

RETRIBUZIONE PREMIALE, WELFARE E SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

Incentive Remuneration, Welfare and Corporate Sustainability

Sabrina Cassar

Professoressa associata presso l'Università Tor Vergata

Abstract [It]: Il contributo analizza l'evoluzione della retribuzione premiale e del *welfare* aziendale nel quadro della sostenibilità d'impresa, proponendone una lettura come "ponte" tra dimensione economica, tutela dei diritti sociali e responsabilità ambientale. L'indagine si fonda su un richiamo alle basi giuridiche dei premi di produzione e al relativo quadro normativo e fiscale che, in continuità con l'evoluzione del diritto europeo, può orientare le imprese verso modelli di *governance* responsabile e partecipata. Attraverso l'analisi del ruolo della contrattazione collettiva, il saggio mostra come gli strumenti incentivanti possano tradursi in dispositivi di *governance* sostenibile, c.d. *green and social bonus*, capaci di integrare produttività, benessere dei lavoratori e obiettivi ESG. L'esame di alcune esperienze empiriche conferma la tendenza della contrattazione a includere obiettivi ambientali, di innovazione organizzativa e di qualità del lavoro tra i criteri premiali. In tale prospettiva, la retribuzione assume una funzione partecipativa e proattiva, idonea a coniugare efficienza e coesione sociale, anticipando un modello di "sostenibilità contrattata". Attenzione è, infine, dedicata alla legge n. 76/2025 di attuazione dell'art. 46 Cost., che, nel promuovere forme strutturate di partecipazione gestionale, economico-finanziaria e organizzativa dei lavoratori, può segnare un passaggio decisivo verso l'istituzionalizzazione del modello come strumento di sviluppo sostenibile e di democratizzazione delle relazioni industriali.

Abstract [En]: The paper examines the evolution of incentive remuneration and corporate welfare in the context of corporate sustainability, interpreting incentive pay as a bridge that links economic performance, social rights protection, and environmental responsibility. It explores the legal, regulatory, and fiscal foundations of the institution, in continuity with the development of European law, which can guide companies towards responsible and participatory governance models. By analysing the role of collective bargaining, the study shows how incentive mechanisms (*green and social bonus*) can operate as tools of sustainable governance, integrating productivity, workers' well-being, and ESG goals. Empirical evidence from company-level agreements confirms a growing trend towards incorporating environmental objectives, organisational innovation, and work quality among performance criteria. In this perspective, remuneration acquires a participatory and proactive function, combining efficiency with social cohesion and anticipating a model of "negotiated sustainability." Finally, the paper focuses on Law No. 76/2025 implementing Article 46 of the Italian Constitution, which, by promoting structured forms of managerial, financial, and organisational participation of workers, represents a significant step towards the institutionalisation of participation as a driver of sustainable development and the democratisation of industrial relations.

Parole chiave: retribuzione premiale, welfare aziendale, *green and social bonus*, contrattazione collettiva, partecipazione dei lavoratori, sostenibilità contrattata.

Keywords: incentive remuneration, welfare, *green and social bonus*, collective agreement, workers' participation models, sustainability's collective negotiation

SOMMARIO: 1. Premessa e scopo dell'indagine. - 2. Retribuzione variabile di risultato: inquadramento e connotati essenziali. - 3. Premi retributivi e contrattazione decentrata: profili storici e evolutivi. - 4. Leva fiscale e contrattazione: *target* incrementali e limiti al sindacato giudiziale (...). - 5. (*segue*) modelli di partecipazione organizzativa e economico-finanziaria (...). - 6. (*segue*) dalla conversione del premio in *welfare* aziendale al *welfare on top*. - 7. Premialità, sostenibilità e partecipazione: la contrattazione collettiva alla prova della "transizione socio-ecologica". - 8. Motivazione, *performance* e premialità sostenibile: criticità e prospettive evolutive. - 9. Partecipazione dei lavoratori ai risultati dell'impresa e legge n. 76/2025: luci e ombre, *cenni*. - 10. Note conclusive.

1. Premessa e scopo dell'indagine.

In questo momento storico, tra i molti temi centrali della cosiddetta *just transition*¹, emerge con forza l'opportunità di contribuire non solo alla creazione di ricchezza ma anche alla promozione del bene comune.

Non sorprende, in tal senso, che i tre vincitori del Premio Nobel per l'Economia 2024² abbiano più volte sottolineato nei loro studi la distinzione tra "istituzioni estrattive" e "istituzioni inclusive".

In estrema sintesi - pur semplificando concetti complessi - le prime sono caratterizzate dalla concentrazione del potere e delle risorse nelle mani di pochi, relegando la maggioranza in una condizione di marginalità. Tale dinamica ostacola l'allocazione efficiente delle risorse e dei talenti, rallentando innovazione e sviluppo.

Al contrario, le istituzioni inclusive promuovono il coinvolgimento attivo di tutti i membri della comunità, favorendo una distribuzione equa delle opportunità. Questo approccio genera un circolo virtuoso, capace di stimolare la produttività e la ricerca di soluzioni ai bisogni collettivi, contribuendo così al benessere diffuso e alla crescita sostenibile. Ne deriva una ridefinizione del concetto stesso di valore d'impresa, che oggi tende a misurarsi anche sulla capacità di generare impatti positivi per la collettività e per le generazioni future.

In questa cornice, assumono particolare rilevanza le iniziative orientate a promuovere la partecipazione nei luoghi di lavoro come strumento per costruire assetti istituzionali inclusivi. Il lavoro, infatti, si configura non solo come fattore produttivo, ma anche come leva di innovazione e di sostenibilità. L'obiettivo non è quello di introdurre nuovi oneri o adempimenti a carico delle imprese, bensì di valorizzare il dialogo tra *management* e lavoratori quale fattore strategico di competitività economica e coesione sociale. In questa

¹ Relativamente alla questione definitoria e terminologica si rinvia a A. CARACCILO, *Transizione ecologica: problemi definitori e questioni irrisolte*, in *Rivista Giuridica AmbienteDiritto.it*, n. 2, 2024.

² Daron Acemoglu, Simon Johnson e James Robinson sono stati insigniti del Premio Nobel per l'Economia il 10 dicembre 2024 a Stoccolma, "per gli studi sulle dinamiche attraverso cui le istituzioni si formano e determinano la prosperità economica delle nazioni". Le loro ricerche hanno profondamente influenzato il dibattito scientifico, dimostrando come la qualità delle istituzioni - politiche, economiche e giuridiche - costituisca il principale fattore esplicativo delle divergenze nei livelli di sviluppo tra i Paesi. Tra i contributi più significativi si ricordano *Institutions, Development and Growth* (Oxford University Press, 2007) e *The Political Origins of Economic Power* (Harvard University Press, 2010), opere che analizzano in prospettiva storica e comparata il nesso tra assetti istituzionali, distribuzione del potere e traiettorie economiche.

direzione, emergono proposte³ finalizzate a incentivare tali sinergie attraverso anche misure premiali, quali agevolazioni fiscali e benefici concreti, capaci di rendere la partecipazione un vantaggio effettivo per l'impresa, per i lavoratori e per la collettività nel suo complesso.

A tale quadro possono ricondursi gli interventi legislativi in materia di premi di risultato (inclusa l'opzione di conversione in *welfare* aziendale), oggetto di una disciplina di incentivazione fiscale, reiterata negli anni, che la legge di Bilancio ha reso strutturale per il triennio 2025-2027⁴.

Dal punto di vista giuslavoristico, va evidenziato come tali incentivi retributivi, originariamente concepiti per stimolare la produttività del lavoro, abbiano progressivamente esteso il proprio ambito applicativo. Accanto ai tradizionali indicatori di natura quantitativa - come la produttività e la redditività aziendale - trovano oggi spazio obiettivi qualitativi, orientati al miglioramento della qualità, dell'efficienza e della competitività complessiva dell'impresa.

In questo contesto, si è progressivamente consolidata una prassi contrattuale che collega l'erogazione di *bonus* e premi di risultato al raggiungimento di obiettivi di carattere sociale o ambientale. Da un lato, emergono indirizzi programmatici espressi dalla contrattazione collettiva, sia a livello nazionale che sovranazionale; dall'altro lato, si rileva una significativa evoluzione nella contrattazione di secondo livello - in particolare aziendale - che prevede sistemi retributivi variabili ancorati al conseguimento di risultati in linea con i principi dell'economia circolare o con finalità di sostenibilità ambientale e inclusione sociale.

Tale approccio si collega al più ampio concetto di *environmental welfare*, o benessere ambientale, valorizzato dall'integrazione di pratiche ecologiche o socialmente responsabili nel contesto lavorativo e nella cultura organizzativa, con il quale si promuovono modelli produttivi sostenibili e partecipativi⁵.

Sebbene manchi, allo stato attuale, una rilevazione sistematica del fenomeno, è plausibile che nel prossimo futuro si sviluppi una maggiore attenzione statistica e normativa anche grazie alla spinta derivante dalle implicazioni per il diritto e le politiche del lavoro dalle normative europee sulla responsabilità delle imprese⁶.

Del resto, appare oramai evidente come, da un lato, i mutamenti climatici e la connessa crisi energetica - acuiti dal conflitto russo-ucraino - impongano alle imprese una riconversione dei propri modelli produttivi in chiave sostenibile; dall'altro, la rivoluzione tecnologica e la crisi demografica, sotto la spinta acceleratoria della recente emergenza pandemica, stiano profondamente incidendo sulle dinamiche del lavoro, consegnando un

³ Tra le altre, si rinvia a L. BECCHETTI-G.A. FORTE (a cura di), *Il libro bianco della transizione ecologica. Proposte del gruppo di studio del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare* (ora Ministero per la Transizione Ecologica) *in materia di economia e sviluppo sostenibile*, Rubbettino Ed., Soveria Mannelli, 2021. Da tale lavoro ha preso ispirazione il Progetto di Ricerca PRIN PNRR "Tassazione e finanza pubblica nella transizione verso uno sviluppo economico sostenibile", nell'ambito del quale è stato organizzato il convegno "Green Job Bonus e sostenibilità ambientale nella politica retributiva". Il presente contributo costituisce una rielaborazione della relazione "Profili lavoristici" presentata in occasione del convegno, tenutosi presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" il 13 dicembre 2024.

⁴ Cfr. legge 30 dicembre 2024, n. 207.

⁵ Cfr. tra gli altri M. GIOVANNONE, *Le nuove dinamiche della contrattazione collettiva per la Just Transition: prospettive regolative per la convergenza tra interessi economici, sociali e ambientali*, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, n. 4, 2021, p. 637 ss.; C. CARTA, *La transizione ecologica nelle relazioni sindacali*, in *Lav. dir.*, n. 2, 2022, p. 311 ss.

⁶ In particolare, le direttive (UE) 2022/2464 (CSRD) e 2024/1760 (CSDDD); sul punto si rinvia *infra*, par. 8.

quadro sociale nel quale le distanze tra le parti nel rapporto di lavoro e le disuguaglianze nella società⁷ corrono il serio pericolo di cronicizzarsi con gravi ripercussioni sulla vita dei lavoratori e più in generale delle persone.

Il diritto del lavoro non può restare estraneo alla transizione verso un'economia sostenibile, che richiede strumenti capaci di valorizzare i lavoratori come risorsa centrale del cambiamento. In tale quadro, i premi di risultato, ormai istituto cardine dell'architettura retributiva, possono fungere da *green and social bonus*⁸, integrando obiettivi ambientali, sociali e di *governance* con la funzione incentivante, in coerenza con i principi interni e con le recenti indicazioni europee.

Muovendo da tali premesse, il contributo ricostruisce l'evoluzione della retribuzione premiale, proponendone una lettura come "istituto-ponte", al tempo stesso leva di competitività e strumento di sostenibilità. Centrale è il terreno della contrattazione, soprattutto aziendale e territoriale, quale sede di confronto sulla redistribuzione e sulla partecipazione.

L'indagine si articola in più passaggi: l'inquadramento generale e le basi giuridiche dell'istituto; il richiamo del quadro normativo e fiscale che, attraverso regimi agevolati, ne ha sostenuto la diffusione affidandone la legittimazione alla contrattazione collettiva; lo studio della contrattazione decentrata, che ha sperimentato criteri e indicatori, ampliando l'area premiale anche mediante la conversione in *welfare* aziendale e la crescita del *welfare on top*. Da qui si apre la riflessione sul nesso tra premialità e sostenibilità contrattata, con attenzione alle esperienze di *green and social bonus*, mettendone in luce tratti, criticità e potenzialità, fino a includere l'integrazione di obiettivi ESG tra i parametri retributivi. Infine, si esamina il rilievo della partecipazione dei lavoratori, rilanciata dalla l. n. 76/2025 di attuazione dell'art. 46 Cost., che - se adeguatamente attuata e sorretta dalla regolazione collettiva - può rafforzare la dimensione redistributiva della premialità anche in chiave gestionale e decisionale.

2. Retribuzione variabile di risultato: inquadramento e connotati essenziali.

Le forme di retribuzione legate al risultato costituiscono un elemento strutturale nella storia delle relazioni industriali, assumendo configurazioni diverse a seconda delle epoche e dei contesti produttivi: dai tradizionali sistemi a cottimo⁹, oggi riemergenti sotto nuove vesti nell'ambito della *gig economy*, alle molteplici declinazioni di *profit sharing* e di partecipazione

⁷ Sul punto A. ZILLI, *Flessibilità*, in M. BROLLO-F. BILOTTA-A. ZILLI (a cura di), *Lessico della dignità*, Forum, Udine, 2021, pp. 91-99.

⁸ Il termine *green and social bonus* viene qui utilizzato per indicare premi aziendali collegati a obiettivi sia ambientali che sociali, secondo una logica integrata di sostenibilità, prendendo a prestito da A. KIM-Y. KIM-K. HAN-S.E. JACKSON-R.E. PLOYHART, *Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy*, in *Journal of Management*, vol. 40, n. 6, 2014, pp. 1467-1492. Per una prima analisi si può rinviare a OECD, *Measuring the Impacts of Business on Well-being and Sustainability*, OECD Publishing, Paris, 2021; Eurofound, *Collective Bargaining and Sustainable Work: European Company Cases*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.

⁹ Vale ricordare che il cottimo si afferma con la prima rivoluzione industriale come forma retributiva con la precisa funzione - nell'ambito del modello fordista caratterizzato dalla standardizzazione dei compiti e dalla riduzione dei tempi di lavorazione - di stimolare il lavoratore; in tal senso, rileva che la *Carta del Lavoro* del 1927 (disposizione XIV) oltre a sancire il principio per cui il trattamento economico deve essere «corrisposto nella forma più consentanea alle esigenze del lavoratore e dell'impresa», stabilisce che «all'operaio laborioso, di normale capacità lavorativa» deve essere «consentito di conseguire un guadagno minimo oltre la paga base».

azionaria dei dipendenti, fino ai premi individuali o collettivi che consentono ai datori di lavoro privati di correlare una quota della retribuzione ai risultati conseguiti, redistribuendo così, nei cicli economici favorevoli, parte della ricchezza generata.

In tale ambito si inseriscono i premi di risultato, che, pur oggetto di valutazioni non sempre univoche¹⁰, si sono progressivamente affermati nella prassi contrattuale quali strumenti di valorizzazione e fidelizzazione del personale¹¹.

Alla luce di tale evoluzione, è opportuno richiamarne, seppur sinteticamente, i tratti distintivi: si tratta di istituti retributivi di natura incentivante, che, in coerenza con la logica partecipativa sottesa, trovano prevalente disciplina nella contrattazione collettiva di secondo livello, oggi tra le aree più frequentemente oggetto di regolazione negli accordi aziendali¹².

Il premio di risultato può essere riconosciuto all'intera platea dei lavoratori, a specifiche unità produttive o a determinati reparti e categorie¹³. Poiché l'erogazione del premio è

¹⁰ A cominciare da una certa avversione delle stesse parti sindacali per lo più refrattarie al consolidamento delle stesse anche solo al fine di disincentivare poteri datoriali che sottraggano spazi retributivi al potere di controllo sindacale. Per una generale analisi dell'istituto del premio di risultato, nell'ordinamento giuslavoristico italiano si può rinviare, tra gli altri, a G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione: Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, n. 4, pp. 637 ss.; E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, n. 2, pp. 221 ss.; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, n. 4, p. 637 ss.; P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sviluppo alla produttività del lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".II*, n. 185, 2013.

¹¹ Secondo il *Report "Deposito Contratti"* del 15 luglio 2025 prodotto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella data suindicata risultano depositati 112.198 contratti, redatti secondo l'articolo 5 del DM 25 marzo 2016. Con riferimento ai soli contratti attivi, si calcola la possibilità di portare benefici a 4.225.193 lavoratori, impiegati per il 62% nei servizi, per il 37% nell'industria e per il rimanente nell'agricoltura; a leggere i dati si nota che ad apprezzare lo strumento sono soprattutto le aziende di dimensioni ridotte: sono infatti le aziende con meno di 50 dipendenti a registrare il 49% dei contratti attivi, contro il 15% delle aziende 50-99 dipendenti e il 36% delle aziende con 100 o più dipendenti. Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il 73% dei contratti attivi si trova nel nord, il 17% in centro e solo 10% nel sud d'Italia. Con riferimento all'incremento retributivo che i premi ambiscono ad attribuire ai dipendenti, il valore medio in termini retributivi è fissato in 1.601,51 euro, con importi mediamente più alti (1.801,35 euro) quando si parla di erogazioni in forza di un contratto aziendale. Il monitoraggio attivo dal 2016 (ai sensi dell'art. 5 del decreto Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali adottato, di concerto con Ministero dell'Economia e delle Finanze, in data 25 marzo 2016, in attuazione dell'art. 1, commi 182 ss., l. n. 208/2015, per cui si veda *ultra* nel testo) evidenzia un *trend* di crescita nel tempo del fenomeno che a guardare i dati neppure ai tempi del covid ha avuto flessione significativa: in estrema sintesi, la dinamica mostra come il valore medio annuo del premio complessivo, che nel 2016 si attestava intorno ai 900 euro, sia cresciuto di quasi il 90% in meno di un decennio. La componente più significativa di tale incremento è attribuibile ai contratti aziendali, specie per i contratti che includono anche misure di welfare aziendale (fino a 1.858,07 euro). Particolarmente interessante è il recente incremento dei premi territoriali, che, pur restando storicamente inferiori a quelli aziendali, sono cresciuti da valori medi sotto gli 850 euro nel 2023 fino a oltre 1.090 euro nel 2025 (+32%). Tale evoluzione suggerisce una maggiore capacità della contrattazione territoriale di rispondere agli obiettivi incentivanti del legislatore, specie nei settori dove la contrattazione aziendale è meno strutturata.

