



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Dipartimento di Comunicazione ed Economia**

**Corso di Laurea Magistrale in  
Management e Comunicazione D'impresa**

**A.A. 2025/2026**

**LA RETRIBUZIONE AD INCENTIVO**

**Relatore:**

**Prof. Alberto Levi**

**Laureando: Salvatore Puzangara**

# LA RETRIBUZIONE AD INCENTIVO

## INDICE

### INTRODUZIONE

### CAPITOLO PRIMO

#### **L'obbligazione fondamentale del datore di lavoro.**

1. La nozione di retribuzione.....Pg.4
2. I criteri di proporzionalità e sufficienza.....Pg.8
3. Le tipologie di retribuzione, a tempo e in natura.....Pg.11

### CAPITOLO SECONDO

#### **Le tipologie di retribuzione legate al rendimento del lavoratore.**

1. Il cottimo.....Pg.15
2. La partecipazione agli utili e ai prodotti.....Pg.20
3. La provvigione.....Pg.24
4. Gli incentivi di produttività e di redditività.....Pg.26

### CAPITOLO TERZO

#### **La retribuzione ad incentivo tra contrattazione collettiva e premio di risultato.**

1. La contrattazione collettiva e la retribuzione ad incentivo....Pg.28
2. Il premio di risultato.....Pg.36
3. Segue: alcuni profili applicativi.....Pg.39

## **CONCLUSIONI**

## INTRODUZIONE

In questo lavoro di tesi, si intende affrontare il tema della retribuzione, considerandola come strumento di incentivo all'interno del rapporto di lavoro. La retribuzione, infatti, rappresenta un elemento centrale del rapporto lavorativo, incidendo sia sul piano economico, sia, forse anche in maniera più sostanziale, su quello sociale e professionale del lavoratore.

Nel tempo, il concetto di retribuzione è stato definito in modi diversi. Alla fine è arrivato a quello che troviamo nell'articolo 36 della Costituzione, che costituisce il principale riferimento normativo in materia. La tesi si articola in tre capitoli, partendo proprio da quella che è la definizione della retribuzione secondo la Costituzione.

Il primo capitolo si propone di analizzare il concetto di retribuzione, al fine di fornire una definizione giuridica della stessa che tenga conto non solo del suo ruolo di corrispettivo della prestazione lavorativa, ma anche della sua funzione di tutela della dignità del lavoratore. In questa prospettiva, particolare rilievo assume il quadro costituzionale di riferimento, che attribuisce alla retribuzione una valenza essenziale per garantire al lavoratore un'esistenza libera e dignitosa.

Il capitolo approfondisce, inoltre, i criteri di proporzionalità e sufficienza della retribuzione, considerati elementi fondamentali per una corretta determinazione del trattamento retributivo. Tali criteri vengono esaminati alla luce del ruolo svolto dalla contrattazione collettiva e dell'elaborazione giurisprudenziale, che ha progressivamente contribuito a definire i contenuti e i limiti applicativi.

L'analisi si sofferma sulle principali tipologie di retribuzione, con particolare riferimento alla retribuzione a tempo e alla retribuzione in natura, evidenziandone le caratteristiche e le implicazioni giuridiche. In questo modo, il capitolo intende fornire le basi concettuali necessarie per affrontare, nei capitoli successivi, il tema delle forme retributive legate al rendimento del lavoratore e ai sistemi incentivanti.

Il secondo capitolo completa e approfondisce quanto trattato nel primo, trattando le diverse tipologie di retribuzione legate al rendimento del lavoratore. L'attenzione si sposta, in particolare, su quei sistemi retributivi che introducono una componente incentivante, nella

quale il compenso non è determinato esclusivamente in funzione del tempo di lavoro, ma risulta collegato, in misura variabile, al risultato della prestazione o all'andamento dell'attività produttiva.

