura di L. MARIUCCI, Il Mulino,

Bologna, 2006.

G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna, Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, 1, 60 ss.

S. PUGLIATTI, *La retribuzione sufficiente e le norme della Costituzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1949-1950, I, 189 ss.

A. RAPPAPORT, *New thinking on how to link executive pay with performance*, in *Harvard Business Review*, 1999, 91 ss.

L. RATTO, *Sulle società di capitali e lavoro: le azioni di lavoro come una nuova forma di cooperativismo*, in *Riv. Soc. Comm.*, 1912, 639 ss.

G. RESTIVO, *Note critiche sul ruolo della buona fede nella disciplina della condizione*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2006, 1143 ss.

G. RICCI, *La Retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul salario minimo*, in *Lavoro e Diritto*, 2011, 4, 636 ss.

M. ROCCELLA, *Salari e partecipazione in Europa* in *Diritto e pratica del lavoro*, 1992, 3111 ss.

G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997.

C. RUGGIERO, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2010.

A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Giuffrè, Milano, 2004.

R. SACCO, *Il contratto*, in *Trattato di diritto civile*, diretto da R. SACCO, Utet, Torino, 1996.

M. SACCO, *Storia del sindacalismo*, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, Milano, 1942.

C. SACCON, *I vantaggi economici per le imprese nel "far rete"*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di Z. G. GRANDI – M. BIASI, Cedam, Padova, 2014.

R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Milano, 2008.

R. SANTAGATA, *La partecipazione nell'accordo UAW-Chrysler*, in *Diritto del mercato del lavoro*, 2009, 2, 457 ss.

F. SANTORO PASSARELLI, *Contro la codificazione del diritto del lavoro*, in *Saggi di diritto civile*, Jovene, Napoli, 1961.

- L. SANTOSUOSSO, *La partecipazione del capitale e del lavoro al rischio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1998.
- F. SCARPELLI, *Rappresentatività e contrattazione, tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili scelte del legislatore*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona" It*, n. 127/2011.
- F. SCHAUER, *Le regole del gioco: un'analisi filosofica delle decisioni prese nel diritto e nella vita quotidiana*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- R. SCOGNAMIGLIO, *Diritto del lavoro*, V ed., Laterza, Bari, 2000.
- R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, Franco Angeli, Milano, 1978.
- D. SENNE, *Workers' financial participation and the role of social partners in Germany*, in [http://www.csmb.unimo.it/index/other/Germania\\_final.pdf](http://www.csmb.unimo.it/index/other/Germania_final.pdf).
- P. SETTIMI, *Democrazia economica. Sindacato e impresa nella nuova contrattazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.
- G. SODA, *Reti tra imprese. Modelli prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carocci, Roma, 1998.
- L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei lavoratori: nozioni e profili di diritto del lavoro*, in *Diritto delle Realizzazioni Industriali*, 2000, 3 ss.
- S. SQUARCINA, *Cenni sulla legislazione comunitaria in materia di partecipazione*, in *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, Fondazione cercare ancora, 2012, 202 ss.
- F. STOLFA, *La retribuzione minima ex art. 36 Cost. e i limiti (sempre più evidenti) della supplenza giurisprudenziale*, in *Rivista Italiana Diritto del Lavoro*, 2002, II, 299 ss.
- V. TALAMO, *Gli assetti della contrattazione integrativa dopo il d.lgs. n. 150 del 2009 e la finanziaria d'estate: ratio di una riforma*, in *WP Massimo D'Antona it.*, 110/2010, 8.
- G. TARTANO, *Incertezza, autonomia privata e modello condizionale*, Jovene, Napoli, 1986.
- M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 2002.
- P. TOMMASETTI, *Luci ed ombre della nuova detassazione*, 4 aprile 2016, 3, reperibile in [http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/04/tomass\\_detass\\_2016-1.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/04/tomass_detass_2016-1.pdf).
- P. TOMMASETTI, *Primo rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, 865 ss.

A.TORRENTE - P. SCHELESINGER, *Manuale di diritto privato*, Giuffrè, Milano, 2011.

P. TOSI, *Zone di contrattazione individuale della retribuzione*, in *Il sistema retributivo verso gli anni 90'*, Jovene, Napoli, 1988.

V. TOTOMIANZ, *Principi, storia e organizzazione della cooperazione internazionale*, Vallardi, Milano 1924.

T. TREU, *Accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1993, I, 215 ss.

T. TREU, *Cogestione e partecipazione*, in *Diritto del Lavoro e delle relazioni industriali*, 1989, 597 ss.

T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori all'economia delle imprese*, in *Giurisprudenza commerciale*, 1988, I, 785 ss.

T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, *Giurisprudenza Comm*, 1988, I, 785 ss.

T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 2010, 637 ss.