¹² Cfr. F. ALIFANO, *I premi di risultato: una fotografia della contrattazione aziendale tra il 2012 e il 2021*, in *Bollettino ADAPT*, 19 dicembre 2022, n. 44, p. 1.

¹³ Sul punto, v. Circolare Min. Finanze n. 188/1998, che interpreta l'espressione «categorie di dipendenti» in senso ampio, riferendola a gruppi omogenei di lavoratori (es. operai del turno di notte). Inoltre, Agenzia delle Entrate, Circ. n. 5/E del 29 marzo 2018, ha precisato che le agevolazioni fiscali restano applicabili anche qualora l'importo del premio sia graduato in base a parametri quali livello di inquadramento, retribuzione annua lorda, settore o tasso di assenza, ammettendo altresì la quantificazione forfettaria comprensiva dei riflessi su tutti gli istituti retributivi, incluso il TFR ex art. 2120 c.c.

subordinata al raggiungimento di obiettivi aziendali predeterminati, il nesso tra prestazione e compenso risulta indiretto¹⁴. Il lavoratore, pertanto, non vanta un diritto soggettivo alla corresponsione del premio¹⁵, la cui erogazione, essendo condizionata - anche in relazione all'andamento economico dell'impresa¹⁶ - al raggiungimento di specifici obiettivi, resta esclusa dall'ambito dei diritti quesiti, in quanto riferita a situazioni future e non consolidate. Poiché si tratta di emolumenti accessori e variabili, dotati di un'autonoma fisionomia giuridica rispetto alla retribuzione principale¹⁷, la soppressione conseguente alla disdetta dell'accordo aziendale non genera in capo al lavoratore alcuna pretesa alla corresponsione del compenso¹⁸. Tali emolumenti, infatti, si collocano al di fuori della retribuzione minima costituzionale di cui all'art. 36, comma 1, Cost¹⁹; e pur potendosi distinguere tra i profili di sufficienza e proporzionalità, l'eventuale scrutinio su quest'ultimo trova soluzione nella normativa civilistica, che legittima la flessibilizzazione dei trattamenti economici²⁰.

In assenza di un principio di onnicomprensività retributiva²¹, tali compensi, ancorati a risultati oggettivi ma in larga parte aleatori, rientrano nella flessibilità economica affidata alla contrattazione collettiva, la quale svolge un ruolo essenziale nel bilanciamento tra gli artt. 36 e 39 Cost., assicurandone la legittimazione giuridica e fiscale. È proprio la natura collettiva del premio di risultato - sotto il profilo soggettivo, per la platea dei destinatari, e oggettivo, per la fonte negoziale - a giustificare il riconoscimento del regime agevolato di tassazione separata. In tale prospettiva si inserisce la più recente prassi amministrativa²², che, nel

¹⁴ D'altro canto, tali forme incentivanti consentono di preservare l'«estraneità del lavoratore al rischio d'impresa» e, al contempo, negli accordi collettivi che prevedono premi variabili, di valorizzare «la facoltà di disporre liberamente dei margini delle proprie energie fisiche o intellettuali applicandole ad un risultato utile all'impresa in cambio di una maggiore retribuzione [...], [che] rappresenta indubbiamente un progresso qualitativo per il lavoratore, rispetto alla passiva "messa a disposizione" di capacità e risorse secondo il tradizionale schema giuridico di subordinazione» (M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori e diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, I, p. 27).

¹⁵ Tra le altre, Cass. 23 maggio 2022, n. 16583.

¹⁶ Sul punto, si segnala la pronuncia della Corte d'Appello di Roma, 21 ottobre 2022, n. 3796 (inedita a quanto consta) per cui si tratta di fattispecie in via di consolidamento e i premi non sono rivendicabili «se correlati anche a condizione di risanamento e di pareggio di bilancio dell'azienda nel caso non raggiunte».

¹⁷ Cfr. F. BANO, *La retribuzione tra conformità ai parametri costituzionali e autonomia collettiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, II, 3 ss.; G. Conte, *La nozione di retribuzione irriducibile a norma dell'art. 2103 c.c.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1998, II, 259 ss.; S. CIUCCIOVINO, *Autonomia collettiva e funzioni della retribuzione*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, 207 ss.

¹⁸ Così, in un recente contenzioso seriale riguardante una catena della grande distribuzione, la Corte di Cassazione ha escluso che la voce retributiva "*ex premio aziendale ad personam*" potesse ritenersi stabilmente acquisita nei rapporti individuali dopo la disdetta dell'accordo integrativo aziendale, affermando la natura collettiva dell'emolumento e ribadendo che le clausole dei contratti collettivi non si incorporano automaticamente nei contratti individuali né possono essere mantenute in base al criterio del trattamento più favorevole (Cass. 30 maggio 2022, n. 14578; Cass. 6 aprile 2022, n. 11182; Cass. 5 aprile 2022, n. 11072; Cass. 1° aprile 2022, n. 10757).

¹⁹ Si veda *ex plurimis* Cass 15 marzo 2005, n. 5598, in *Guida dir.*, 2005, n. 20; Cass. 26 luglio 2001, n. 10260, in *Riv. it. dir. lav.*, 2002, n. 2, II, p. 299.

²⁰ In particolare, gli artt. 2099 e 2102 c.c. prevedono espressamente la possibilità di collegare la retribuzione agli utili dell'impresa, i quali, come osservato, rappresentano un elemento estraneo alla quantità e qualità della prestazione lavorativa: in questi termini, M. C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi, tra principi costituzionali ed esigenze di mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 47.

²¹ Cfr., Cass. SS.UU. 13 febbraio 1984, n. 1069.

²² Così Agenzia delle Entrate, risposta a interpello n. 77 del 20 marzo 2025, secondo cui costituiscono reddito di lavoro dipendente tutte le somme percepite nel periodo d'imposta, comprese le erogazioni liberali (cfr. Agenzia

chiarire i limiti applicativi delle agevolazioni fiscali, ha confermato la possibilità di estendere il regime di detassazione anche alla conversione del premio in misure di *welfare*, purché si tratti di premi disciplinati da contratti collettivi di secondo livello stipulati con organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Al di là del dato normativo - e in particolare con riferimento alla possibilità di conversione in strumenti di *welfare*, sulla quale si tornerà *infra* - ciò che rileva è che la fruizione del beneficio tributario resti subordinata alla natura collettiva dell'accordo negoziale da cui l'emolumento trae origine.

Alla luce di tali elementi, per cogliere appieno la fisionomia attuale dei premi di risultato è opportuno ripercorrerne l'evoluzione essenziale: dal legame originario con la produttività, alla progressiva valorizzazione di indicatori qualitativi e professionali, fino al riconoscimento del valore complessivo del lavoro in un contesto segnato dal crescente rilievo della contrattazione concentrata, in un'ottica di più stretta integrazione tra obiettivi aziendali e coinvolgimento dei lavoratori.

3. Premi retributivi e contrattazione decentrata: profili storici ed evolutivi.

Va ricordato che il dibattito sulla variabilità salariale affonda le sue radici nella riflessione economica, dove è nato come risposta - al tempo stesso teorica e pratica - all'esigenza di coinvolgere i lavoratori, sia individualmente che collettivamente, nei risultati dell'impresa. Tuttavia, tale dibattito non è rimasto estraneo al diritto. Basti pensare che già nel 1957 Lodovico Barassi affrontava il tema e, pur ridimensionandone la rilevanza giuridica, in quanto considerata questione più vicina alla "spicciola prassi aziendale"²³ che al diritto in senso stretto, non ne trascurava l'impatto concreto e le implicazioni operative.

Come noto, nel contesto giuridico, la retribuzione variabile si è affermata quale risposta ai profondi mutamenti del modello delle relazioni industriali, segnati dal passaggio da un sistema rigido e centralizzato a uno più flessibile e decentrato. Tale evoluzione, articolatasi in due fasi tra loro collegate, ha condotto dal modello fordista degli anni '60, fondato sulla misurazione del tempo di lavoro²⁴, a quello flessibile degli anni '90, orientato alla valorizzazione del contributo individuale²⁵. In questo processo, la retribuzione variabile ha assunto un ruolo centrale nel ridefinire i rapporti tra le parti e nel rilanciare il protagonismo dell'autonomia collettiva decentrata.

Tale impostazione, come è noto, trova una formalizzazione significativa nel Protocollo del 23 luglio 1993²⁶ che riorganizza i livelli della contrattazione collettiva e affida a quella

delle Entrate, interpello n. 77/2025). Nel caso di una società operante nel settore energetico, che ha chiesto se una parte della retribuzione variabile (c.d. *MBO*), convertibile in prestazioni welfare e collegata al raggiungimento di obiettivi aziendali o collettivi, potesse essere esclusa dalla tassazione, l'Agenzia ha precisato che l'intero importo del *MBO* è soggetto a tassazione ordinaria. La detassazione dei benefit, infatti, è applicabile esclusivamente quando fruiti in sostituzione di premi di risultato o utili, come previsto dall'art. 51, comma 182, della legge n. 208/2015 (legge di Stabilità 2016). Ne consegue che la conversione del c.d. *MBO* in prestazioni welfare, al di fuori di tali condizioni, non può beneficiare dell'agevolazione fiscale.

²³ L. BARASSI, *Il diritto del lavoro*, III, Giuffrè, Milano, 1957, 42.

²⁴ Per un approfondimento si rinvia al numero monografico del 1991 della rivista *Dir. rel. ind.* dedicato alla retribuzione ad incentivi.

²⁵ In tema, si veda R. PESSI, *Dinamiche salariali e produttività*, in M. BIAGI (a cura di), *Retribuzione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 1990.

²⁶ L'Accordo conferisce "veste normativa" all'istituto della retribuzione variabile: sul punto, tra gli altri, T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Riv. giur. lav.*, 1993.

aziendale il compito di legare parte del trattamento economico a elementi dinamici quali «incrementi di produttività, qualità, competitività» e, più in generale, ai risultati connessi all'andamento economico dell'impresa.

L'idea di valorizzare il livello aziendale e territoriale come sede privilegiata per la definizione di trattamenti retributivi variabili è stata successivamente consacrata nell'Accordo Quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009²⁷ nonché nei successivi accordi interconfederali in materia di struttura della contrattazione collettiva.

Tali sviluppi hanno trovato un punto di sintesi, ad oggi, nel Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014. Tale direzione - supportata dal legislatore con la previsione di politiche fiscali e contributive di vantaggio per i redditi di lavoro derivanti dai contratti collettivi territoriali e aziendali - ha ricevuto un successivo impulso nel 2016. Da un lato, l'Accordo Interconfederale del 14 luglio introduce un'importante innovazione, prevedendo la possibilità che il contratto collettivo venga negoziato a livello territoriale e successivamente applicato dalle imprese operanti in quell'ambito²⁸, anche in assenza di una contrattazione aziendale diretta. D'altro, la legge di Stabilità muta, arricchendolo, il bene premiato dal regime fiscale agevolato, prevedendo, accanto e in combinato alla retribuzione variabile, l'incentivazione di altri istituti sviluppati dalla contrattazione collettiva e cioè la partecipazione dei lavoratori e il c.d. *welfare* aziendale, segnando un ulteriore rafforzamento del nesso tra contrattazione decentrata e politica retributiva incentivante (per cui si dirà *ultra*).

Negli ultimi anni, pur permanendo criticità strutturali nell'assetto della contrattazione collettiva²⁹, si è ulteriormente consolidata la rilevanza della componente variabile della retribuzione. Merita rimarcare come lo sviluppo in parola - inserito in un più ampio processo di trasformazione, nel quale il tradizionale primato della retribuzione fissa, invariabile e correlata al tempo di lavoro, appare sempre più sfumato a favore di una concezione

Cfr. anche Relazione finale della Commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993, 1997, disponibile in www.adapt.it, voce Contrattazione collettiva, sezione Documentazione Nazionale, nella quale si sottolinea come l'obiettivo di progressivo decentramento dei processi di determinazione della disciplina dei rapporti di lavoro e, in particolare, delle retribuzioni va perseguito su un sistema contrattuale costruito su due livelli, ma rafforzandone la differenziazione funzionale.

²⁷ Come è noto Accordo Quadro 22 gennaio 2009 (non sottoscritto dalla Cgil) e accordi interconfederali di attuazione, che hanno attribuito alla contrattazione decentrata il ruolo principale di collegare la retribuzione agli andamenti di produttività e redditività, mentre al contratto nazionale è stata riservata la funzione di tutela del potere d'acquisto generale, escludendo la competenza a definire dinamiche retributive basate su indici di produttività generali. Tale impostazione ha introdotto, in via innovativa rispetto al Protocollo 1993, la possibilità di clausole di apertura, consentendo deroghe anche *in pejus* agli accordi nazionali da parte degli accordi di secondo livello, in precedenza limitate ai soli patti territoriali, per affrontare situazioni di sottosviluppo economico o lavoro sommerso; cfr. sul punto M. MAGNANI, *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in *Arg. dir. lav.*, n. 1, pp. 1278 ss.

²⁸ In tal modo, anche le piccole imprese, spesso prive di rappresentanze sindacali interne e della capacità di negoziare autonomamente un contratto collettivo, possono beneficiare delle agevolazioni fiscali previste per i trattamenti retributivi legati alla produttività, applicando accordi territoriali appositamente formulati (cfr. Agenzia delle Entrate, Circolare n. 5/E del 2018).

²⁹ Tra cui vale citare il debole coordinamento tra i livelli non solo per la mancanza di sanzioni adeguate ma anche per scarsa capacità delle organizzazioni centrali di controllare effettivamente l'attività negoziale decentrata, cui si aggiunge il fatto che la contrattazione aziendale raggiunge una percentuale ancora molto contenuta della moltitudine di piccole o microimprese presenti nell'economia nazionale. Sul punto si può vedere M. CARRIERI, *Migliorare il decentramento contrattuale: come le parti affrontano questa sfida*, in C. DELL'ARINCA-C. LUCIFORA-T. TREU (a cura di), *Salari, produttività, disuguaglianze*, Il Mulino, Arel, Bologna, 2017, pp. 415 ss.

dinamica della prestazione lavorativa, legata al conseguimento di obiettivi e risultati³⁰ - registri un essenziale mutamento culturale. In particolare, la retribuzione variabile diviene espressione del passaggio da un modello fondato sulla quantità di tempo lavorato a uno incentrato sulla professionalità, intesa come insieme di competenze tecniche e trasversali capaci di generare valore³¹. In questo quadro, le misure premiali della contrattazione di secondo livello non svolgono soltanto una funzione redistributiva, ma anche un ruolo simbolico e sostanziale di riconoscimento della partecipazione attiva del lavoratore agli obiettivi dell'impresa.

Tale approccio appare ancor più significativo nell'attuale fase di transizione verso un'economia sostenibile, in cui la contrattazione è chiamata ad anticipare gli impatti occupazionali e sociali dei processi di cambiamento³², favorendo un modello partecipativo capace di coniugare competitività, innovazione e tutela del lavoro.

Al di là delle considerazioni di ordine sistemico, che esulano dai limiti della presente analisi, ciò che rileva è l'evoluzione degli indicatori di risultato progressivamente assunti nella contrattazione collettiva di secondo livello: pur in un quadro di fisiologica eterogeneità, determinata da variabili settoriali, strategiche e organizzative, è possibile infatti rintracciare tendenze convergenti che testimoniano un'evoluzione ormai consolidata.

In particolare, vale ricordare³³ che, in parallelo con le trasformazioni organizzative e produttive delle imprese, si è assistito a un progressivo superamento dei tradizionali *target* di produttività individuale, sostituiti da obiettivi collegati alla produttività³⁴ e alla redditività³⁵

³⁰ Emblematica di tale evoluzione è la figura del lavoratore agile, rispetto alla quale emerge in modo emblematico la necessità di ripensare le dinamiche della corresponsabilità in un contesto organizzativo fondato sul raggiungimento di obiettivi, piuttosto che sulla mera misurazione del tempo di lavoro. In tal senso, è significativo che già prima dell'introduzione della disciplina organica sul lavoro agile ad opera della legge n. 81/2017, tale modalità fosse espressamente menzionata (nel decreto interministeriale del 25 marzo 2016, adottato in attuazione della legge n. 208/2015, per cui si dirà *ultra*) come strumento volto a promuovere l'aumento della produttività e, in prospettiva, la competitività dell'impresa.

³¹ Particolarmente significativi, soprattutto in termini di prospettive future dell'istituto, risultano alcuni contratti aziendali che tra i parametri per la determinazione del premio di risultato prendono in considerazione la professionalità e l'accrescimento delle competenze digitali del lavoratore; cfr. ADAPT, *Banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale*, disponibile su farecontrattazione.it.