In questa prospettiva, il capitolo analizza le diverse forme di retribuzione incentivante espressamente richiamate dall'ordinamento o elaborate dalla prassi, mettendone in luce struttura, funzione e limiti applicativi. Verranno così esaminate, in primo luogo, le caratteristiche del cottimo, quale modello tradizionale di collegamento tra retribuzione e rendimento, per poi soffermarsi sulle forme di partecipazione agli utili e ai prodotti, che introducono un legame più diretto tra il compenso del lavoratore e i risultati economici dell'impresa o del processo produttivo. L'analisi avrà inoltre ad oggetto la provvigione, tipica di determinati settori e caratterizzata da un rapporto particolarmente stretto tra prestazione resa e risultato conseguito.

Il terzo capitolo si colloca in una prospettiva di ulteriore approfondimento, concentrandosi sul tema della retribuzione ad incentivo nella sua dimensione collettiva e negoziale. L'analisi si sposta, infatti, dal piano delle singole tipologie retributive a quello delle fonti di regolazione, con particolare riferimento al ruolo svolto dalla contrattazione collettiva nella definizione e nel funzionamento dei sistemi incentivanti.

In tale contesto, viene esaminato il contributo dei contratti collettivi nella costruzione della retribuzione ad incentivo, soffermandosi sulla funzione degli incentivi come componente del trattamento economico complessivo e sul rapporto tra retribuzione fissa e retribuzione variabile. Particolare attenzione è dedicata al premio di risultato, quale strumento ormai centrale nella prassi della contrattazione decentrata, analizzandone la nozione, le caratteristiche essenziali, i presupposti di attribuzione e i criteri di misurazione degli obiettivi. Il capitolo si propone, infine, di chiarire la distinzione tra il premio di risultato e le altre voci retributive, evidenziando la specificità e il ruolo crescente nel sistema delle relazioni industriali.

## CAPITOLO PRIMO

# L'OBBLIGAZIONE FONDAMENTALE DEL DATORE DI LAVORO

### **1. La nozione di retribuzione.**

Nell'approccio al tema della retribuzione, più in particolare in quello del lavoro subordinato, emerge un fattore di cruciale importanza, che è quello dell'obbligazione fondamentale gravante sul datore di lavoro: la retribuzione.

Di fatto, la retribuzione costituisce l'elemento essenziale del sinallagma contrattuale. A fronte della prestazione lavorativa resa dal lavoratore in modo continuativo, personale e sotto la direzione altrui, il datore di lavoro è tenuto a corrispondere un trattamento economico che trovi fondamento sia nell'accordo contrattuale, sia nelle disposizioni normative che regolano il rapporto.

La retribuzione, in quest'ottica, svolge la funzione di corrispettivo diretto della prestazione lavorativa, fungendo da mezzo di compensazione tra le obbligazioni reciproche dei soggetti coinvolti.

Nel diritto del lavoro, vedere la retribuzione come una mera controprestazione economica, sarebbe fin troppo riduttivo. Essa è caratterizzata da una dimensione più ampia che ne rafforza la centralità e ne condiziona la disciplina.

Nell'art. 36 della Costituzione troviamo il fondamento di questa concezione, nel quale viene riconosciuto al lavoratore il diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto e, in ogni caso, sufficiente ad assicurare un'esistenza libera e dignitosa a sé e alla propria famiglia.

È proprio in questa prospettiva che emerge il nodo centrale della presente analisi: la retribuzione, in quanto strumento di tutela costituzionalmente garantito, si configura come un'obbligazione qualificata del datore di lavoro, la cui rilevanza trascende il piano strettamente contrattuale. L'obbligo retributivo, infatti, non rappresenta soltanto

l'adempimento di una prestazione patrimoniale dovuta in cambio dell'attività lavorativa, ma costituisce il mezzo attraverso il quale l'ordinamento assicura l'effettività dei diritti fondamentali del lavoratore.