T. TREU, *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Mercato, concorrenza, regole*, 2012, 1, 1 ss.

T. TREU, *Le Proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2010,1, 93 ss.

P. TRIMARCHI, *Finzione di avveramento e finzione di non avveramento della condizione*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1966, 809 ss.

L. TROIANO – C.B. VANNETTI, *L'azionariato dei dipendenti e stock option: le soluzioni offerte dal diritto delle società*, in *Le società*, 2000, 819 ss.

L. TRONTI, *Dopo l'ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2013, 2, 304 ss.

L. TRONTI, *Più produttività, per contratto*, in [http:// sbilanciamoci.info](http://sbilanciamoci.info).

U. TRUVELLATO, *La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma e politiche*, IRVAPP, DO n. 1, 2009.

R. TUCK, *Free Riding*, Harvard University press, Cambridge, 2008.

- M. UVALIC, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nei paesi membri della Comunità Economica Europea*, in *PL*, 1991, n. 14.
- D. VALCAVI, *Esperienze di bilateralità in alcuni Paesi dell'Unione Europea*, in *La bilateralità fra tradizione ed innovazione*, a cura di L. BELLARDI – G. DE SANTIS, Franco Angeli, Milano, 2011.
- A. VALLEBONA, *Gli enti bilaterali: il seme di speranza da salvaguardare*, in *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, a cura di I. SENATORI, Giuffrè, Milano, 2008.
- J. VANEK, *The general Theory of labor managed Market Economy*, Cornell University Press, Ithaca and London, 1970.
- D. VAUGHAN-WHITEHEAD, *Interessment, participation, actionnariat-impact Economics dans L'entreprise*, in *Economica*, 1992.
- D. VAUGHAN-WHITEHEAD, *Workers' Financial Participation: East-West Experiences*, in *ILO labor management series*, 1995, n. 80.
- R. VIANELLO, *La retribuzione*, in *Diritto del Lavoro. Commentario*, diretto da F. CARINCI, II.1, 2007.
- E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, in *Rivista italiana diritto del lavoro*, 2013, I, 451 ss.
- E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, tesi di dottorato, 2012, in [http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa\\_ester\\_tesi.pdf](http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa_ester_tesi.pdf).
- A. VISCOMI, *La contrattazione sugli incentivi nel settore della grande distribuzione commerciale*, in *Diritto relazioni industriali*, 1991.
- A. VITALE, *La partecipazione degli operai nell'ordinamento e nella gestione delle imprese pubbliche e private*, Hoepli, Milano, 1922.
- M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2013.
- M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, Aracne, Roma, 2010.
- C. VIVANTE, *La partecipazione dei lavoratori agli utili delle società per azioni*, in *RDComm*, 1918.
- D. VIVIANI – L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 3, 2009, 703 ss.
- R. WEIGMAN, *Azionariato dei dipendenti*, in *DDPComm*, UTET, Torino, 1987.



- M. WEITZMAN, *Profit sharing as Macroeconomic policy*, in *American Economic Review*, vol. 75, Maggio 1985.
- M. WEITZMAN, *Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation System*, in *Economic Journal*, dicembre 1983, vol. 93.
- M. WEITZMAN, *Steady-state unemployment under profit-sharing*, in *Economic Journal*, 97, 1987.
- M. WEITZMAN, *The Share Economy*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984.
- G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996.
- C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, Cedam, Padova, 1992.
- C. ZOLI, *La retribuzione tra garantismo e flessibilità: recenti scenari contrattuali e giurisprudenziali*, in *Struttura retributiva nel lavoro privato e riforma del pubblico impiego*, Cedam, Padova, 1998.
- C. ZOLI, *Retribuzione, (impiego privato)*, in *Dppcomm*, Utet, Torino, 1996.
- L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 1991.
- L. ZOPPOLI, *La retribuzione*, in *I rapporti di lavoro nel diritto vivente. Casi e materiali*, a cura di P. BELLOCCHI, Giappichelli, Torino, 2009.
- L. ZOPPOLI, *Modelli partecipativi e tecniche di regolazione*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2010, 19 ss.
- L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Relazione svolta alle giornate di studio AIDLASS sul tema «Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritto di partecipazione alla gestione delle imprese», Lecce, 27-28 maggio 2005), in [http://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2015/11/Rappresentanza-collettiva-del-lavoratore-e-diritti-di-partecipazione-alla-gestione-delle-imprese\\_2005\\_Olivelli.pdf](http://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2015/11/Rappresentanza-collettiva-del-lavoratore-e-diritti-di-partecipazione-alla-gestione-delle-imprese_2005_Olivelli.pdf)
- L. ZOPPOLI, *Retribuzione politiche dei redditi e tecniche regolative*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali.*, 1996, 357 ss.