³² Da qui l'attenzione dei sindacati (di tutta Europa) a garantire, accanto ad un corretto impegno dei cospicui fondi stanziati dall'Unione Europea, un approccio di relazioni industriali alla gestione di queste problematiche. Esemplificative in tal senso le linee di indirizzo di politica delle relazioni industriali contenute nel documento Cfr. CGIL, CISL, UIL, *Per un modello di sviluppo sostenibile*, 26 settembre 2019, contenente linee di indirizzo per una politica di relazioni industriali orientata alla sostenibilità. In senso analogo, si veda anche l'Avviso comune sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, *Regolazione sull'efficienza energetica*, novembre 2011, in cui si promuove il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza nella tutela ambientale esterna, anche attraverso attività di formazione, informazione e diffusione di buone prassi. Da ultimo, cfr. FIOM-CGIL, *Linee guida per la contrattazione di secondo livello nella categoria dei metalmeccanici*, voce "Salute e sicurezza", in cui si evidenzia la necessità di un confronto sindacale strutturato sulle tematiche ambientali, in particolare nelle aziende ad alto impatto.

³³ Cfr. ISTAT, *Misure di produttività. Anni 1980-2006*, in istat.it.

³⁴ Cfr. A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, cit., p. 26, ove si evidenzia come gli indici utilizzati nei sistemi premianti considerino l'insieme degli input produttivi - beni, capitale, organizzazione, oltre alla forza lavoro - riducendo la correlazione diretta tra produttività del lavoro e retribuzione variabile.

³⁵ Cfr. M. D'ANTONA-R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, p. 7, dove gli Autori sottolineano come gli indici di redditività esprimano, nel complesso, la capacità dell'impresa di generare ricchezza attraverso la propria gestione nel corso di un determinato periodo temporale, pur in assenza

dell'impresa nel suo complesso. Viepiù la struttura dei premi si è avvicinata a una vera e propria logica di partecipazione ai risultati aziendali, pur senza assumere le forme della partecipazione agli utili in senso tecnico. Ne è risultato un modello di retribuzione variabile ancorata a parametri non solo quantitativi ma anche qualitativi³⁶, in linea con l'evoluzione delle strategie d'impresa orientate alla creazione di valore³⁷.

Merita sottolineare, da un lato, che tale meccanismo - pur comportando un parziale trasferimento del rischio economico sul lavoratore e una conseguente attenuazione del sinallagma contrattuale - rappresenta un criterio legittimo di determinazione della retribuzione, in quanto basato su elementi programmabili *ex ante* e verificabili *ex post*. D'altro canto, la contrattazione collettiva ha così consolidato la "funzione partecipativa della retribuzione"³⁸ quale strumento di redistribuzione convenzionale della ricchezza aziendale in coerenza con un principio di *ability to pay*.

In buona sostanza, pur riconoscendo che la prestazione lavorativa, in sé, non muta il proprio valore intrinseco in funzione del successo aziendale - influenzato anche da fattori esterni alla prestazione stessa - si può ritenere che la remunerazione venga convenzionalmente rivalutata in base a un coefficiente ideale, che tenga conto dei risultati positivi conseguiti dall'impresa.

Da tale angolo visuale, il premio assume sempre più il significato di una comunicazione positiva del valore del lavoro³⁹ da parte dell'organizzazione.

di un nesso diretto e immediato tra la prestazione lavorativa e il risultato economico ottenuto, essendo quest'ultimo influenzato anche da scelte discrezionali di politica di bilancio. In tale prospettiva, si fa spesso riferimento al reddito operativo - ovvero alla quota residua del valore della produzione dopo la copertura dei costi operativi e di struttura - piuttosto che all'utile netto di esercizio. In argomento, v. anche M. BROGI, *Le politiche di remunerazione nel sistema di «corporate governance»*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, II, 2014, p. 275, che evidenzia come la retribuzione legata agli utili possa assumere un'effettiva funzione incentivante soprattutto per il top management, nella misura in cui tali soggetti, incidendo direttamente con le proprie decisioni sull'andamento dell'impresa e sulla determinazione degli utili, sono incentivati a perseguire una gestione orientata alla massimizzazione della redditività e dell'efficienza complessiva.

³⁶ Quali i parametri di qualità, efficienza e innovazione. Con riferimento ai premi legati a parametri qualitativi, si distingue comunemente tra "qualità interna", intesa come efficienza del processo produttivo (riduzione degli scarti, contenimento delle non conformità), e "qualità esterna", riferita alla soddisfazione del cliente e alla percezione del prodotto sul mercato (*customer satisfaction*). In molte realtà aziendali, la definizione degli obiettivi qualitativi si ricollega direttamente al mantenimento di *standard* certificativi in materia di qualità, sicurezza e ambiente, connessi alla strategia aziendale complessiva. In prospettiva recente, soprattutto nel periodo post-pandemico, si assiste inoltre all'introduzione di indicatori legati alla prevenzione degli infortuni, con l'obiettivo di promuovere la partecipazione attiva dei lavoratori alla sicurezza e alla cultura della prevenzione. In tale ambito, diversi accordi aziendali fanno riferimento a specifici indicatori di sicurezza, quali l'indice di frequenza (IF) degli infortuni, oppure una combinazione tra quest'ultimo e l'indice di gravità (IG). In altri casi, l'erogazione del premio è parametrata al numero di giornate lavorative perse per infortunio, con importi crescenti al diminuire degli eventi. L'indicatore può essere applicato in chiave individuale, in relazione al comportamento del singolo dipendente (es. rispetto delle norme di sicurezza, assenza di infortuni), oppure in chiave collettiva, valutando la riduzione dell'indice di gravità annuale all'interno dell'unità produttiva. Per un esame in dettaglio dei contratti cfr. ADAPT, *Banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale*, disponibile su farecontrattazione.it.

³⁷ Cfr. G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati a risultati dell'impresa*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, n. 2, p. 176; analogo, T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, n. 4, pp. 637 ss.

³⁸ In questi termini R. LEONI-L. TIRABOSCHI-G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lav. rel. ind.*, 1999, n. 2, pp. 115 ss.

Tale impostazione si rivela particolarmente funzionale nella prospettiva di collegare i premi di risultato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale o sociale. Tali indicatori, ormai affrancati dalla sola logica della corrispettività, stanno acquisendo crescente rilevanza nel sistema italiano di relazioni industriali anche sotto il profilo regolativo, per il tramite della contrattazione collettiva ai diversi livelli - interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale - in coerenza con la disciplina fiscale di riferimento.

Prima di accennare a talune di queste esperienze appare utile richiamare le condizioni applicative della normativa tributaria con particolare riguardo alle implicazioni di natura giuslavoristica.

4. Leva fiscale e contrattazione: target incrementali e limiti al sindacato giudiziale (...);

Vale ricordare che sin dal 1997 il legislatore ha promosso lo sviluppo della contrattazione, intervenendo con misure agevolative volte a incentivare il salario variabile collegato agli incrementi della competitività aziendale, sebbene in una fase iniziale tali interventi fossero principalmente basati su leve contributive e di natura sperimentale⁴⁰.

Il meccanismo, oramai consolidato nella prassi applicativa, trova come noto la sua disciplina nell'art. 1, commi 182-190, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (integrata e modificata dalle leggi di bilancio successive) che - segnando un punto di svolta - ha ampliato la platea dei beneficiari e esteso le fattispecie premiabili dal regime agevolato. In sintesi, si evidenzia innanzitutto lo spostamento definitivo dell'azione legislativa dal piano contributivo⁴¹ a quello fiscale⁴², con l'introduzione di un regime agevolato basato su

³⁹ R. THOMAS, *Non sono solo i soldi che contano*, in *Workspan*, rivista professionale di WorldatWork, novembre 2015. L'articolo commenta uno studio sull'efficacia della retribuzione basata sulle prestazioni, evidenziando come gli incentivi monetari, se non accompagnati da adeguati fattori motivazionali, possano produrre effetti negativi sulla performance. Ne emerge che solo la combinazione tra retribuzione variabile e motivazione intrinseca può determinare un impatto positivo sul rendimento dei lavoratori.

⁴⁰ Cfr. legge 15 maggio 1997, n. 135, in attuazione del Protocollo del 23 luglio 1993, art. 2, punto 3, che demandava al Governo l'adozione di misure normative per definire il regime contributivo della contrattazione aziendale, prevedendo l'esclusione dei premi di risultato legati alla produttività dalla retribuzione imponibile ai fini previdenziali. La norma, rispettando l'autonomia collettiva, lasciava ampio spazio alla contrattazione di secondo livello senza vincoli sui criteri applicabili, ma risultò generica e priva di requisiti di misurazione incrementale, consentendo fenomeni collusivi e la qualificazione di componenti fisse come variabili, con vantaggi per lavoratori e imprese. Con la legge 24 dicembre 2007, n. 247, attuativa del Protocollo sul welfare del 23 luglio 2007, si mantenne la struttura sostanziale sostituendo la "decontribuzione" del d.l. n. 67/1997 con uno "sggravio contributivo" che includeva il computo ai fini pensionistici, ma si introdusse un sistema a istanza, subordinato a risorse finanziarie e controllo *ex post* più rigoroso; il regime è stato in vigore fino al 2011 e confermato transitoriamente dalla legge 28 giugno 2012, n. 92 (Riforma Fornero).

⁴¹ Invero fin dal 2013 si apre una fase segnata da un progressivo disinteresse per la leva contributiva come strumento di promozione della contrattazione decentrata: tuttavia, in alcuni esercizi successivi, la misura resterà priva di copertura finanziaria e perderà così efficacia fino al nuovo - e più strutturato - regime realizzato con l. n. 208/1995.

⁴² A titolo di completezza vale appena segnalare il parere critico espresso, all'epoca, dalla Commissione Europea in merito all'efficacia delle misure fiscali introdotte con la legge di stabilità 2016, volte a incentivare la contrattazione collettiva di secondo livello attraverso la detassazione dei premi di risultato. Nella Raccomandazione del 22 maggio 2017 (COM(2017) 511 final), la Commissione osservava che «*Tax rebates on productivity-related pay increases have not proved effective in extending the use of second-level bargaining significantly*», sottolineando l'insufficiente capacità dell'incentivo fiscale di generare un ampliamento significativo della contrattazione decentrata. Un rilievo che, sebbene risalente, mantiene una sua attualità, specie alla luce del perdurante squilibrio nella distribuzione della contrattazione collettiva sul territorio e nei diversi settori produttivi. Nel *Country Report Italy 2017* (SWD(2017) 77 final), il medesimo organo richiamava inoltre

un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali, inizialmente fissata al 10% e poi ridotta al 5%⁴³. Tale regime è accessibile, entro determinati limiti⁴⁴, ai lavoratori⁴⁵ beneficiari di premi di risultato di importo variabile, collegati a «incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione», nonché alle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa, ai sensi dell'art. 2102 c.c.⁴⁶.

Inoltre, il regime premia anche altri istituti sviluppati dalla contrattazione collettiva, come la partecipazione dei lavoratori e il cosiddetto *welfare* aziendale, quest'ultimo incentivato indipendentemente dal livello negoziale a condizione che risulti oggetto di accordo⁴⁷.

Senza approfondire le misure di politica pubblica adottate tramite la leva fiscale, il richiamo evidenzia alcuni aspetti di rilievo giuslavoristico, primo fra tutti la struttura del premio di risultato disciplinato dalla legge, con particolare riferimento alle condizioni e ai criteri di determinazione dello stesso, che - come si è accennato - sono delegati alla contrattazione collettiva.

Ai sensi del comma 187, la fonte legittimante per l'applicazione del regime fiscale agevolato è costituita dai contratti collettivi di secondo livello, aziendali (sottoscritti dalle rappresentanze sindacali aziendali o dalla rappresentanza sindacale unitaria) o territoriali, in

la necessità di evitare un uso meramente opportunistico del regime agevolato, finalizzato esclusivamente a ottenere vantaggi contributivi e incrementi salariali netti, senza un effettivo impatto sul miglioramento dell'organizzazione del lavoro: «*It is crucial to avoid that the scheme is used only to benefit from lower contributions and higher net salaries*». Tali considerazioni, che non hanno evidentemente pregiudicato la coerenza del disegno normativo interno, possono suggerire comunque l'opportunità di una valutazione di impatto più strutturata, che tenga conto non solo della convenienza fiscale per imprese e lavoratori, ma anche della sua capacità di promuovere una contrattazione collettiva realmente partecipativa e orientata a obiettivi organizzativi e produttivi condivisi.

⁴³ Si veda in particolare, l'art. 1, comma 63, legge 29 dicembre 2022, n. 197 e l'art. 1, comma 385, l. 30 dicembre 2024, n. 207.

⁴⁴ L'art. 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, ha introdotto limiti reddituali e quantitativi per l'applicazione dell'imposta sostitutiva sui premi di risultato (2.000 e fino a 2.500 euro per le forme di coinvolgimento paritetico, e reddito annuo fino a 50.000 euro), successivamente elevati dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232 (3.000 e fino a 4.000 euro per le forme di coinvolgimento paritetico, e reddito fino a 80.000 euro) e ulteriormente precisati dal D.l. 24 aprile 2017, n. 50, conv. in legge 21 giugno 2017, n. 96. Per un inquadramento si può rinviare a M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in I. ALVINO-S. CIUCCIOVINO-R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, p. 159 ss.

⁴⁵ La misura è prevista con esclusivo riferimento al settore privato (cfr. comma 186) e si estende: ai dipendenti di enti pubblici economici; ai datori di lavoro non imprenditori; alle Agenzie di somministrazione, anche nel caso in cui i propri dipendenti prestino attività nelle pubbliche amministrazioni. Sulla esclusione nel caso di datore di lavoro pubblico si v. M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale "socialmente utile" e della produttività partecipata*, cit., pp. 403-406, il quale attribuisce l'esclusione delle Amministrazioni Pubbliche alla difficoltà di individuare parametri oggettivi di produttività, evidenziando che in tale ambito prevalgono incentivi individuali legati alla *performance* del singolo.

⁴⁶ Il quale precisa che «la partecipazione agli utili spettante al prestatore è determinata in base agli utili netti dell'impresa, e, per le imprese soggette alla pubblicazione del bilancio, in base agli utili netti risultanti dal bilancio regolarmente approvato e pubblicato».

⁴⁷ Cfr. legge di Stabilità per il 2017 e d.l. 24 aprile 2017, n. 50 (convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, cit.). Per un esame v. B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 3, 2018, p. 385, il quale osserva come la disciplina in materia di premi di risultato e di welfare aziendale sollevi, più che questioni di natura lavoristica o contrattuale, problematiche interpretative di ordine amministrativo-fiscale, prefigurando controversie tra imprese e fisco o tra lavoratori e fisco, piuttosto che tra impresa e lavoratori.

entrambi i casi negoziati con il sindacato maggiormente rappresentativo a livello nazionale, così come stabilito dall'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015.

La disposizione in esame si colloca nel quadro delle politiche di sostegno alla contrattazione collettiva decentrata, orientando selettivamente gli incentivi verso quelle prestazioni economiche che risultano dall'attività negoziale di secondo livello. Tale impostazione si fonda su una duplice linea direttrice: da un lato, evita di intervenire sulla configurazione sostanziale degli istituti contrattuali incentivati, rispettando l'autonomia delle parti; dall'altro, privilegia l'origine negoziale degli stessi rispetto all'ipotesi in cui essi siano frutto di una determinazione unilaterale del datore di lavoro.

In estrema sintesi, vale ricordare che in base al comma 188, i criteri per il raggiungimento degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione devono essere specificati nella dichiarazione di conformità allegata al contratto collettivo aziendale o territoriale che li definisce⁴⁸. Tale dichiarazione, redatta dal datore di lavoro secondo il modello previsto dall'allegato I⁴⁹, deve essere depositata telematicamente insieme al contratto collettivo entro trenta giorni dalla sottoscrizione, in conformità a quanto previsto dall'art. 14 del d.lgs. n. 151/2015⁵⁰.

In particolare, i *target* devono essere incrementali e riguardare «l'aumento della produzione o risparmi dei fattori produttivi, ovvero il miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile come modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato», misurabili «rispetto a un periodo congruo definito dall'accordo»⁵¹ e verificabili «in modo obiettivo mediante indicatori numerici o di altra natura appositamente individuati»⁵².

Nella stessa logica di incrementalità rientra la partecipazione agli utili, intesa non come partecipazione al capitale dell'impresa, ma come specifica modalità di erogazione della retribuzione variabile, connessa a obiettivi aziendali di risultato⁵³.

⁴⁸ Cfr. L. MONTEROSSÌ, *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in I. ALVINO-S. CIUCCIOVINO-R. ROMEI (a cura di), cit., p. 176 ss.

⁴⁹ Vale appena segnalare che il modello in parola statuito a norma dell'art. 4 del dm 26 marzo 2016, *op.cit.*, prevede (a titolo esemplificativo) 20 indicatori di risultato (19 più uno lasciato alla libera determinazione delle parti) fra cui si segnalano: il volume della produzione, il fatturato o il valore aggiunto (come da bilancio) diviso il numero dei dipendenti; il margine operativo lordo diviso il valore aggiunto; gli indici di soddisfazione del cliente; la riduzione degli scarti di lavorazione; il miglioramento dei tempi di consegna; le modifiche dell'organizzazione del lavoro o i regimi di orario; la riduzione dell'assenteismo; il numero dei brevetti depositati; la riduzione degli infortuni; la riduzione dei consumi energetici, e altri che possono essere scelti dalla contrattazione collettiva purché oggettivamente rendicontabili.