La qualificazione della retribuzione come obbligazione fondamentale comporta che il datore di lavoro sia tenuto a garantire non solo la corresponsione, ma anche l'adeguatezza rispetto ai parametri costituzionali. In tal senso, l'obbligazione retributiva assume una funzione di garanzia, imponendo al datore di lavoro un dovere giuridico che non può essere eluso o ridimensionato dall'autonomia privata. Il trattamento economico, infatti, non può essere validamente determinato in misura tale da compromettere la dignità del lavoratore o da rendere ineffettivo il diritto sancito dall'art. 36 Cost.

Ne consegue che la retribuzione diventa il punto di incontro tra l'interesse individuale del lavoratore e l'interesse pubblico alla tutela del lavoro quale valore fondante dell'ordinamento. In questo senso, l'obbligazione retributiva del datore di lavoro assume una valenza centrale nel diritto del lavoro, configurandosi come lo strumento principale attraverso il quale si realizza l'equilibrio sostanziale del rapporto e si garantisce la protezione della parte debole del contratto.

In conclusione, la retribuzione si configura come l'obbligazione fondamentale del datore di lavoro non solo in quanto corrispettivo della prestazione lavorativa, ma anche quale strumento di tutela della dignità del lavoratore e di attuazione dei principi costituzionali. La sua centralità nel rapporto di lavoro riflette l'esigenza di assicurare un equilibrio sostanziale tra le parti, garantendo che il lavoro, quale fondamento della Repubblica, sia adeguatamente valorizzato anche sul piano economico.

In particolare, “chi si ponga alla ricerca del significato dogmatico del concetto di retribuzione e proceda ordinatamente discendendo le fonti del diritto, troverà nell'art. 36 Cost. i primi elementi”<sup>1</sup>.

Come anticipato, la retribuzione costituisce, anzitutto, il mezzo attraverso il quale il lavoratore assicura a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

---

<sup>1</sup> Cfr. T. Treu, *Commento sub art. 36*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna-Roma, 1979, p. 77 e ss.

Per individuare una definizione giuridica di retribuzione è necessario esaminare le fonti normative di riferimento. In particolare, occorre richiamare l'art. 2094 del codice civile, che disciplina la figura del lavoratore subordinato.

Il collegamento tra la nozione di retribuzione e il lavoro subordinato evidenzia come il trattamento economico sia direttamente connesso alla condizione di dipendenza del lavoratore. “Il contratto di lavoro subordinato non oneroso non rientra perciò, nell'ambito del tipo negoziale regolato dall'art. 2094 cod. civ.”<sup>2</sup>.

All'interno di tale rapporto, la retribuzione assume un ruolo centrale. Essa costituisce il diritto fondamentale del lavoratore e, al tempo stesso, rappresenta l'obbligazione principale gravante sul datore di lavoro. La retribuzione si configura, pertanto, come uno degli elementi essenziali dell'equilibrio sinallagmatico del rapporto di lavoro.

La retribuzione, interpretata sotto un profilo strettamente contrattuale, si qualifica come il corrispettivo della prestazione lavorativa, il quale definisce la causa del contratto di lavoro, configurandolo come un contratto a prestazioni corrispettive.

Tale natura, evidenzia la logica di reciprocità che governa il rapporto: il datore di lavoro trae un'utilità economica dall'attività svolta dal dipendente e quest'ultimo acquisisce, di riflesso, un credito patrimoniale che costituisce l'oggetto principale della sua pretesa giuridica.

Tuttavia, nel nostro ordinamento, la retribuzione supera la dimensione di puro scambio monetario e si configura come strumento di tutela della dignità della persona.

A differenza di quanto avviene in altri schemi contrattuali, l'oggetto dello scambio nel rapporto di lavoro non è una *res*, ma un'attività umana che è espressione inscindibile della personalità del lavoratore.

In questa prospettiva, la funzione della retribuzione è duplice:

funzione esistenziale: la funzione esistenziale fornisce il sostegno materiale di cui abbiamo bisogno per esercitare le libertà fondamentali. Con questo sostegno il lavoro non viene più percepito come sfruttamento o come qualcosa da vendere, ma come un modo per migliorare la vita;

---

<sup>2</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam – Wolters Kluwer, Padova. p. 75.

limite all'autonomia privata: la dignità del lavoratore impone che la determinazione della retribuzione non possa essere affidata esclusivamente alle dinamiche di mercato o al potere contrattuale delle parti, poiché il valore del lavoro umano è intrinsecamente legato alla protezione dell'individuo.

Come si vede, all'interno della definizione costituzionale sono agevolmente enucleabili due profili, nettamente distinti, della retribuzione: quello che allude ad essa come corrispettivo dell'attività prestata (proporzionalità) e quello che si riferisce alla soddisfazione di bisogni personali e familiari (sufficienza).

La proporzionalità è predicata rispetto alla qualità della prestazione (inquadramento del lavoratore in termini di qualifica e categoria) e alla quantità della medesima (tempo di lavoro). Per converso, il parametro della sufficienza esula da valutazioni strettamente legate alla dimensione negoziale individuale, per attingere piuttosto alla categoria variabile del «bisogno».

In qualche modo si può dire che all'interno dell'art. 36 convivono un'obbligazione corrispettiva (principio di proporzionalità) e un'obbligazione sociale (principio di sufficienza). Il problema è, peraltro, quello di chiedersi quale sia la concreta latitudine dei due principi e la loro reciproca interferenza.

## **2. I criteri di proporzionalità e sufficienza nella giurisprudenza.**

In tutti i casi in cui si costituisca un rapporto di lavoro subordinato a titolo oneroso, l'art. 36 Cost. prescrive che la retribuzione abbia i requisiti della proporzionalità e sufficienza.

Come è stato efficacemente osservato, “all'interno della definizione costituzionale sono agevolmente enucleabili due profili, nettamente distinti, della retribuzione: quello che allude ad essa come corrispettivo dell'attività prestata (proporzionalità) e quello che si riferisce alla soddisfazione di bisogni personali e familiari (sufficienza)”<sup>3</sup>. Così la retribuzione assume una duplice funzione: da un lato, quella di compensare la prestazione lavorativa resa; dall'altro, quella di garantire al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

Il principio di proporzionalità attiene alla dimensione sinallagmatica del rapporto di lavoro. Rispettare questo principio, implica che la retribuzione sia commisurata alla qualità e alla quantità della prestazione svolta.

In particolare, la qualità della prestazione viene misurata attraverso l'inquadramento del lavoratore in termini di qualifica e categoria, mentre la quantità si riferisce essenzialmente al tempo di lavoro. In questo senso, la proporzionalità si colloca pienamente nell'ambito della logica contrattuale tipica delle obbligazioni corrispettive.

In maniera diversa viene inquadrato il principio di sufficienza, che viene meno a valutazioni strettamente negoziali. "Il parametro della sufficienza esula da valutazioni strettamente legate alla dimensione negoziale individuale, per attingere piuttosto alla categoria variabile del bisogno"<sup>4</sup>. Pertanto, questo principio non è ancorato al valore economico in sé, ma alla funzione “sociale” della retribuzione, vista come strumento di tutela della persona del lavoratore.

Alla luce di tali considerazioni, si può affermare che nell'art. 36 Cost. «convivono un'obbligazione corrispettiva (principio di proporzionalità) ed un'obbligazione sociale

---

<sup>3</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, cit.. p. 88.

<sup>4</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, cit.. p. 95.

(principio di sufficienza)». Questa duplicità rende particolarmente complessa l'individuazione della “giusta retribuzione”, soprattutto con riferimento alla concreta latitudine dei due principi e alla loro reciproca interferenza.

Di fondamentale rilievo, diventa la questione, nell'ambito del contratto individuale di lavoro. La disciplina civilistica, infatti, riconosce all'autonomia privata un'ampia libertà nella determinazione del contenuto contrattuale. Ciononostante, tale libertà viene fortemente condizionata dallo squilibrio contrattuale tra le parti.

Proprio per riequilibrare tale asimmetria nasce l'azione collettiva dei lavoratori. La contrattazione collettiva assume così un ruolo centrale nella concreta attuazione dei principi di proporzionalità e sufficienza.