⁵⁰ Cfr. anche art. 5, decreto Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali adottato di concerto con Ministero dell'Economia e delle Finanze, in data 26 marzo 2016, cit.

⁵¹ La durata degli accordi è rimessa alla contrattazione collettiva di secondo livello e può essere indifferentemente annuale, infrannuale o ultrannuale, dal momento che ciò che rileva, ai fini della tassazione agevolata, è che il risultato conseguito dall'azienda nel periodo definito sia misurabile e risulti migliore rispetto all'anno precedente o all'inizio del periodo considerato; cfr. Agenzia delle Entrate, Circolare n. 5/E del 2018.

⁵² Idem, cfr. art. 2

⁵³ Cfr. Agenzia dell'entrate, Circolare 15 giugno 2016, n. 28/E, cit., p. 13-14; in specie, distinguendosi tra partecipazione agli utili quale forma di retribuzione (ai sensi del comma 3 dell'art. 2099 cod. civ.) e distribuzione agli utili in esecuzione di previsioni della contrattazione collettiva decentrata: in quest'ultimo caso, ai fini dell'operatività delle agevolazioni tributarie, applicandosi la disciplina relativa ai premi di risultato, tra cui la necessità della sussistenza di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Sicché, a fronte di erogazioni al raggiungimento delle soglie parametriche previste dagli accordi su premi di risultato, gli sgravi fiscali risultano eventuali, in quanto condizionati non solo dal raggiungimento del traguardo prefissato ma dalla necessità che quest'ultimo sia migliorativo a quello precedentemente raggiunto⁵⁴. D'altro canto, il *target* può variare anche in dipendenza del contesto organizzativo, assumendo una valenza aziendale e restando soggetto alla valutazione del datore di lavoro.

Vale sottolineare come tale impostazione delimiti eventuali valutazioni giudiziali *ex post*, poiché, in assenza di un controllo istituzionalizzato sui contenuti degli accordi, il giudice non può sostituirsi alle parti né sindacare la proporzionalità o la parità di trattamento dei premi, senza interferire con gli equilibri economico-organizzativi propri dell'autonomia collettiva.

Un intervento giudiziario in questo ambito si tradurrebbe in una indebita ingerenza su scelte strategiche che spettano alla discrezionalità dell'impresa e alla mediazione sindacale. Su questo versante, un più equilibrato temperamento degli interessi coinvolti - in particolare rispetto all'asimmetria del potere negoziale datoriale - può trovare impulso nella recente attuazione dell'art. 46 Cost., che ha rilanciato con forza il tema della partecipazione dei lavoratori all'organizzazione economica dell'impresa.

Tale prospettiva si pone in continuità con le logiche già sottese alla disciplina tributaria di riferimento, la quale esalta i meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori, riconoscendone il valore non solo in termini di redistribuzione economica, ma anche di stabilizzazione delle relazioni industriali e di promozione di modelli organizzativi maggiormente cooperativi.

5. (segue) modelli di partecipazione organizzativa e economico-finanziaria (...);

Uno degli aspetti di maggiore interesse giuslavoristico introdotti dalla disciplina fiscale concerne proprio il riconoscimento della partecipazione quale strumento per realizzare una forma di coinvolgimento dei lavoratori⁵⁵ sia sotto il profilo della condivisione delle strategie di impresa sia della partecipazione ai risultati economici⁵⁶.

⁵⁴ La contrattazione collettiva può fissare obiettivi incrementali alternativi: nel caso, il beneficio fiscale è riconosciuto anche se la verifica temporale mostra un incremento di uno solo degli obiettivi alternativamente fissati (sul punto anche Agenzia dell'entrate, Circolare 19 ottobre 2018, n.78/E).

⁵⁵ Per un esame degli elementi essenziali della previsione normativa si può rinviare a L. LAMA L., *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico del lavoratore nell'organizzazione del lavoro*, in I. ALVINO-S. CIUCCIOVINO-R. ROMELI, (a cura di), in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 189 ss.

⁵⁶ In adesione alla stessa previsione costituzionale, *ex at* 46 Cost.; un'opinione favorevole, in tal senso, può rintracciarsi già in M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in B. CARUSO-S. SCIARRA (a cura di), *Massimo D'Antona. Opere. Volume Secondo. Scritti sul diritto sindacale*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 203 ss.

Nel primo caso, il legislatore⁵⁷ ha previsto, secondo le modalità definite dal Decreto del 2016⁵⁸, un meccanismo premiale rafforzato che innalza la soglia di reddito agevolabile e consente di cumulare lo sgravio fiscale con uno contributivo.

L'incentivo è legato alla co-progettazione delle modalità organizzative del lavoro e mira a superare le tradizionali logiche di *mera* informazione o consultazione, orientandosi verso modelli di cogestione fondati su un reale coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali, in un'ottica di responsabilità condivisa e miglioramento delle *performance* produttive⁵⁹.

La definizione degli strumenti e delle modalità di tale coinvolgimento è, oggi⁶⁰, demandata a una dimensione contrattuale e bilaterale.

A tal fine, i contratti collettivi aziendali o territoriali - come precisato a più riprese dalla prassi amministrativa⁶¹ - possono prevedere strumenti e procedure di partecipazione paritetica, attuabili mediante piani di innovazione che disciplinino, ad esempio, la costituzione di gruppi di lavoro misti tra responsabili aziendali e lavoratori, oppure la creazione di strutture permanenti di consultazione e monitoraggio, corredate da *report* periodici sulle finalità, le risorse e i risultati conseguiti.

Sebbene il quadro normativo preveda incentivi fiscali e contributivi significativi, la concreta attuazione dei modelli in parola si è rivelata, nella pratica, complessa e di portata circoscritta, con riguardo ad alcune esperienze settoriali isolate⁶².

⁵⁷ Cfr. comma 189, art. 1, l.n. 208/2015 modificato dall'art. 55 d.l. 24 aprile 2017, n. 50 (convertito con modificazioni dalla l. 21 giugno 2017, n. 96), che ha stabilito una riduzione di venti punti percentuali dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo a invalidità, vecchiaia e superstiti, su una quota delle erogazioni considerate non superiore a 800 euro. La legge precisa anche che sulla medesima quota non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore ed è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici.

⁵⁸ Cfr. art. 4 del D.I. 25 marzo 2016, che, nel delineare le modalità partecipative rilevanti ai fini dell'accesso alla decontribuzione, esclude espressamente i «gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione», precisando che il beneficio contributivo è subordinato alla condizione che «i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali».

⁵⁹ Cfr. sul punto Agenzia delle Entrate, circolare 15 giugno 2016, n. 28/E, cit. p. 16.

⁶⁰ Mentre si esclude, ai sensi del comma 189 dell'art. 1 della Legge di Stabilità 2016, come integrato dall'art. 4, comma 1, del D.I., che possa configurarsi un diritto immediato in capo ai lavoratori a partecipare alla gestione organizzativa dell'impresa; sul punto L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., p. 194, per il quale tale modifica della norma fa sì che la disposizione non possa più essere considerata una norma o un meccanismo di attuazione dell'art. 46 Cost.

⁶¹ In specie, v. Agenzia delle Entrate, Circolare 29 marzo 2018, n. 5/E, che tra le modalità partecipative idonee annovera il c.d. Piano di Innovazione, strutturato in fasi: analisi del contesto, individuazione delle azioni partecipative e dei relativi indicatori, definizione dei risultati attesi, coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

⁶² Basti pensare che dei 13.042 contratti attivi decentrati relativi alla detassazione delle agevolazioni fiscali di cui all'art. 1 della l. n. 208/2015, (solo) 1.400 prevedono un piano di "gestione paritetica" conforme anche allo sconto contributivo ai sensi dell'art. 4 del D.I. 25 marzo 2016; cfr. *Report* sul deposito dei contratti (15 maggio 2025, cit.).

Oltre alle difficoltà interpretative connesse alla formulazione legislativa⁶³, la normativa ha incontrato ostacoli applicativi di natura strutturale e organizzativa all'interno di un sistema produttivo ancora fortemente polarizzato e caratterizzato da profonde disomogeneità.

Il requisito del coinvolgimento paritetico, infatti, presuppone l'esistenza di strutture partecipative stabili - si è detto ad esempio comitati misti, gruppi di lavoro permanenti o sistemi di monitoraggio congiunto - difficilmente realizzabili nel tessuto delle piccole e medie imprese, ancora contraddistinto da vincoli organizzativi, carenze di risorse e, soprattutto, da un persistente *deficit* culturale nella percezione della partecipazione quale leva strategica di competitività.

Le esperienze più avanzate rimangono limitate a contesti produttivi specifici⁶⁴, mentre, nella maggior parte dei casi, la partecipazione si riduce a forme consultive o episodiche su singoli temi⁶⁵, per lo più prive di autonomia negoziale e di reale capacità di incidere sulle decisioni strategiche e sull'indirizzo organizzativo dell'impresa.

Un discorso analogo può essere condotto con riferimento alla partecipazione finanziaria, espressamente contemplata dal legislatore tra gli strumenti incentivabili attraverso il regime agevolato (comma 182). Nonostante le previsioni normative, tale istituto continua a rappresentare, nella prassi della contrattazione collettiva, una modalità residuale di integrazione del trattamento economico accessorio, scarsamente diffusa e priva di una sistematizzazione strutturale. A riprova di ciò, si osserva come neppure i Rapporti annuali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali relativi ai premi di produttività offrano dati disaggregati o analisi specifiche sull'effettivo ricorso alla partecipazione agli utili nei contratti collettivi depositati⁶⁶. Tale constatazione appare confermare la persistente difficoltà del sistema negoziale italiano ad assorbire strumenti retributivi fondati su logiche di compartecipazione economico-finanziaria, caratteristiche di ordinamenti nei quali la cultura della codeterminazione risulta maggiormente radicata e sistematicamente valorizzata.

⁶³ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, I, pp. 570-571, per cui la norma presenta, tra l'altro, un "apparente paradosso", poiché, pur incentivando la partecipazione diretta dei lavoratori attraverso una nozione ampia di "organizzazione del lavoro" non mediata dalla rappresentanza, subordina tale coinvolgimento alla contrattazione collettiva di secondo livello, finendo così per promuovere al tempo stesso la mediazione sindacale e l'individualizzazione delle relazioni di lavoro.

⁶⁴ E' il caso dei modelli partecipativi basati sull'integrazione tra innovazione tecnologica e coinvolgimento diretto dei lavoratori, come quelli di Elettrotecnica Rold ed Electrolux, analizzati da C. MURENA, *Innovazione, premio di produttività e partecipazione dei lavoratori tra sostegno legislativo e occasioni mancate*, in *Dir. lav. mer.*, n. 15, 2023, p. 68.

⁶⁵ Su questo piano, si segnalano, in tema di sicurezza partecipata, significative esperienze settoriali maturate nei comparti del cemento, dell'energia e petrolio, del chimico-farmaceutico, dell'elettrico, della gomma-plastica, del legno-arredo e dei servizi ambientali, per cui si v. P. TOMASSETTI, *Ambiente di lavoro e di vita: fonti regolative e standard di prevenzione*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, n. 2, p. 169.

⁶⁶ Come detto la partecipazione agli utili si configura come una modalità alternativa, ma cumulabile nei limiti dei massimali reddituali, rispetto ai premi di risultato (da non confondere con la modalità retributiva contemplata nel codice civile); tuttavia, emergono solo sporadici casi nei recenti rapporti sulla contrattazione decentrata, come quelli della Fondazione Di Vittorio (Cgil, 2024), dell'Osservatorio OCSEL (Cisl, 2021), o dalla banca dati dell'ADAPT. Tra gli esempi virtuosi si segnala l'accordo del Maglificio Miles (1° luglio 2022), che prevede la redistribuzione di una parte degli utili netti d'impresa, con soglie e massimali collegati all'entità dell'utile e un meccanismo di riparametrazione dell'importo individuale in base alla presenza.

Gli attuali incentivi fiscali e contributivi non hanno finora prodotto un reale consolidamento dei modelli partecipativi, che restano del tutto marginali sia sul piano organizzativo che su quello economico-finanziario.

Come accennato, tali ipotesi trovano un ulteriore riconoscimento nella recente legge di attuazione dell'art. 46 Cost., la quale mira a promuovere forme diversificate di partecipazione dei lavoratori, orientandosi verso il superamento della tradizionale concezione meramente strumentale dell'incentivo fiscale.

Rinviando ad altra sezione del contributo l'analisi dei profili connessi al rapporto tra partecipazione (l. 15 maggio 2025, n. 76) e retribuzione premiale, si passa ora a considerare un ulteriore ambito di indagine di rilievo: il nesso giuridico tra premi di risultato, partecipazione agli utili e *welfare* aziendale, così completando l'esame della duplice dimensione - fiscale e negoziale - che sorregge l'istituto.

6. (segue) dalla conversione del premio in *welfare* aziendale al *welfare on top*.

Il legislatore del 2015, come ricordato, ha introdotto la possibilità di sostituire i premi di risultato e gli utili agevolati con misure di *welfare* aziendale, spostando l'attenzione dalla mera componente retributiva al benessere complessivo del lavoratore e dell'organizzazione⁶⁷. Tale scelta si inserisce in una più ampia strategia di rilancio della funzione previdenziale e di valorizzazione della dimensione partecipativa del *welfare*.

Centrale, anche in questo caso, è il ruolo della contrattazione collettiva di secondo livello, che può riconoscere al lavoratore la facoltà di optare per le prestazioni indicate dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR⁶⁸, escluse, entro certi limiti⁶⁹, dal reddito di lavoro dipendente⁷⁰.

⁶⁷ In questi termini, M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2018, n. 4, p. 810 ss. Per un approfondimento dei principali aspetti, si rinvia anche, senza pretesa di esaustività, a: S. CIUCCIOVINO, *Il welfare aziendale tra funzione retributiva e funzione previdenziale*, in G. CANAVESI-E. ALES (a cura di), *Welfare negoziale e nuovi bisogni*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2022, p. 51.; F. BRENNIA-R. MUNNO-A. VICENTINI, *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020 p. 125 ss.; M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lav. dir.*, n. 2, 2020, p. 239 ss.; M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in I. ALVINO-S. CIUCCIOVINO-R. ROMEOI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, p. 159 ss.; E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 606 ss.; A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, vol. 161, n. 1, 2019, p. 117 ss.; T. TREU, *Introduzione. Welfare aziendale*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 297, 2016, p. 21 ss.; B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, p. 369.

⁶⁸ La legge n. 232/2016 ha esteso ulteriormente l'agevolazione, completando il quadro delineato nel 2015 anche con riguardo alle prestazioni erogate ai sensi dell'art. 51, comma 4, TUIR. In questo ambito, vale evidenziare l'opportunità di collegare le componenti variabili della retribuzione a obiettivi ambientali o sociali, ad esempio tramite *voucher* destinati all'acquisto di beni o servizi a impatto sostenibile o sociale. Questa scelta, in linea con i principi ESG (Environmental, Social and Governance), potrebbe generare un effetto moltiplicatore sia sul piano organizzativo sia culturale, rafforzando la coerenza tra performance aziendale e responsabilità sociale, oltre a valorizzare una autentica partecipazione dei lavoratori.

⁶⁹ Sostanzialmente le condizioni oggettive e soggettive dei premi, cui va aggiunto il fatto che l'impresa sostiene il prezzo certo per la predisposizione di misure (servizi di *welfare* gestiti direttamente o tramite ricorso a soggetti esterni) subordinate alla volontaria opzione da parte del dipendente.

Le misure di *welfare* possono inoltre essere “voucherizzate” - usando le parole del comma 190, lett. b)⁷¹ - considerando che «l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale».

Il *welfare* aziendale (dall'espressione inglese “*to fare well*”) privo di una definizione normativa univoca, è un fenomeno complesso e in evoluzione che comprende beni, prestazioni e servizi erogati ai dipendenti con finalità sociali⁷². Tali misure, se conformi ai limiti di legge, sono escluse in tutto o in parte dal reddito da lavoro dipendente, generando un doppio vantaggio: per il lavoratore, in termini fiscali e contributivi; per il datore di lavoro, nella riduzione del costo del lavoro poiché l'elemento premiale in forma di *welfare* non è soggetto a contribuzione.

A dieci anni dall'introduzione di questo regime incentivante si conferma⁷³ che la conversione del premio di risultato in beni o servizi *welfare* rappresenta una scelta sempre più diffusa tra i lavoratori: il 71% delle aziende registra tassi di conversione superiori al 30%, e nel 41% dei casi si supera il 50%; l'85% delle somme convertite viene effettivamente speso entro l'anno, principalmente per *voucher*, spese sanitarie, scolastiche e viaggi. Un dato significativo riguarda l'attenzione alla diversità generazionale: mentre i “*baby boomers*” privilegiano misure legate a salute e previdenza, le generazioni più giovani richiedono un maggiore supporto sul piano della salute mentale e della conciliazione vita-lavoro. Il *welfare* si afferma inoltre come strumento per rafforzare l’“*Employee Value Proposition*” (EVP), migliorando indicatori organizzativi fondamentali: engagement (96%), retention (92%) e produttività (90%).

Parallelamente, sta assumendo sempre maggiore rilievo un'altra dimensione del *welfare* aziendale, quella del *welfare* “puro” o “*on top*”, ossia non avente natura retributiva e perciò non legato alla conversione del premio di risultato. Questa modalità risulta particolarmente attrattiva per le imprese, che accedono agli sgravi fiscali e contributivi, in confronto con le altre tipologie. Da un lato, infatti, l'adozione dei sistemi di partecipazione - necessari per accedere allo sgravio contributivo del premio di risultato, come ricordato nel paragrafo precedente - resta ancora difficilmente praticabile. Dall'altro, la possibilità di convertire le

⁷⁰ Cfr. l'art. 1, comma 184, della l. 28 dicembre 2015, n. 208. Sul punto, si vedano altresì il periodo finale del medesimo comma 184, nonché il comma 184-bis, introdotti dall'art. 1, comma 160, lett. b) e c), della l. 11 dicembre 2016, n. 232. In particolare, con riferimento alla facoltà concessa al lavoratore (ove prevista dalla contrattazione collettiva di secondo livello) di optare per l'assegnazione di azioni in luogo delle somme assoggettabili all'imposta sostitutiva agevolata introdotta dalla legge n. 208/2015, va evidenziato che, a seguito delle modifiche apportate dalla legge n. 232/2016, il regime fiscale risulta ulteriormente incentivato. In tal caso, infatti, non trovano applicazione alcune delle limitazioni previste in via ordinaria, quali: la soglia massima di valore delle azioni escluse dal reddito imponibile, la condizione che le azioni siano attribuite alla generalità dei dipendenti, nonché il vincolo triennale di non cedibilità delle azioni stesse. In senso conforme, si veda l'Agenzia delle Entrate, Circolare 29 marzo 2018, n. 5/E, p. 21-22.

⁷¹ Che introduce il comma 3bis, all'art. 51 TUIR. In tema, tra gli altri, C. MURERA, Il *welfare* aziendale e la recente normativa sui *flexible benefits*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, n. 4, p. 1235 ss.

⁷² Cfr. la definizione dell'Associazione Italiana Welfare Aziendale contenuta all'art. 1, c. 2 del proprio Statuto.

⁷³ Cfr. “*Welfare Report AON 2024*”, basato su un campione di oltre 5.000 imprese italiane, in *Bollettino Adapt*, 9 giugno 2025. I dati confermano che il sostegno legislativo al *welfare* aziendale riflette l'evoluzione strutturale dell'impresa, sempre più orientata a integrare benessere, partecipazione e sostenibilità (cfr. sul punto B. CARUSO, «The bright side of the moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del *welfare* occupazionale, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 2, 2016, p. 190-193).

premialità in beni o servizi di *welfare* opzionali si scontra con la facoltà del lavoratore di scegliere liberamente tra l'opzione monetaria o quella in natura, generando per il datore di lavoro incertezze sui benefici effettivi e costi organizzativi inevitabili legati all'erogazione dei servizi.

In questo contesto, è ulteriormente significativo l'intervento normativo del 2015⁷⁴, con la modifica al comma 2, lett. f), dell'art. 51 TUIR, che ha esteso la deducibilità dei beni e dei servizi di utilità sociale erogati a tutti i dipendenti, non solo se concessi a titolo volontario, ma anche se previsti da contratti collettivi o regolamenti aziendali. La legge di bilancio 2017, come noto, ha ulteriormente ampliato l'ambito di applicazione della disciplina, estendendo le agevolazioni fiscali e contributive anche alle misure di *welfare* previste da contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali⁷⁵.

Ne consegue che il *welfare on top* può oggi essere previsto all'interno di intese⁷⁶ negoziali - anche di livello decentrato - con pieno accesso ai benefici fiscali. Si tratta di una soluzione estremamente versatile, attuabile tramite *fringe* o *flexible benefits*, finalizzata a migliorare la qualità della vita dei lavoratori attraverso l'erogazione di beni o servizi in aggiunta alla retribuzione ordinaria⁷⁷. Il *welfare* aziendale puro è uno strumento che già nel secolo scorso è stato utilizzato da imprenditori precursori del benessere aziendale, di cui avevano intuito la portata rivoluzionaria per migliorare il benessere dei propri dipendenti e per sostenere quindi le attività produttive⁷⁸.

L'esperienza diretta dalle imprese che lo hanno perseguito evidenzia che un incremento del benessere generale dei lavoratori e del clima aziendale genera un incremento diretto della produttività aziendale e un miglioramento delle relazioni interne⁷⁹. L'idea alla base è

⁷⁴ Cfr. art. 1, comma 190, l.n. 208/2015. In sostanza, oltre ad essere aggiornato il paniere delle prestazioni agevolate (ad esempio con riconoscimento anche dei «servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti») soprattutto si è svincolato dalla c.d. volontarietà l'accesso al regime di esclusione del reddito e deducibilità; sottolinea questo aspetto T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, introduzione a T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0 Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa IndiciItalia, Milano, 2016).

⁷⁵ Gli artt. 51, commi 2-4 e 3-bis, TUIR, l'art. 100 e l'art. 12 disciplinano, rispettivamente, le categorie di beni e servizi agevolabili e consentono di estendere i benefici anche ai familiari fiscalmente a carico (oltre al lavoratore, anche i familiari fiscalmente a carico: coniuge, figli, genitori, fratelli, sorelle, generi, nuore e suoceri). Tuttavia, affinché il *welfare on top* possa beneficiare delle agevolazioni in misura piena, è necessario che sia previsto in un contesto negoziale, ossia nell'ambito di un accordo tra datore di lavoro e organizzazioni sindacali. Per una ricognizione delle modifiche in parola, si veda, tra le altre dall'Agenzia delle Entrate con Circolare n. 28/E del 15/06/2016 e Circolare 5/E del 29/03/2018.

⁷⁶ Cfr., tra le altre, la circolare 15 giugno 2016, n. 28/E è stato precisato, tra l'altro, che relativamente alle fattispecie di cui alle lettere f), f-bis), f-ter) ed f-quater) del comma 2 dell'articolo 51 del Tuir «la erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell'articolo 95 del TUIR, e non nel solo limite del cinque per mille, secondo quanto previsto dall'articolo 100 del medesimo testo unico». Affinché un regolamento configuri l'adempimento di un obbligo negoziale, lo stesso deve essere, quindi, non revocabile né modificabile autonomamente da parte del datore di lavoro.

⁷⁷ *Idem*.

⁷⁸ Prima tra tutte l'esperienza di Ivrea, dove Adriano Olivetti consolida e organizza l'assistenza ai dipendenti in moltissimi aspetti di vita: a partire dal 1945 istituisce una serie di servizi e benefit che spaziano dagli asili nido alle biblioteche, dai servizi di ristorazione agli ambulatori medici.

⁷⁹ Si giunge a sostenere che per ogni euro investito in questi programmi se ne generano tre di benefici per l'impresa; cfr. M. MATTEUCCI-P. STERN, *Welfare aziendale & fringe benefit*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2023, pag. 10.

quella di aumentare la produttività aziendale attraverso il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e pertanto del clima aziendale: dipendenti più soddisfatti saranno lavoratori più motivati e sensibili al successo aziendale. Ma anche mezzo per realizzare il principio di solidarietà sociale. Inoltre, tali prassi si inseriscono in un modello evolutivo di relazioni industriali fondato sulla responsabilità sociale d'impresa, sull'inclusione e sulla conciliazione tra vita privata e lavoro, valorizzando la partecipazione e la fidelizzazione del personale. Da questa prospettiva, il *welfare* aziendale assume una dimensione multidisciplinare, intrecciando profili giuslavoristici, fiscali e organizzativi. Sempre più PMI⁸⁰ adottano, nel complesso, il *welfare* aziendale in modo strategico⁸¹, estendendo i benefici non solo ai lavoratori ma anche alle loro famiglie.

Le misure offerte spaziano - similmente alle opzioni previste in caso di *welfare* premiale - dalla sanità integrativa alla previdenza complementare, dal sostegno all'istruzione alla mobilità sociale⁸², fino alla conciliazione tra tempi di vita e lavoro. In tale cornice si inserisce

⁸⁰ Cfr. Il Rapporto Welfare Index PMI, giunto alla sua ottava edizione in cui tra gli altri dati rileva che in questi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello elevato di *welfare* sono triplicate superando il 33%. Per quanto attiene l'opzione de premio di risultato su 13.042 contratti attivi (10.690 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 8.380 di redditività, 6.683 di qualità, 1.400 prevedono un piano di partecipazione) oltre 8.000 prevedono misure di welfare aziendale: se scomputiamo il valore sul numero dei lavoratori interessati, inoltre, si scopre che sul totale dei lavoratori beneficiari indicato pari a 3.470.887 (di cui 2.425.165 riferiti a contratti aziendali e 1.045.722 a contratti territoriali) ben 2.124.199 lavoratori applicano contratti con opzione *welfare*; cfr. *Report* deposito contratti ai sensi dell'art. 14 della l.n.151/2015, ultimo report 15 maggio 2025.

⁸¹ Tra i molteplici *flexible benefit* diffusi tra le imprese italiane, troviamo: buoni pasto: in assenza del servizio di mensa aziendale, permettono di offrire ai dipendenti la possibilità di trascorrere la pausa pranzo dove preferiscono, o di utilizzarli per la spesa presso i supermercati convenzionati; buoni acquisto: spesso erogati in occasione di ricorrenze particolari, come festività o il raggiungimento di importanti traguardi, consistono in un importo variabile da spendere presso *e-commerce* o punti vendita convenzionati; buoni carburante: con i buoni carburante i collaboratori potranno avere a disposizione somme di denaro da spendere nell'acquisto di carburante per i propri spostamenti; agevolazioni per i mezzi di trasporto: per facilitare lo spostamento casa-lavoro dei dipendenti, puntando anche sul tema della sostenibilità; corsi di formazione: per mantenere alti i livelli di *engagement* del personale, incrementare le conoscenze e favorire lo scambio di competenze, aumentando anche la motivazione dei lavoratori; ma anche quelli legati alle esigenze che i collaboratori riscontrano al di fuori dell'ambiente lavorativo e nel proprio tempo libero, tra cui: corsi di lingua; polizze integrative; assistenza medico-sanitaria; rimborso spese scolastiche o rette per asili nido; borse di studio per i figli; abbonamenti teatrali o per il cinema; accesso a mutui e prestiti agevolati; servizi di *baby-sitting*, ecc.

⁸² Così, su questo piano sempre più organizzazioni investono per ridurre gli impatti generati dagli spostamenti tra le residenze dei lavoratori e la sede di lavoro. Gli esempi sono molti. Uno recente è quello di Breton, azienda metalmeccanica della provincia di Treviso che conta circa 900 dipendenti, che ha scelto di dare degli incentivi economici a chi sceglie di recarsi a lavoro a piedi, in bicicletta o condividendo la macchina con uno o più colleghi tramite il *carpooling*. Altre realtà prevedono invece degli abbonamenti per il trasporto pubblico oppure dei progetti per l'educazione ambientale. Questa direzione appare consolidarsi anche in ragione di un allargamento delle fattispecie viepiù rientranti dal punto di vista delle agevolazioni fiscali (in specie quelle dell'art. 51, c. 2, lett. f); proprio rispetto a target ambientali emblematica è la risposta dell'Agenzia delle Entrate ad interpello n. 329 del 10 giugno 2022 per cui il *benefit* aziendale della ricarica elettrica gratuita per le auto elettriche private dei dipendenti è esente dall'imposizione fiscale in quanto rientrante nelle ipotesi previste dall'art. 51, comma 2, lett. f) Tuir, il quale esclude dal reddito di lavoro dipendente (senza soglie): «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 per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto». In particolare, l'Agenzia ritiene che disposizione in parola possa applicarsi al caso in esame, in quanto il benefit è rivolto ai dipendenti allo scopo di promuovere un utilizzo consapevole delle risorse e un comportamento responsabile verso l'ambiente grazie all'incentivo all'utilizzo dei mezzi elettrici invece che inquinanti,

anche il c.d. *green welfare*, ovvero un insieme di iniziative orientate alla sostenibilità ambientale, che integrano il benessere dei lavoratori con obiettivi ecologici e di tutela del territorio, secondo una logica di responsabilità sociale sempre più diffusa anche nel contesto produttivo delle PMI.

Nel loro complesso, le misure in esame sono sempre più diffuse⁸³ e contribuiscono alla costruzione di ambienti di lavoro positivi, inclusivi e motivanti, configurandosi come una leva competitiva in grado di attrarre e fidelizzare i talenti, rafforzare la reputazione aziendale e promuovere la sostenibilità sotto il profilo sociale e organizzativo⁸⁴.

D'altro canto, vale segnalare come la mancanza di un collegamento tra *welfare puro* e obiettivi aziendali - a differenza di quanto richiesto per i premi di risultato e quindi al *welfare* premiale - può generare alcune criticità: tra queste, l'incoerenza con la contrattazione nazionale e la riduzione del coinvolgimento attivo dei lavoratori, in assenza di un meccanismo incentivante.

Una possibile soluzione potrebbe consistere nella strutturazione di piani di *welfare on top* "parametrati" che correlino - ad esempio - un'offerta crescente di misure ad obiettivi di risultato rilevati non già con indicatori di *performance* lavorativa (in quanto trattasi di misure prive del connotato retributivo) ma esclusivamente di carattere aziendale. Tale orientamento trova riscontro in risoluzioni della stessa Agenzia delle Entrate⁸⁵ che, seppure con modalità circostanziate, legittima (e a parere della scrivente non potrebbe essere diversamente) l'applicazione delle agevolazioni fiscali e contributive ai piani di *welfare on top* resi disponibili in riferimento al raggiungimento graduale di obiettivi aziendali collettivi. L'Agenzia precisa infatti che il regime agevolato «non viene meno nell'ipotesi in cui tali beni e servizi siano erogati a titolo premiale, ovvero per gratificare i lavoratori al raggiungimento di un obiettivo aziendale». La spettanza è ritenuta compatibile in quanto «si ritiene prevalente l'aspetto della fidelizzazione» rispetto a quello retributivo e tale condizione «non viene meno anche nell'ipotesi di una graduazione dell'erogazione».

Questa impostazione risulta particolarmente efficace qualora gli incentivi siano collegati a *target* ambientali o sociali, difficilmente riconducibili alla prestazione individuale, ma capaci di generare benefici condivisi per l'impresa - in termini di competitività e reputazione - e per i lavoratori, grazie all'accesso a beni e servizi aggiuntivi.

soddisfacendo il requisito della finalità educativa previsto dalla norma. Confermativa, più recente, Agenzia dell'Entrate in risposta a interpello n. 74 del 21 marzo 2024.

⁸³ cfr. i risultati del Terzo Rapporto dei Consulenti del Lavoro, presentato al Festival del Lavoro, 29-31 maggio 2025.

⁸⁴ Si segnala, in questa direzione, l'apertura mostrata anche dal settore pubblico: il Ministro per la Pubblica Amministrazione, ha recentemente affermato che il *welfare* aziendale (*ivi* evidentemente puro) rappresenta «una possibile leva da azionare, accanto alla riforma del reclutamento, dei meccanismi premiali, della formazione professionale e della mobilità, al fine di rendere il settore pubblico più moderno, dinamico e competitivo, in coerenza con il ruolo centrale che esso riveste per la crescita del Sistema Paese». Trattandosi della più grande organizzazione nazionale, ha osservato Zangrillo, è necessario «pensare alla cura delle persone», soprattutto in sede di rinnovo dei contratti collettivi, «guardando non soltanto agli aumenti salariali ma anche alla gestione del capitale umano, per soddisfare esigenze emergenti».

⁸⁵ In specie, Interpello n. 55 del 25 settembre 2020; cfr. P. ZANGRILLO, *Dichiarazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione*, in occasione della presentazione della Direttiva per i rinnovi contrattuali 2022-2024, 15 aprile 2024; Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, *Direttiva per l'avvio dei negoziati per il triennio 2022-2024*, 15 aprile 2024, disponibile su funzionepubblica.gov.it.

Analoghe considerazioni possono essere svolte con riferimento ai piani di *welfare* ispirati a principi di inclusione sociale e coesione territoriale. Le esperienze più avanzate di contrattazione collettiva dimostrano la capacità delle parti sociali di superare le resistenze tradizionali e di integrare istanze non patrimoniali nella logica dello scambio contrattuale. In tal senso, si affermano modelli innovativi di partenariato tra imprese, sindacati, enti locali e terzo settore, volti a promuovere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, contribuendo, al contempo, allo sviluppo sostenibile dei territori e al superamento della dicotomia tra Stato e mercato⁸⁶.

In buona sostanza, il *welfare* - tanto nelle forme di conversione del premio quanto in quelle di *welfare* puro - si è rivelato idoneo a incidere non soltanto sul benessere dei lavoratori, ma anche sull'assetto organizzativo e sulla stessa cultura d'impresa, orientandola verso modelli maggiormente inclusivi e socialmente responsabili. Tale dinamica trova ulteriore conferma, come già evidenziato e come si approfondirà *ultra*, nel rinnovato interesse delle organizzazioni sindacali verso schemi di tutela integrata, volti a coniugare la salvaguardia dei diritti dei lavoratori con la promozione delle istanze ambientali, ecologiche e sociali.

7. Premialità, sostenibilità e partecipazione: la contrattazione collettiva alla prova della "transizione socio-ecologica".

Tra le misure di adattamento dei luoghi di lavoro in funzione della promozione di uno sviluppo sostenibile il Programma ambientale delle Nazioni Unite menziona, non a caso, la contrattazione collettiva quale istituzione privilegiata per garantire la protezione ambientale e quella dei lavoratori, anche attraverso l'uso strategico della leva retributiva⁸⁷. In un parere sui *green jobs* il Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE)⁸⁸ torna a sottolineare il potenziale della contrattazione collettiva in relazione alla necessità già evidenziata di sviluppare «una nuova consapevolezza verso consumi più sobri» al fine di «liberare risorse da destinare a altro». Accordi sindacali mirati, fondati su obiettivi misurabili e su una distribuzione equa dei benefici tra imprese e lavoratori, possono infatti rappresentare uno strumento efficace per promuovere una cultura diffusa del risparmio energetico⁸⁹.