La “struttura del sistema, fondato sull'*erga omnes* del contratto collettivo, mostra l'estraneità alle intenzioni del legislatore costituente, della possibilità che la retribuzione sufficiente potesse essere individuata per via giudiziale”<sup>5</sup>.

L'interpretazione giurisprudenziale del principio di sufficienza ha condotto a risultati in parte difforni rispetto a quelli auspicati dal legislatore costituente. La sufficienza della retribuzione, infatti, viene accertata caso per caso e con effetti limitati alle parti del giudizio, in conformità ai principi che regolano l'efficacia del giudicato. Ne deriva una tutela individuale e frammentata, lontana dall'obiettivo di una garanzia generalizzata dei livelli salariali.

Secondo un orientamento ormai consolidato, il giudice, nel valutare la sufficienza della retribuzione, assume come parametro di riferimento il contratto collettivo nazionale applicabile al settore. Tale soluzione è generalmente condivisa in dottrina, in quanto il contratto collettivo rappresenta il risultato di un bilanciamento periodico tra gli interessi contrapposti delle parti sociali. Tuttavia, superata una fase iniziale di applicazione automatica dei minimi tabellari, la giurisprudenza ha attribuito a tali parametri un valore meramente orientativo, riconoscendo al giudice un ampio margine di valutazione in relazione alle condizioni concrete del singolo lavoratore.

---

<sup>5</sup> M. Marinelli, *Il diritto alla retribuzione proporzionata e sufficiente: problemi e prospettive*, in Arg. Dir. lav., 2010, I, p. 87.

Un ruolo centrale nella concreta attuazione del principio di sufficienza della retribuzione è stato svolto dalla giurisprudenza della Corte di Cassazione, che ha progressivamente elaborato la nozione di cosiddetto “minimo costituzionale”. Con tale espressione si fa riferimento al livello retributivo al di sotto del quale il compenso corrisposto al lavoratore non può scendere, in quanto non più idoneo a garantire un’esistenza libera e dignitosa ai sensi dell’art. 36 Cost.

Fin dalle prime pronunce successive all’entrata in vigore della Costituzione, la Cassazione ha riconosciuto natura immediatamente precettiva all’art. 36, escludendone il carattere meramente programmatico. Ciò ha consentito al giudice di intervenire direttamente sulla retribuzione pattuita dalle parti, qualora essa risultasse inadeguata sotto il profilo della sufficienza. In tale prospettiva, il diritto alla giusta retribuzione è stato qualificato come diritto soggettivo pieno e indisponibile, azionabile dal lavoratore anche in presenza di un accordo individuale formalmente valido.

Nel delineare i criteri di individuazione del minimo costituzionale, la Corte ha individuato nel contratto collettivo nazionale di riferimento il principale parametro di valutazione. I minimi tabellari previsti dalla contrattazione collettiva sono stati considerati espressione di un equilibrio raggiunto in sede collettiva tra gli interessi delle parti sociali e, pertanto, idonei a rappresentare il valore “normale” della prestazione lavorativa sul mercato. Tale orientamento ha consentito di conferire al giudizio di sufficienza un ancoraggio oggettivo, limitando il rischio di valutazioni eccessivamente discrezionali.

Tuttavia, l’atteggiamento della Cassazione non si è tradotto in un’applicazione rigida e automatica dei minimi contrattuali. In un’evoluzione progressiva, la Corte ha chiarito che le tabelle salariali dei contratti collettivi non hanno valore vincolante assoluto, ma costituiscono un parametro orientativo, suscettibile di essere superato qualora, nel caso concreto, la retribuzione risulti comunque insufficiente rispetto alle esigenze di vita del lavoratore. In tal modo, il giudice di merito è stato investito del compito di verificare la conformità del trattamento economico al minimo costituzionale, tenendo conto delle circostanze specifiche del rapporto.

Questo orientamento ha rafforzato la funzione di garanzia dell’art. 36 Cost., ma al tempo stesso ha accentuato il carattere individuale della tutela. Il minimo costituzionale, così come elaborato dalla Cassazione, non assume i tratti di una soglia salariale generale e uniforme,

bensi di un limite elastico, la cui individuazione è rimessa alla valutazione giudiziale. Ne deriva una tutela effettiva del singolo lavoratore, ma priva di effetti generalizzati sull'assetto complessivo dei livelli retributivi.

In conclusione, attraverso la nozione di minimo costituzionale, la Corte di Cassazione ha svolto una funzione supplente rispetto all'assenza di un meccanismo legislativo di determinazione generalizzata della retribuzione minima. Tale intervento ha consentito di dare concreta attuazione al principio di sufficienza, ma ha anche contribuito a spostare l'asse della tutela dal piano collettivo a quello individuale, confermando il ruolo centrale del giudice nell'equilibrio tra autonomia contrattuale, contrattazione collettiva e garanzie costituzionali.

### **3. Le tipologie di retribuzione, a tempo e in natura.**

Nel rapporto di lavoro subordinato, la retribuzione può assumere forme diverse, in relazione sia alle modalità di determinazione del compenso sia alla natura della prestazione patrimoniale corrisposta dal datore di lavoro. Una prima e fondamentale distinzione è quella tra retribuzione a tempo e retribuzione in natura.

La retribuzione a tempo rappresenta la forma tradizionale e più diffusa di compenso del lavoro subordinato. Essa è determinata in funzione del tempo di lavoro prestato, indipendentemente dal risultato concretamente ottenuto dal lavoratore.

Come chiarisce autorevole dottrina, “la retribuzione a tempo è quella commisurata alla durata della prestazione lavorativa e non al risultato della stessa, configurandosi come il modello tipico del lavoro subordinato”<sup>6</sup>. Tale modalità retributiva risponde pienamente alla logica della subordinazione, nella quale il lavoratore mette a disposizione le proprie energie lavorative secondo le direttive del datore di lavoro, assumendo quest’ultimo il rischio dell’organizzazione e dell’attività produttiva.

La centralità della retribuzione a tempo è confermata anche sul piano sistematico, in quanto essa consente una più agevole applicazione dei principi costituzionali di proporzionalità e sufficienza di cui all’art. 36 Cost. Il riferimento al tempo di lavoro, infatti, costituisce un parametro oggettivo che permette di valutare la congruità del trattamento economico rispetto alla quantità della prestazione resa.

Accanto alla retribuzione a tempo, l’ordinamento conosce la retribuzione in natura, consistente nell’erogazione di utilità diverse dal denaro, ma comunque suscettibili di valutazione economica. Secondo una definizione ricorrente in dottrina, “la retribuzione in natura si realizza quando il compenso del lavoratore è costituito, in tutto o in parte, da beni o servizi, anziché da una somma di denaro”<sup>7</sup>. Rientrano in tale categoria, ad esempio, l’alloggio, il vitto o l’uso di determinati beni aziendali.

---

<sup>6</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam – Wolters Kluwer, Padova. p. 110.

<sup>7</sup> Treu T., *Contratto di lavoro e corrispettività*, in Carinci F. – Persiani M. *Trattato di Diritto del Lavoro*, Cedam, 2012, p. 1323

La retribuzione in natura pone delicate questioni applicative, soprattutto con riferimento al rispetto del principio di sufficienza. La giurisprudenza ha chiarito che essa è ammissibile solo a condizione che le utilità fornite siano effettivamente idonee a soddisfare i bisogni del lavoratore e che il loro valore economico sia determinabile. Come osservato in dottrina, «la retribuzione in natura non può risolversi in un aggiramento delle garanzie dell'art. 36 Cost., dovendo assicurare al lavoratore mezzi concretamente adeguati alle esigenze di vita»<sup>8</sup>.

Ne consegue che la retribuzione in natura, pur legittima, assume carattere accessorio e non può sostituire integralmente la componente monetaria, la quale rimane essenziale per garantire l'autonomia e la libertà economica del lavoratore.