È ormai sempre più evidente come le questioni ambientali ed ecologiche siano strettamente interconnesse con le dinamiche sociali, tanto da giustificare l'uso del termine

⁸⁶ Su questi temi, tra gli altri, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, 19; R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2015, n. 145, 134, che parla del passaggio dal *welfare state* alla *welfare society*, in cui «il benessere dei cittadini è rimesso non più al solo Stato, ma alla società nel suo complesso, in un'interazione organizzata tra gli enti pubblici (nelle varie articolazioni territoriali, sulla base del principio della sussidiarietà verticale), le imprese e la società civile organizzata (sindacati, enti no profit e bilaterali, volontariato, cooperative sociali, fondazioni)»; A. VISCOMI, *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lav. dir.*, n. 3, 2024, p. 483 ss.

⁸⁷ Cfr. UNEP, *Labour and the Environment: A Natural Synergy*, 2007.

⁸⁸ In particolare, Comitato economico e sociale europeo (CESE), Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema «Contrattazione collettiva verde (buone pratiche e prospettive per il futuro)» (parere esplorativo) (2023/C 293/05), 18 agosto, 2023.

⁸⁹ Cfr. il precedente Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema «Lavori verdi», (2011/C48/04), paragrafo 5.3.

“transizione socio-ecologica”⁹⁰. Tale transizione impone una programmazione integrata e condivisa, orientata verso modelli di sviluppo alternativi e sostenibili⁹¹.

In Italia, negli ultimi anni, si è assistito alla progressiva diffusione di pratiche contrattuali decentrate che si collocano nel solco tracciato dall’Avviso comune sull’efficienza energetica sottoscritto già nel novembre 2011 da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil⁹². In tale intesa si invitano le imprese e le rappresentanze dei lavoratori a includere specifici obiettivi ambientali nei sistemi di premialità legati alla produttività.

In questa prospettiva, a partire dal caso pionieristico Almagora del 2008⁹³, si è sviluppata una prassi negoziale che dimostra la concreta praticabilità dell’inserimento di obiettivi ambientali e sociali nei sistemi di incentivazione rivolti ai lavoratori. Tra le esperienze più recenti si segnalano accordi finalizzati, ad esempio: alla riduzione degli scarti e alla promozione di pratiche di economia circolare⁹⁴; all’implementazione della raccolta differenziata e alla gestione sostenibile dei rifiuti⁹⁵; alla segnalazione di anomalie ambientali e all’adozione di fonti rinnovabili⁹⁶; al conseguimento di obiettivi di efficienza energetica⁹⁷ e alla riduzione dell’impronta ecologica aziendale⁹⁸.

⁹⁰ P. MANZELLA, S. PROSDOCIMI, *Le parole della sostenibilità/3: la transizione socio-ecologica*, in *Bollettino Adapt*, 13 ottobre 2023, a evidenziare che la sostenibilità richiede interventi integrati e sistemici, non azioni isolate. Per una ricostruzione del dibattito sulle implicazioni, in particolare, tra il diritto del lavoro e le diverse dimensioni della sostenibilità si rinvia, tra gli altri, a V. CAGNIN, *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Cedam, Padova, 2018.

⁹¹ In tal senso, il documento predisposto dalla Cgil, Cisl e Uil, *Una giusta transizione per il lavoro, per il benessere della persona, la giustizia sociale e la salvaguardia del pianeta. Per una transizione verde dell’economia*, 18 dicembre 2020, con il quale le parti sociali auspicavano l’apertura di un confronto con il governo per adottare misure volte alla mitigazione dei cambiamenti climatici, alla transizione verso una economia circolare e alla riduzione dell’inquinamento.

⁹² Scaricabile all’indirizzo rinnovabili.it.

⁹³ Cfr. Progetto ALMAVIVA GREEN nato nel 2008, per la verità a seguito di una fase di stallo nella contrattazione aziendale relativa al premio di risultato, che ha proposto di finanziare tale premio attraverso i risparmi energetici derivanti da comportamenti ecosostenibili. Nel 2009 è stato istituito un “green team” composto da rappresentanti dell’azienda e delle RSU, con l’obiettivo di definire una roadmap di interventi. Il premio di risultato è stato articolato su due parametri: il 75% collegato alla performance economica (MOL/VPT) e il 25% a progetti condivisi di efficientamento energetico. Ogni sede ha fissato i propri obiettivi: ad esempio, Casal Boccone puntava a un risparmio del 15% nel triennio 2010-2012. Il monitoraggio è stato affidato ad un sistema SEM (*Smart Energy Management*), e i consumi considerati includono elettricità, gas, climatizzazione e illuminazione.

⁹⁴ LUXOTTICA, COORDINAMENTO SINDACALE LUXOTTICA, FEMCA-CISL, FILCTEM-CGIL, UILTECUIL, Ipotesi di accordo Contratto Collettivo Aziendale per la partecipazione, lo sviluppo, l’inclusione e la sostenibilità, 30 novembre, 2023.

⁹⁵ GRANAROLO S.P.A., CASEARIA PODDA, INDUSTRIA LATTICINI G. CUOMO, MULINO FORMAGGI, UNCONVENTIONAL E VENCHIAREDO, FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Accordo di rinnovo integrativo aziendale Gruppo Granarolo S.P.A., 12 ottobre, 2023.

⁹⁶ EDISON S.P.A., EDISON ENERGIA S.P.A., EDISON RINNOVABILI S.R.L., SISTEMI DI ENERGIA S.P.A., CELLINA ENERGY S.R.I., ASSISTENZA CASA S.P.A., ATTIVA S.P.A., GAXA S.P.A., AMG GAS S.R.I., EDISON NEXT S.P.A. (CCNL ELE), ENERGIA ITALIA S.R.I., FILCTEM-CGIL, FLAEI-CISL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL, Verbale di Accordo, 12 ottobre, 2024.

⁹⁷ NESLE, per il biennio 2024-2025.

⁹⁸ SOCIETÀ FASSA S.R.L., RSU DI STABILIMENTO, FILLEA-CGIL, FILCA-CISL, FENEAL-UIL, Verbale di accordo, 5 settembre, 2023; ITALGAS S.P.A., FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL, Verbale di accordo, 23 novembre, 2023; STMICROELECTRONICS S.R.I., FIM-CISL, FIOM-CGIL, FISMIC E UGLM NAZIONALI, Ipotesi di accordo, 31 ottobre, 2023.

In alcuni casi, la contrattazione ha previsto la realizzazione di impianti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili o da recupero termico⁹⁹, o la conversione della flotta aziendale verso veicoli a basso impatto ambientale¹⁰⁰.

Altri ambiti di intervento includono lo sviluppo di imballaggi sostenibili¹⁰¹, l'introduzione di *energy green bonus* per favorire la mobilità sostenibile e ridurre le emissioni derivanti dagli spostamenti casa-lavoro¹⁰², nonché l'adozione di misure di responsabilità sociale d'impresa, dove le dimensioni ambientali e sociali si intrecciano¹⁰³.

Nel quadro della transizione socio-ecologica, la contrattazione collettiva mostra anche un'attenzione crescente verso la promozione delle pari opportunità. Diversi accordi fanno esplicito riferimento alla possibilità di avviare il processo di certificazione della parità di genere¹⁰⁴, oltre a prevedere misure specifiche a tutela delle vittime di violenza di genere¹⁰⁵. Queste ultime includono, tra l'altro, permessi retribuiti, congedi, tutele specifiche nei percorsi di reinserimento lavorativo, nonché iniziative di formazione, informazione e sensibilizzazione rivolte al personale¹⁰⁶.

⁹⁹ PARMALAT S.P.A. e CENTRALE DEL LATTE DI ROMA S.P.A., RSU DEI SITI AZIENDALI, FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Verbale di accordo, 13 luglio, 2023

¹⁰⁰ COLACEM SPA, COORDINAMENTO NAZIONALE DELLE RSU GRUPPO COLACEM, FENEAL-UIL, FILCA-CISL e FILLEA-CGIL, Verbale di Accordo Contrattazione di 2° livello, 9 ottobre, 2023.

¹⁰¹ FERRERO S.P.A., LA FERRERO COMMERCIALE ITALIA S.R.L., LA FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L., LA FERRERO MANAGEMENT SERVICES ITALIA S.R.L., LA FERRERO TECHNICAL SERVICES S.R.L., LA SOREMARTEC ITALIA S.R.L., FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Ipotesi di accordo, 6 ottobre, 2024.

¹⁰² COCA-COLA HBC ITALIA S.R.L., FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Accordo integrativo aziendale, 7 luglio, 2023.

¹⁰³ G.D S.P.A., RSU G.D, Contratto integrativo G.D., 30 maggio, 2023; VICENZI SPA, COORDINAMENTO DELLE R.S.U DEGLI STABILIMENTI PRODUTTIVI DI BOVOLONE (VR) NUSCO (AV), SAN GIOVANNI LUPATOTO (VR), STRUTTURE NAZIONALI E TERRITORIALI DI FLAI-CGIL, FAI-CISL E UILA-UIL, Accordo aziendale, 21 giugno 2023; ITALCEMENTI S.P.A., FENEAL-UIL, FILCA-CISL, FILLEA-CGIL, Accordo integrativo Italcementi, 25 settembre, 2023. Particolarmente significativo l'ACCORDO sottoscritto il 18 marzo 2025, di rinnovo contratto integrativo aziendale scaduto il 31/12/2024, firmato da CONFINDUSTRIA VENETO EST, FEMCA CISL VENEZIA, FEMCA CISL ROMAGNA e SOCIETA' SAN MARCO GROUP S.P.A. - leader in Italia per la produzione di pitture e vernici per l'edilizia professionale - con cui tra l'altro previsto un incentivo all'impegno dei lavoratori nei confronti delle realtà di volontariato sociale nel territorio: i dipendenti che svolgeranno almeno 40 ore l'anno di volontariato, percepiranno un incremento del 5% dell'ammontare individuale del premio di produzione (PdP).

¹⁰⁴ BARILLA G. E R. FRATELLI SOCIETÀ PER AZIONI, BARILLA INIZIATIVE S.P.A., COORDINAMENTO NAZIONALE DELLE R.S.U., VV.PP., FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Verbale di accordo, 18 luglio, 2023; STMICROELECTRONICS S.R.I., FIM-CISL, FIOM-CGIL, FISMIC, UGLM NAZIONALI, Ipotesi di accordo, 31 ottobre, 2023; BIRRA PERONI S.R.I., FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL NAZIONALI E TERRITORIALI, Verbale di accordo, 9 maggio, 2023.

¹⁰⁵ PARMALAT S.P.A. e CENTRALE DEL LATTE DI ROMA S.P.A., RSU DEI SITI AZIENDALI, FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Verbale di accordo, 13 luglio, 2023; GRUPPO LACTALIS ITALIA S.R.L., EGIDIO GALBANI S.R.L., BIG S.R.L., ITALATTE S.R.L. E BPA ITALIA S.R.L., FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL, Ipotesi di accordo Contratto Collettivo Aziendale, 5 luglio, 2023; BOFROST ITALIA S.P.A., OVERTEL S.R.L., FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS-UIL, RR.SS.UU./RR.SS.AA., Ipotesi di accordo, testo unico contrattuale integrativo (TUCI) Gruppo Bofrost Italia, 12 maggio, 2023.

¹⁰⁶ FUCECCHIO SERVIZI S.R.I., FISASCAT CISL FIRENZE e PRATO, Contratto integrativo aziendale Farmacie Fucecchio, 7 febbraio, 2023; MANIFATTURE SIGARO TOSCANO S.P.A., FAI-CISL, FLAI CGIL e UILA-UIL, Verbale di accordo, 26 luglio, 2023.

Particolarmente diffuse, negli ultimi anni, sono anche le misure a sostegno dell'equilibrio vita-lavoro¹⁰⁷, tra cui rilevano quelle con opzione di conversione del premio in giornate di permesso retribuito per favorire la conciliazione vita-lavoro¹⁰⁸.

Uno sguardo complessivo alle dinamiche contrattuali del 2024¹⁰⁹ evidenzia che, nei premi di risultato, parametri innovativi quali la sostenibilità ambientale ed energetica sono presenti nel 16% degli accordi, mentre la sicurezza sul lavoro compare nell'8% dei casi, a testimonianza di una crescente attenzione alla qualità della prestazione lavorativa. Nel complesso, l'evoluzione verso una contrattazione collettiva più partecipativa mostra la capacità, soprattutto del livello aziendale, di intercettare e gestire dal basso le trasformazioni imposte dalla transizione socio-ecologica. Il c.d. *"green and social bonus"* si configura come una leva strategica mediante la quale imprese e sindacati possono co-progettare percorsi di sostenibilità ambientale e sociale.

D'altro canto, alla luce di questo quadro negoziale, l'attenzione si sposta dalla definizione degli obiettivi *"green e social"* alla loro misurabilità, motivazione e *governance*, temi che saranno richiamati nel paragrafo seguente. Restano, infatti, alcune questioni centrali: da un lato, la difficoltà di individuare parametri *ex ante* oggettivi in grado di tradurre in termini concreti le *performance* ambientali e sociali; dall'altro, l'esigenza di garantire criteri di verificabilità *ex post* trasparenti ed equi, indispensabili anche per l'accesso al regime fiscale agevolato. A ciò si aggiungono le implicazioni di ordine motivazionale e retributivo per i lavoratori, in particolare considerando il carattere collettivo degli obiettivi e la reale incidenza sulla prestazione individuale¹¹⁰.

8. Motivazione, *performance* e premialità sostenibile: sfide e prospettive evolutive.

¹⁰⁷ ITX ITALIA S.R.L., FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS-UIL, Contratto integrativo aziendale Personale di Negoziato ITX Italia S.r.l., 8 marzo, 2023; CAMOZZI AUTOMATION S.P.A., FIOM-CGIL, FIM-CISL, RSU, Ipotesi di accordo, 26 ottobre, 2023; BLUE HEALTH CENTER S.R.L., R.S.A. DI BLUE ASSISTANCE S.P.A., Contratto integrativo aziendale Blue Health Center S.r.l., 7 luglio, 2023.

¹⁰⁸ Banco BPM, l'opzione di conversione del premio prevede la possibilità di trasformarlo in giornate di permesso retribuito per favorire la conciliazione vita-lavoro, vedi in XI Rapporto ADAPT.

¹⁰⁹ Cfr. l'*XI Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia*, in adaptuniversitypress.it da cui risulta che dei 427 accordi aziendali del 2024 oggetto di analisi, 167 riguardano premi di risultato o partecipazione (39% del totale): nella maggior parte dei casi, tali premi sono negoziati per usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa vigente, ma gli accordi includono anche revisioni di indicatori, modifiche agli importi o possibilità di conversione in *welfare* (53% degli accordi, con un incremento aggiuntivo in alcuni casi). Questi dati confermano, peraltro, che la contrattazione aziendale incide significativamente sulle retribuzioni, senza distinzioni rilevanti tra PMI e aziende medio-grandi. Il premio di risultato, infatti, è presente nel 49% degli accordi nelle PMI e nelle aziende più strutturate, dimostrando che anche nelle realtà minori la contrattazione di secondo livello assume un ruolo strategico.

¹¹⁰ Sul piano delle politiche organizzative e gestionali, è stato da tempo evidenziato come i comportamenti ecologici volontari dei lavoratori non possano essere pienamente spiegati né attivati esclusivamente mediante incentivi economici. Al contrario, l'eccessivo ricorso a premi monetari rischia di compromettere la motivazione intrinseca, trasformando un agire spontaneo in un comportamento meramente strumentale. La letteratura sottolinea come sia piuttosto la combinazione tra una leadership orientata alla sostenibilità, il supporto tra pari e una cultura organizzativa favorevole a rendere efficace la diffusione di pratiche green. In tale contesto, il green bonus può rappresentare uno strumento utile, a condizione che sia integrato in una strategia più ampia di coinvolgimento e partecipazione attiva dei lavoratori; cfr., tra gli altri, A. KIM-Y. KIM-K. HAN-S.E. JACKSON-R.E. PLOYHART, *Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior. Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy*, in *Journal of Management*, September 2014, vol. 40, n. 6, pp. 1467-1492.

L'attenzione crescente alla sostenibilità dell'attività d'impresa - intesa anche come possibile leva di "civilizzazione" della *iper*-globalizzazione - riflette l'urgenza di porre al centro della riflessione l'impatto che l'agire economico produce sull'ambiente e sugli autori coinvolti¹¹¹.

La sensibilizzazione sui temi ambientali, sociali e di *governance*, che si può riassumere con l'acronimo ESG¹¹² riflette un "istituzionalismo" forte che, ancora, pochi anni fa sarebbe parso impensabile. Pur se le questioni aperte sono numerose, sembra farsi strada la convinzione diffusa che si vada verso una nuova concorrenzialità e un nuovo modello di impresa che rifugge dal dogma del *trade off* tra *business* e diritti umani o tra tutela dell'ambiente e tutela dell'occupazione e il cui statuto valoriale e organizzativo cerca di mettere a sistema profitto e sostenibilità.

Parallelamente, la retribuzione - quale principale obbligazione a carico del datore di lavoro e primo istituto del contratto di lavoro - si presta ad una rilettura in chiave di sostenibilità ambientale, intesa non solo in termini di efficienza e risparmio energetico, ma anche come strumento di orientamento dei consumi e degli investimenti dei lavoratori verso beni e servizi ecosostenibili.

In tale prospettiva, è stata più volte evidenziata l'opportunità di integrare obiettivi ambientali e sociali all'interno dei sistemi di incentivazione economica, in particolare nella struttura dei premi di risultato.