Una particolare e sempre più rilevante manifestazione della retribuzione in natura è rappresentata dai cosiddetti *fringe benefits*. Con tale espressione si fa riferimento a quei benefici aggiuntivi, diversi dalla retribuzione monetaria, che il datore di lavoro riconosce al lavoratore in ragione del rapporto di lavoro.

Secondo una definizione largamente condivisa, “i fringe benefits consistono in utilità economicamente valutabili, attribuite al lavoratore in aggiunta alla retribuzione ordinaria, al fine di integrare il trattamento economico complessivo”<sup>9</sup>. Essi possono assumere forme molto diverse, quali l'auto aziendale ad uso promiscuo, l'assicurazione sanitaria, i buoni pasto, i servizi di *welfare* aziendale o l'uso di strumenti tecnologici.

Dal punto di vista giuridico, i *fringe benefits* pongono il problema della loro qualificazione come elementi della retribuzione. La dottrina prevalente ritiene che essi abbiano natura retributiva quando sono corrisposti in modo stabile e continuativo e costituiscono un vantaggio patrimoniale per il lavoratore. In tal senso, “ciò che rileva non è la forma del beneficio, bensì la sua idoneità ad arricchire il patrimonio del lavoratore in connessione con il rapporto di lavoro”<sup>10</sup>.

La qualificazione retributiva dei fringe benefits comporta rilevanti conseguenze, sia sul piano contributivo e fiscale, sia con riferimento al computo degli istituti indiretti e differiti della retribuzione, quali il trattamento di fine rapporto. Tuttavia, non tutti i fringe benefits

---

<sup>8</sup> G. Giugni, *Diritto del lavoro*, Bari, Laterza. p. 55.

<sup>9</sup> A. Vallebona, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giappichelli. p. 208.

<sup>10</sup> Corti M., *Le forme della retribuzione: la retribuzione a tempo e la retribuzione in natura*, in Marazza M. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, CEDAM, Padova 2012, pp. 1454.

assumono automaticamente rilevanza retributiva, dovendo essere valutati caso per caso in base alla loro funzione concreta.

Negli ultimi anni, i fringe benefits hanno assunto un ruolo crescente nell'ambito delle politiche retributive e di *welfare* aziendale, configurandosi come strumenti di integrazione del salario monetario. Essi, tuttavia, non possono essere considerati sostitutivi della retribuzione minima garantita dall'art. 36 Cost. Come osservato in dottrina, "i benefici accessori non possono colmare, da soli, l'eventuale insufficienza della retribuzione in denaro, pena la violazione del principio costituzionale di sufficienza"<sup>11</sup>.

In conclusione, le tipologie di retribuzione e, in particolare, il ricorso alla retribuzione in natura e ai fringe benefits, testimoniano l'evoluzione delle forme di compenso del lavoro subordinato. Tali strumenti, pur offrendo maggiore flessibilità, devono essere sempre interpretati e applicati nel rispetto dei principi costituzionali che presidiano la funzione economica e sociale della retribuzione.

---

<sup>11</sup> F. Carinci, *Il trattamento economico del lavoratore*, Milano. p. 250.

## CAPITOLO SECONDO

### LE TIPOLOGIE DI RETRIBUZIONE LEGATE AL RENDIMENTO DEL LAVORATORE.

#### **1. Il cottimo.**

La retribuzione nel sistema di lavoro subordinato, non è meramente riconducibile alla funzione di compenso dell'attività lavorativa. Una tipica implicazione della retribuzione, è quella di essere utilizzata come strumento di incentivazione del lavoratore.

È così che, come si è anticipato nel primo capitolo, accanto alla forma tipica della retribuzione a tempo, l'ordinamento riconosce modelli retributivi nei quali il trattamento economico è, in tutto o in parte, collegato ai risultati dell'attività svolta o all'andamento economico dell'impresa.