Resta, tuttavia, il nodo delle difficoltà applicative che tali strumenti continuano a presentare, specie sul piano della misurabilità, della verificabilità *ex post* e della compatibilità con i principi regolatori della prestazione di lavoro. Come detto, affinché i premi di risultato possano beneficiare del trattamento fiscale agevolato è necessario che gli obiettivi aziendali ai quali sono collegati risultino *ex ante* misurabili e verificabili. Tale condizione, tuttavia, si rivela di più complessa attuazione laddove i *target* siano riconducibili a dimensioni immateriali e collettive - quali la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale o il benessere organizzativo - difficilmente traducibili in parametri oggettivi direttamente connessi alla produttività o alla *performance* economica dell'impresa.

In questo quadro, la sfida interpretativa e applicativa consiste, pertanto, nella traduzione di finalità qualitative in indicatori operativi idonei a giustificare l'attribuzione del premio e la sua qualificazione giuridica quale componente variabile della retribuzione¹¹³. Si pensi, ad esempio, a obiettivi come la riduzione dei consumi energetici per unità di prodotto, l'incremento della raccolta differenziata, la promozione della mobilità sostenibile tra i

¹¹¹ Assai amplia la letteratura sul punto; per l'accezione della sostenibilità come concetto normativo si veda G. ALPA, *Solidarietà. Un principio normativo*, Il Mulino, Bologna, 2023. Per ulteriori approfondimenti, tra gli altri, V. BRINO, *cit.*; B. CARUSO-R. DEL PUNTA-T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in *Center for the study of European Labour Law "Massimo D'Antona"*, 2020; B. CARUSO-R. DEL PUNTA-T. TREU, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il manifesto*, in *Center for the study of European Labour Law "Massimo D'Antona"*, 2023; M. MARAZZA, *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, XX Congresso nazionale AIDLaSS, Taranto, 28-30 ottobre 2021; M. RESCIGNO, *Note sulle "regole" dell'impresa "sostenibile". Dall'informazione non finanziaria all'informativa sulla sostenibilità*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2022, 1, p. 165 ss.; V. SPEZIALE, *L'impresa sostenibile*, in *Riv. giur. lav.*, 4, p. 494 ss.

¹¹² Cfr. *Environmental, Social, Governance*, per cui diffusamente si può vedere R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità*, Il Mulino, 2020.

¹¹³ È esplicitamente previsto che tali incrementi possano riguardare anche obiettivi non strettamente economico-finanziari, purché misurabili e verificabili *ex ante*: cfr. Circolare Agenzia Entrate n. 5/E/2018

dipendenti o il coinvolgimento in progetti di responsabilità sociale d'impresa. In questa prospettiva, vale segnalare la possibilità di un'integrazione strutturale tra sistemi incentivanti e obiettivi *ESG*, per la quale la contrattazione collettiva può costituire la sede privilegiata, nella ricerca di una sintesi tra strategie aziendali orientate alla sostenibilità e interessi dei lavoratori.

Da questo punto di vista, premi di risultato ancorati a *target ESG* possono identificarsi non già solo come *meri* strumenti di adattamento alle esigenze strategiche dell'impresa, ma finire per assumere il ruolo di veri e propri *driver* di innovazione regolativa e culturale, capaci di riallineare gli interessi datoriali, le aspettative dei lavoratori e il bene pubblico rappresentato dalla sostenibilità.

Tale approccio, come detto, è proprio quello che consente di ridefinire il concetto di competitività aziendale, non più limitato alla sola dimensione economico-finanziaria, ma esteso alla capacità dell'impresa di generare impatti positivi dal punto di vista ambientale, sociale e della *governance*.

Parallelamente, gli obiettivi *ESG* possono essere integrati tra i parametri valutativi dei premi di risultato, a condizione che siano quantificabili (ad es. riduzione dei consumi energetici per dipendente o per unità di prodotto, percentuale di rifiuti riciclati, numero di iniziative di formazione o di inclusione realizzate); siano collegati a un miglioramento rispetto a una *baseline* storica (*performance* incrementale); siano verificabili attraverso strumenti e dati oggettivi, eventualmente derivanti dagli obblighi di rendicontazione previsti dalla normativa sulla sostenibilità aziendale (ad esempio, tramite specifici *Kpi Esg*¹¹⁴).

Tale processo - già in corso di implementazione in diverse realtà produttive - implica per le imprese la necessità di dotarsi di sistemi interni di monitoraggio e misurazione delle *performance ESG*, con effetti potenzialmente rilevanti anche sul piano della contrattazione collettiva, tanto sotto il profilo contenutistico quanto sotto quello rivendicativo.

Questa impostazione - come anticipato - si colloca in continuità con l'evoluzione del quadro normativo europeo, caratterizzato dall'adozione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD, Direttiva UE 2022/2464), del c.d. Regolamento sulla tassonomia delle attività sostenibili¹¹⁵, e, più recentemente, della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD, Direttiva UE 2024/1760). Senza entrare nel dettaglio¹¹⁶, vale sottolineare come tale *corpus* normativo abbia messo in atto¹¹⁷ strumenti volti a responsabilizzare le imprese - seppur principalmente di dimensioni medio-grandi o quotate - rispetto agli

¹¹⁴ Cfr. OECD, *Behind ESG ratings*, 2025 in cui è possibile rintracciare la mappatura di oltre 2.000 metriche ESG utilizzate da agenzie di rating, con analisi comparativa, scaricabile in oecd.org

¹¹⁵ Regolamento UE 2020/852.

¹¹⁶ Sul quadro normativo europeo in materia di sostenibilità, sul carattere innovativo di tali misure e sulle relative implicazioni per la *governance* aziendale e le relazioni di lavoro, v., tra gli altri, T. TREU, *Impresa sostenibile: implicazioni per il diritto del lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 483, 2024; M. GIOVANNONE, *Responsabilità, informazione e partecipazione nella proposta di direttiva europea sulla due diligence*, in *Federalismi*, n. 3, 2024, p. 233 ss.; F. GUARRIELLO, *Take Due Diligence Seriously: commento alla direttiva 2024/1760*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 183, 2024, p. 245 ss. V. BRINO, *La governance societaria sostenibile: un cantiere da esplorare per il diritto del lavoro?*, in *Lav. dir.*, n. 3, 2023, p. 23 ss..

¹¹⁷ Si ricorda, per completezza, che la Direttiva (UE) 2025/794 ("*Stop the Clock*", in G.U.U.E. il 17 aprile 2025, n. 2025/794) ha modificato le Direttive 2022/2464 (CSRD) e 2024/1760 (CSDDD), rinviando rispettivamente di due anni l'applicazione degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità e di un anno i termini di recepimento e di avvio della prima fase applicativa del dovere di diligenza, senza pregiudicare gli obiettivi del *Green Deal* e del Piano d'azione per la finanza sostenibile.

obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo un'integrazione strutturale tra trasparenza, sostenibilità e *governance* responsabile.

In particolare, le imprese sono tenute a fornire informazioni sui processi di coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti - sotto forma di partecipazione, informazione o consultazione - riguardo agli impatti effettivi e potenziali della strategia aziendale sulla forza lavoro, nonché sui rischi e sulle opportunità connessi ai piani di transizione verde. Contestualmente, viene valorizzato il dialogo con le organizzazioni sindacali sulla qualità e attendibilità delle informazioni di sostenibilità, elementi cruciali e potenzialmente conflittuali.

La prospettiva che emerge è quella di un rafforzamento della legittimazione dell'iniziativa aziendale e della partecipazione dei lavoratori in materia di sostenibilità. Il perseguimento degli obiettivi ambientali e di tutela dei diritti umani tende infatti a configurarsi come un interesse comune delle parti sociali, idoneo a superare la tradizionale contrapposizione nelle relazioni industriali.

Proprio gli strumenti retributivi variabili possono divenire, in questo contesto, un veicolo di sostenibilità "contrattata", espressione di un dialogo tra le parti sociali orientato al bene comune più che al solo profitto d'impresa.

Premi di risultato e altri strumenti incentivanti della contrattazione collettiva - anche nella forma del *welfare on top*¹¹⁸ - possono, si è detto, superare la tradizionale funzione di stimolo alla produttività, includendo tra i propri obiettivi la qualità del lavoro, l'innovazione organizzativa e l'efficienza ambientale.

In tale ottica gli stessi dati ESG oggetto di rendicontazione pubblica possono costituire un fondamento oggettivo per la definizione di obiettivi contrattuali premianti e, certamente, rappresentano un patrimonio informativo strategico per le rappresentanze sindacali, potenziandone la capacità di interlocuzione e negoziazione in un'ottica di corresponsabilizzazione e di redistribuzione degli esiti positivi della transizione ecologica. Tale redistribuzione si configura come espressione di un interesse collettivo rinnovato, in cui la solidarietà tra lavoratori intesi come "classe" si proietta verso un interesse generale che trova fondamento nella necessità di garantire sostenibilità e dignità del lavoro per le generazioni future¹¹⁹.

Da questa angolazione, il premio di risultato appare sollevare minori problematiche in relazione alla sua corrispettività in senso tecnico, anche se i *target* ambientali o sociali cui è collegato generano vantaggi collettivi e, in parte, *extra-funzionali* rispetto alla prestazione del lavoratore. Certo, sul piano delle relazioni industriali, tale osservazione sollecita una riflessione sulla possibilità che le variabili tradizionali del costo del lavoro e della produttività - centrali nel conflitto redistributivo classico - possano progressivamente perdere centralità, a favore di una contrattazione orientata a valori condivisi¹²⁰.

¹¹⁸ Queste ultime, si è detto, sebbene non abbiano natura retributiva, possono comunque essere collegate al raggiungimento negoziato di obiettivi di sostenibilità, rafforzando l'integrazione tra incentivazione e responsabilità sociale d'impresa, coerentemente con la logica redistributiva e mutualistica tipica del *welfare contrattuale* (cfr. CNEL, *Rapporto sul welfare contrattuale*, 2022).

¹¹⁹ Sul piano della elaborazione teorica e progettuale del contributo del sindacato allo sviluppo sostenibile, ad opera delle principali confederazioni sindacali italiane, si veda AA.VV., *Lo sviluppo sostenibile nel dialogo sociale*, Edizioni Lavoro, Roma, 2008, per la Cisl.

¹²⁰ Cfr. G. ALIOTI, *I lavoratori e l'efficienza energetica nell'industria*, relazione al convegno ENEA-FEDERESCO, *Audit energetici e sistemi di gestione dell'energia: opportunità di sviluppo per il settore*

Ciò non significa, tuttavia, negare la natura sinallagmatica del rapporto di lavoro, quanto piuttosto riconoscere che la retribuzione, nella sua qualificazione di sintesi tra “valori negoziali e principi di libertà e dignità”¹²¹, possa evolvere in senso espansivo, fino a configurarsi come un “diritto sociale di cittadinanza”¹²² di nuova generazione. In tal senso, essa può essere finalizzata anche a scopi che eccedono la dimensione strettamente individuale e funzionale, purché orientati al perseguimento di obiettivi collettivi e condivisi.

Elemento decisivo in tale processo è rappresentato dal coinvolgimento attivo dei lavoratori nella definizione e nella gestione del sistema incentivante: un aspetto che, sebbene sinora rimasto marginale nei modelli di *governance* paritetica, sembra oggi destinato ad acquisire nuovo rilievo alla luce della recente legislazione in materia di partecipazione, la quale può aprire la strada a una contrattualizzazione maggiormente condivisa delle misure premiali.

9. Partecipazione dei lavoratori ai risultati dell'impresa e legge n. 76/2025: luci e ombre, cenni.

Non è un mistero che le relazioni sindacali in Italia siano state tradizionalmente caratterizzate da un'impronta conflittuale, volta a contrastare o a condizionare le decisioni aziendali e, in tal modo, ostativa al metodo partecipativo, *rectius* collaborativo.

A giudizio di chi scrive, tuttavia, non sussiste un rapporto di alternatività tra modello partecipativo e contrattazione collettiva, in coerenza, peraltro, con le disposizioni della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea”¹²³.

L'integrazione possibile tra i due piani trova oggi un banco di prova concreto nel sistema dei premi di produttività e delle misure di *welfare*, specialmente alla luce della recente attuazione dell'art. 46 Cost.¹²⁴ che, tra le diverse forme di coinvolgimento dei prestatori di lavoro nelle decisioni d'impresa annovera la partecipazione gestionale, quella economico-finanziaria, quella organizzativa e quella consultiva. Senza entrare nello specifico¹²⁵, non è

industriale (art. 8 Direttiva europea 2012/27/UE), Napoli, 4 novembre 2014, in enea.it.

¹²¹ L. MONTUSCHI, *La Costituzione e i lavori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2009, n. 2, I, 159.

¹²² O. MAZZOTTA, *La dignità umana come diritto fondamentale e il sistema delle fonti*, in C. BALDUCCI-M.L. SERRANO (a cura di), *Atti del Convegno nazionale Nuovi assetti delle Fonti del Diritto del Lavoro*. Otranto, 10-11 giugno 2011, CASPUR-CIBER Publishing-Pubblicazioni Ecosostenibili, 2011, p. 154.

¹²³ Cfr. a conferma Sentenza 4 aprile 2019, causa C-699/17, sul caso *Allianz Vorsorgekasse*, per cui i giudici di Lussemburgo, nel caso citato, qualificano i “diritti di codecisione” ivi esercitati dal Comitato aziendale della legge sul regime previdenziale austriaco, come espressione del «diritto fondamentale di negoziazione collettiva di cui all'art. 28 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea».

¹²⁴ Legge 15 maggio 2025, n. 76, recante «disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese» che - diversamente per quanto avvenuto in passato per altri progetti (per un *excursus* dei quali si può rinviare, per esempio, a M. CONTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia, La proposta della CISL nel quadro comparato*, in *Dir. rel. ind.*, 2023, 4, pp. 940 ss.; così come già A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *Dir. lav. mer.*, 2014, 2, p. 295 ss.) compie attuazione all'art. 46 Cost. il quale sancisce il diritto dei lavoratori di «collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende».

¹²⁵ Si rinvia, in proposito, alla crescente letteratura scientifica che sta fiorendo attorno al tema della partecipazione dei lavoratori disciplinata dalla legge n. 76/2025, cui è dedicato il paragrafo 9. Tra i contributi più recenti, v. A. ALAIMO, *La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'employee's involvement di matrice europea: (poche) aperture e (molte) chiusure*, in *Lav. dir. eur.*, n. 2, 2025, p. 1 ss.; ID., *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta: per una dialettica senza contrapposizione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*,

questa la sede, ciò che qui interessa è - dopo una lettura a caldo - contestualizzare le disposizioni che hanno da poco superato l'esame parlamentare rispetto alla loro potenzialità sulla retribuzione premiale.

Come si è finora cercato di chiarire, questa comporta prevalentemente una parziale condivisione dei risultati dell'impresa, intesa come partecipazione all'individuazione dei *target* incrementali ovvero degli indicatori di misurazione, senza implicare un automatico coinvolgimento nelle scelte gestionali¹²⁶.

Nel tentativo di tracciare un primo confronto tra queste prassi negoziali e la disciplina delineata dalla norma attuativa dell'art. 46 Cost., emerge, in primo luogo, la centralità della contrattazione collettiva, la cui funzione non viene meno, bensì si rafforza attraverso il ruolo di mediazione esercitato dalle organizzazioni sindacali¹²⁷.

Pur essendo stato eliminato, in sede parlamentare, il riferimento alla loro "*funzione raccomandata*" contenuto nella versione originaria, il coinvolgimento delle parti sindacali si conferma essenziale nella definizione del perimetro e delle modalità concrete della partecipazione.

Da un'altra, seppur correlata, prospettiva, può dirsi che la disposizione promulgata affidi alla contrattazione collettiva un ruolo centrale, promuovendone l'iniziativa attraverso una sorta di "spinta gentile"¹²⁸ che, pur senza vincoli cogenti, si rivela determinante per l'attuazione concreta della riforma, giacché solo attraverso la contrattazione l'opzione partecipativa può evitare di rimanere confinata al *mero* esercizio unilaterale del potere datoriale.

n. 480, 2024; B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 484, 2024; A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi: legge n. 76/2025, anatomia di una riforma mancata*, in Riv. it. dir. lav., n. 2, 2025, p. 123 ss.; A. MICHELI, *L'effettiva partecipazione dei lavoratori nell'articolo 46 della Costituzione*, in Lav. dir. eur., n. 2, 2025, p. 1 ss.; T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori: dalla proposta Cisl al testo della Camera*, in Dir. lav. mer., I, 2025; T. TREU, *Ancora sulla partecipazione*, in Lav. dir. eur., 2025, 2; A. VALLEBONA, *La legge di attuazione dell'art. 46 della Costituzione*, in Mass. giur. lav., 2005, 2, p. 416 ss.

¹²⁶ Nonostante le reiterate esortazioni contenute in numerose linee guida dei contratti collettivi nazionali e, più in generale, negli atti di indirizzo condivisi dalle Parti sociali - si pensi, in particolare, all'Accordo interconfederale del 22 gennaio 2010, cit., - nella prassi contrattuale aziendale la logica partecipativa risulta ancora poco sviluppata o comunque non pienamente attuata. In molte intese, infatti, si prevede la costituzione di commissioni paritetiche o l'istituzione di momenti di confronto e monitoraggio sull'andamento degli indicatori legati ai premi di risultato; tuttavia, mancano meccanismi che incentivino un coinvolgimento effettivo dei lavoratori, tramite le RSU, già nella fase di definizione degli obiettivi e nella scelta degli indicatori di *performance*, limitando così il potenziale dialogico e collaborativo che dovrebbe caratterizzare il metodo partecipativo.

¹²⁷ Cfr. per tutti, A. VALLEBONA, *La legge di attuazione dell'art. 46 della Costituzione*, cit. per il quale, condivisibilmente, il "punto cruciale" della legge è che "si basa sui contratti collettivi". I contratti collettivi nazionali, territoriali e aziendali sono quelli stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (art. 2).

¹²⁸ In questi termini si esprime T. TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., che condivisibilmente osserva come, sebbene nella prima versione della proposta di legge presentata dalla CISL la contrattazione collettiva fosse qualificata come "fonte raccomandata" per la regolazione di tutte le forme partecipative, e il testo finale abbia eliminato tale riferimento per alcune di esse - in particolare, ciò riguarda i piani di partecipazione finanziaria (tanto nella forma della distribuzione degli utili quanto in quella dei piani di azionariato riservati ai dipendenti) nonché l'istituzione (ma non la regolazione) delle commissioni paritetiche deputate alla partecipazione organizzativa - anche laddove non espressamente menzionata, la contrattazione collettiva si conferma strumento imprescindibile: basti considerare che l'attribuzione di azioni in sostituzione dei premi di risultato resta subordinata alla stipulazione di un accordo collettivo.

Il rafforzato richiamo¹²⁹ alla funzione delle relazioni sindacali - seppure privato degli effetti incentivanti originariamente previsti dalla Proposta di legge¹³⁰ - rappresenta dunque un passaggio strategico per l'effettiva implementazione del modello partecipativo delineato dal legislatore. In particolare, muovendosi nel solco di quella che è stata felicemente definita "la via italiana alla partecipazione"¹³¹, la legge riafferma il ruolo della contrattazione collettiva tanto nel favorire forme di partecipazione economico-finanziaria, quanto nel promuovere modalità di coinvolgimento decisionale.

Tra queste, la partecipazione economico-finanziaria, disciplinata nel Capo III, appare l'aspetto meno innovativo: il legislatore si limita infatti a riproporre, per il solo anno 2025, un regime fiscale agevolato per le imprese che distribuiscano ai lavoratori una quota non inferiore al 10% degli utili complessivi, in attuazione di contratti collettivi aziendali o territoriali *ex art.* 51 d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81. In tal caso, in deroga a quanto previsto dall'art. 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, il limite dell'importo complessivo soggetto a imposta sostitutiva è elevato a 5.000 euro lordi, restando ferme le ulteriori disposizioni dei commi 183-189 del medesimo articolo¹³².

Con tratti ben più innovativi si presenta invece il versante decisionale¹³³ della partecipazione: è in questo ambito che si colloca, nel quadro della presente analisi, la disciplina contenuta nel Capo IV della legge, che prevede l'istituzione di organismi paritetici, osservatori e sedi strutturate di confronto *ex ante* tra impresa e rappresentanze sindacali, con il compito di intervenire in ambiti strategici dell'organizzazione aziendale (tempi di lavoro, formazione, salute e sicurezza, nonché sostenibilità).

La definizione puntuale della composizione, delle funzioni e degli ambiti di operatività di tali organismi è rimessa alla contrattazione collettiva, secondo una logica di flessibilità e adattabilità al contesto produttivo di riferimento. Rispetto alle esperienze pregresse -

¹²⁹ Cfr. Art. 11 *Salvaguardia dei contratti collettivi*, per cui: 1. Sono fatte salve le condizioni di miglior favore previste dai contratti collettivi.

¹³⁰ In specie il mancato Cfr. Capo VII della proposta di legge, *cit.*, composto da un'unica disposizione (art. 19, rubricato "*Agevolazioni fiscali per i lavoratori e per le imprese*"), che prevedeva, da un lato, per i lavoratori dipendenti, la possibilità di dedurre dal reddito imponibile - entro il limite massimo di 10.000 euro annui - sia le spese sostenute nell'ambito di un piano di partecipazione finanziaria (art. 7), sia i premi correlati a innovazione ed efficienza (art. 10); dall'altro lato, per le imprese, in caso di adozione di un piano di partecipazione finanziaria, la possibilità di dedurre, nel medesimo limite di 10.000 euro per ciascun lavoratore, gli importi relativi a: i) prestiti concessi ai dipendenti per l'acquisto di strumenti finanziari; ii) differenza tra il valore delle azioni e il prezzo di vendita ai lavoratori; iii) valore integrale delle azioni in caso di assegnazione gratuita.

¹³¹ La locuzione è di M. CORTI, *Il caso della società europea. La via italiana alla partecipazione di fronte alle sfide europee*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2006, 6 p. 1393 ss.

¹³² Cfr. art. 5, *Distribuzione degli utili* (c.d. *profit sharing*) che si differenzia dalla partecipazione finanziaria e azionaria (c.d. *share ownership*) per cui, nello stesso Capo III (art. 6) contiene una regolazione che sembra pensata specificamente per le s.p.a. ma che non dovrebbe essere *a priori* esclusa per altri tipi societari (per approfondimenti, si può rinviare a M. SPERANZIN, *La partecipazione dei lavoratori: una prospettiva giuscommercialistica*, in *Lav. dir. eur.*, 2025, p. 2). Vale comunque sottolineare che nelle ipotesi *de qua*, in entrambi i casi, il coinvolgimento dei lavoratori è di forma diretta, poiché riguarda direttamente - e non mediante la rappresentanza - i lavoratori, i quali partecipano agli utili e al capitale dell'impresa.

¹³³ In particolare, potendosi distinguere tra la "partecipazione gestionale" in senso stretto, ossia la collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'impresa (art. 2, lett a) regolata dal Capo II (specialmente dagli artt. 3 e 4 a seconda che la società abbia adottato, rispettivamente, un modello dualistico o un modello tradizionale di amministrazione) e la "partecipazione organizzativa", prevista nel Capo IV.

prevalentemente fondate su modelli di *mera consultazione*¹³⁴ - essi si distinguono per un più elevato grado di strutturazione e incisività. In tale prospettiva, assumono particolare rilievo, da un lato, le previsioni dell'art. 7, che incoraggiano la costituzione di organismi paritetici composti da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori, anche su base progettuale, con il compito di formulare proposte inerenti alle diverse fasi produttive e organizzative dell'attività d'impresa, e segnatamente a piani di miglioramento e innovazione relativi a prodotti, processi, servizi e assetti lavorativi. Dall'altro lato, l'art. 8 introduce, nell'organigramma aziendale, specifiche figure - i soggetti di riferimento per la partecipazione organizzativa - incaricate di promuovere e coordinare le iniziative partecipative, fungendo da punto di raccordo tra impresa e lavoratori. In questa prospettiva, assume rilievo anche la previsione dell'art. 13¹³⁵, che istituisce, presso il CNEL, una Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori. A tale organismo è attribuito, tra gli altri, il compito di raccogliere, valorizzare e diffondere le buone pratiche di partecipazione adottate dalle imprese, nonché di formulare proposte volte a incentivare forme di partecipazione gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva.

La disciplina del Capo IV e il raccordo istituzionale *ivi* previsto può senz'altro agevolare la diffusione di modelli partecipativi più strutturati, specie nelle micro e piccole imprese, in linea di continuità con quanto già previsto dal legislatore che, come detto, subordina i benefici fiscali sui premi di risultato e sul *welfare* aziendale all'esistenza di forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori. Peraltro, pur ridimensionata dall'approvazione di più incisive misure di decontribuzione¹³⁶, tale previsione delinea una concezione integrata

¹³⁴ Che pure appare rinforzata nel testo di legge ad opera della previsione che garantisce, tramite rappresentanze dei lavoratori e sempre mediante commissioni paritetiche, un diritto di voce ai lavoratori di carattere preventivo rispetto all'adozione delle scelte aziendali atta a aggiungersi - probabilmente - ai diritti di informazione verso un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte di governo (sostanzialmente, ricollegandosi a quanto previsto dalla Direttiva UE 2019/1152 in tema di trasformazioni, fusioni e scissioni *cross-border* e la relativa disciplina di recepimento ad opera del d.lgs. 2 marzo 2023, n. 19, che già hanno approntato, nel caso *de quo*, una serie di tutele informative e partecipative per i lavoratori); sulla Direttiva in parola e il rilancio della disciplina sulla partecipazione dei dipendenti, si veda M. CORTI-M. SPERANZIN, *Il recepimento in Italia della Direttiva sulle operazioni transfrontaliere* (EU Mobility Directive). *Suggerimenti per un rilancio del dibattito sulla partecipazione?*, in *Riv. giur. lav.*, 2024, pp. 475 ss.

¹³⁵ Rubricato "Introduzione dell'articolo 17-bis della legge 30 dicembre 1986, n. 936, concernente l'istituzione della Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori", composto da a) un rappresentante del CNEL; b) un rappresentante del Ministero del lavoro e delle politiche sociali; c) sei esperti designati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori presenti presso il CNEL; d) sei esperti designati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro presenti presso il CNEL; e) tre esperti di diritto del lavoro e relazioni industriali o di gestione e organizzazione aziendale, scelti congiuntamente dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro presenti presso il CNEL; con il compito di a) pronuncia con parere non vincolante su eventuali controversie interpretative che dovessero sorgere in ordine alle modalità di svolgimento delle procedure previste nelle imprese dei diversi settori; b) proposta agli organismi paritetici eventuali misure correttive nei casi di violazione delle norme procedurali relative alla partecipazione dei lavoratori; c) raccolta e valorizzazione delle buone prassi in materia di partecipazione dei lavoratori attuate dalle aziende; d) redazione ogni due anni una relazione, a livello nazionale, sulla partecipazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro; e) presentazione al CNEL delle proposte volte a incoraggiare la partecipazione gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori alle imprese; f) raccolta dei verbali delle riunioni degli organismi paritetici.

¹³⁶ Ci si riferisce, in particolare, all'esonero totale dal versamento dei contributi previdenziali nonché l'integrale sgravio dei contributi relativi alla NASpI, per un periodo massimo di 24 mesi, a favore delle imprese previsto nel disegno di legge originario (art. 19) relativamente ai soggetti aziendali individuati come referenti per la formazione, i piani di *welfare*, le politiche retributive e la qualità dei luoghi di lavoro.

delle relazioni industriali e della sostenibilità, in cui la partecipazione assume carattere istituzionalizzato.

Come già evidenziato, l'effettiva attuazione e diffusione del nuovo impianto legislativo dipenderanno in larga misura dalla capacità degli attori istituzionali, sindacali e imprenditoriali di cogliere, nell'attuale fase di trasformazione economica e sociale, la maggiore efficacia del modello partecipativo delle relazioni industriali rispetto a quello tradizionalmente fondato sul conflitto. Tale modello si presenta infatti come lo strumento più idoneo ad affrontare le transizioni in corso e a promuovere uno sviluppo equo e sostenibile. Proprio su questo terreno, tuttavia, non mancano profili critici, soprattutto in considerazione del ridimensionamento rispetto alla versione originaria del disegno di legge.

Dal testo finale sono state eliminate, in particolare, le disposizioni volte a rafforzare il legame tra partecipazione e sostenibilità, tra cui l'introduzione di una definizione normativa di *"impresa socialmente sostenibile"*¹³⁷. Tale definizione avrebbe potuto costituire un riferimento valoriale e operativo per la misurazione delle *performance* sociali delle imprese. Alla stessa stregua, in termini di arretramento, appare l'eliminazione della previsione relativa all'istituzione di un *"Garante della sostenibilità sociale delle imprese"*¹³⁸, figura cui sarebbe spettato il compito di monitorare e valutare la condotta aziendale con riguardo all'adozione di pratiche partecipative, all'applicazione dei contratti collettivi e all'erogazione di percorsi formativi per i lavoratori.

Tali previsioni avrebbero verosimilmente contribuito ad ampliare la nozione di sostenibilità, integrandone le tre dimensioni ambientale, sociale e di *governance* (ESG), e, soprattutto, avrebbero consentito di avvicinare l'ordinamento italiano agli *standard* europei più avanzati¹³⁹.

Alla luce di tali omissioni, assume dunque un ruolo ancora più centrale l'intervento delle parti sociali, chiamate a colmare, attraverso la contrattazione collettiva e le prassi applicative, le lacune lasciate dal legislatore. Come già osservato, l'efficacia complessiva dell'impianto normativo dipenderà in larga misura dalla capacità di sindacati, imprese, lavoratori e istituzioni di riconoscere che, nell'attuale fase di complesse transizioni economiche, sociali e ambientali, le logiche partecipative delle relazioni industriali risultano più idonee di quelle conflittuali a promuovere uno sviluppo sostenibile. Ciò potrebbe, inoltre, contribuire a

¹³⁷ Vale a dire «l'impresa che persegue volontariamente il raggiungimento di obiettivi di equità sociale e di protezione ambientale con finalità economiche di creazione di valore di tutti i portatori di interesse» ai sensi della lett. e), comma 1, art. 2, proposta di legge Cisl, *op. cit.*

¹³⁸ Da istituirsì presso il Ministero del lavoro, il quale ai fini del riconoscimento della sostenibilità sociale d'impresa aveva il compito di adottare «modelli di valutazione che diano conto del contributo al raggiungimento degli obiettivi benessere equo e sostenibile, come definiti dagli indicatori di cui all'articolo 10, comma 10-bis, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e che tengano conto dei seguenti fattori: a) adozione o meno di strumenti di partecipazione dei lavoratori dipendenti all'impresa e la significatività degli stessi; b) adozione di piani di azionariato; c) adozione o meno dei Ccnl maggiormente applicati ai settori di riferimento e l'esistenza o meno di contrattazione aziendale o territoriale; d) tipologia, quantità e qualità dei piani formativi ai lavoratori dipendenti»; cfr. art. 21, proposta di legge Cisl, *op. ult. cit.*

¹³⁹ A parte il sistema tedesco di codeterminazione (*Mitbestimmung*) vale ricordare come in Francia, la legge *Pacte* del 2019 abbia rafforzato il ruolo dei comitati sociali ed economici (CSE) e ha introdotto la possibilità di definire, nello statuto dell'impresa, la sua "ragion d'essere" in chiave di responsabilità (per un esame si rinvia a P. H. CONAC, *Le nouvel article 1833 du Code civil français et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise: constat ou révolution?*, in *Rivista Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2019, 3, pp. 497 ss.

superare le persistenti resistenze ideologiche nei confronti della partecipazione, restituendole la sua autentica dimensione pragmatica: non già una minaccia alla titolarità della proprietà o alla direzione dell'impresa, bensì uno strumento concreto per migliorare condizioni di lavoro, qualità e produttività, e, in via riflessa, la competitività aziendale.

In conclusione, il nuovo quadro legislativo, pur con i limiti derivanti dalle omissioni in sede parlamentare, apre un terreno di confronto e di possibile convergenza tra politiche pubbliche, iniziative contrattuali e partecipazione dei lavoratori. In tale contesto, strumenti come premi di risultato e *welfare on top*, se orientati a obiettivi ambientali e sociali, assumono un valore che trascende l'aspetto retributivo, contribuendo a promuovere democrazia economica, responsabilità sociale e un nuovo equilibrio nelle relazioni industriali fondato sulla corresponsabilità e su una sostenibilità realmente condivisa¹⁴⁰.

10. Note conclusive.

Il filo del ragionamento fin qui svolto torna così alle premesse del contributo: gli strumenti incentivanti - dai premi di risultato al *welfare* - si rivelano capaci di trascendere la tradizionale funzione di stimolo alla produttività, proiettandosi verso obiettivi più ampi di qualità del lavoro, innovazione organizzativa e sostenibilità sociale e ambientale. La premialità, in questa chiave, non si riduce a un semplice beneficio economico, ma si configura come autentica leva regolativa e culturale, nella quale le parti sociali assumono un ruolo centrale nel trasformare la transizione socio-ecologica in occasioni di coesione, innovazione e valorizzazione del lavoro.

L'analisi conferma inoltre come la contrattazione collettiva, a diversi livelli, possa costituire un laboratorio di sperimentazione avanzata. Il raccordo tra fonti normative, clausole contrattuali e prassi aziendali, sostenuto dall'evidenza empirica dei casi già avviati, offre infatti un terreno fertile per l'elaborazione di soluzioni innovative e replicabili, capaci di integrare competitività, sostenibilità e inclusione sociale. In tale quadro, un elemento cruciale è rappresentato dal coinvolgimento dei lavoratori: se nei modelli di *governance* paritetica esso ha avuto sinora un ruolo marginale, le recenti aperture legislative in materia di partecipazione aprono la strada a forme inedite di contrattualizzazione condivisa delle misure premiali.

In definitiva, l'esame conferma la centralità del tema anche se il consolidamento del quadro regolativo emergente postula la trasformazione dei *green e social bonus* da meri strumenti incentivanti a veri e propri istituti giuridici di sostenibilità contrattata, fondati su criteri certi di misurabilità, su un coerente coordinamento multilivello e su verifiche concrete dei loro effetti, così così da trasformare la premialità in un motore stabile di innovazione sociale e ambientale.

¹⁴⁰ Da ultimo, la crescente "sovranità" del consumatore, favorita da interventi normativi in tema di trasparenza e dall'uso di tecnologie digitali (es. *blockchain*), può consentire ai lavoratori di monitorare il comportamento delle imprese e orientarne le scelte verso la sostenibilità. In questa direzione si collocano i *cash mobs etici* promossi dalla FIM-CISL, campagne di sensibilizzazione volte a indirizzare i consumi verso prodotti e servizi rispettosi dell'ambiente e dei diritti umani; sul punto, M. BENTIVOGLI, *Abbiamo rovinato l'Italia?: Perché non si può fare a meno del sindacato?*, Castelvechi, Roma, 2016, cap. 20).