Le tipologie di retribuzione legate al rendimento del lavoratore si caratterizzano per la presenza di un nesso più o meno intenso tra compenso e risultato, che può essere misurato in termini di produttività individuale, quantità di beni realizzati, utili conseguiti o affari conclusi. In questo modo, tali forme retributive, spingono il lavoratore ad aumentare efficienza e partecipazione agli obiettivi dell'impresa, ma creano al contempo, problemi di incompatibilità con i principi fondamentali del diritto del lavoro.

In particolare, le forme di retribuzione commisurate al rendimento, devono sempre essere rapportate ai principi di proporzionalità e sufficienza sanciti dall'art. 36 cost. Difatti, pur valorizzando l'apporto personale del lavoratore, questo metodo retributivo, non può comportare uno spostamento del rischio dell'impresa sul prestatore di lavoro, né determinare situazioni di incertezza o insufficienza del trattamento economico complessivo. Ne deriva un costante bilanciamento tra funzione incentivante e tutela del lavoratore.

Una "prima tecnica di flessibilizzazione dell'obbligazione retributiva espressamente richiamata nell'art. 2099 c.c è rappresentata dal cottimo. Forma retributiva che, in assenza di

una definizione normativa univoca, viene identificata come un sistema incentivante nel quale il compenso è commisurato, anziché al tempo, al rendimento del lavoro<sup>12</sup>.

Nell'art. 2099 c.c il riferimento al cottimo, evidenzia come sia stato previsto dal legislatore un modello retributivo fondato sul risultato della prestazione lavorativa. In tale prospettiva, il cottimo si configura come una modalità di determinazione della retribuzione che valorizza la produttività del lavoratore, collegando il trattamento economico alla quantità dell'attività svolta.

Il cottimo, fondamentalmente, è un sistema retributivo nel quale, la retribuzione, viene calcolata sulla base delle unità di prodotto realizzate o dalle operazioni concretamente compiute dal lavoratore. Il compenso è determinato mediante l'applicazione di una tariffa predeterminata a ciascun pezzo prodotto o a ciascuna unità di lavoro eseguita. La retribuzione complessiva deriva dunque dalla moltiplicazione tra il numero dei risultati conseguiti e il valore unitario stabilito.

Come chiarito in dottrina, “nel lavoro a cottimo il compenso cresce in proporzione diretta all'aumento della produzione individuale”<sup>13</sup>. Ciò significa che il rendimento del lavoratore assume un ruolo centrale nella determinazione del trattamento economico, determinando il superamento del criterio temporale tipico dei modelli retributivi tradizionali. Proprio tale caratteristica consente di qualificare il cottimo come una forma tipica di retribuzione variabile.

Per consentire al lavoratore di prevedere il compenso conseguibile, diventa essenziale la preventiva determinazione delle tariffe di cottimo. Esse devono essere fissate in modo chiaro e conoscibile dal lavoratore, diversamente, il cottimo risulterebbe privo di garanzie e potenzialmente lesivo della posizione del lavoratore. Come osservato in dottrina, “la misurabilità del risultato costituisce il presupposto imprescindibile del cottimo”<sup>14</sup>.

Il cottimo può assumere diverse forme. Una principale distinzione sta nel diverso peso attribuito alla componente incentivante rispetto alla retribuzione fissa legata al tempo di lavoro. Tradizionalmente, si distingue tra cottimo misto e cottimo puro.

---

<sup>12</sup> S.Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Torino. p. 154.

<sup>13</sup> G. Giugni, *Diritto del lavoro*, cit.. p. 202

<sup>14</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino. p. 123.

Nel cottimo misto la componente variabile viene affiancata da una quota fissa, normalmente determinata in relazione al tempo di lavoro. Questa struttura consente di garantire al lavoratore un livello minimo e stabile di retribuzione, attenuando gli effetti dell'oscillazione del rendimento e riducendo l'esposizione al rischio economico. Al tempo stesso, la presenza della componente a cottimo mantiene una funzione incentivante, stimolando un aumento della produttività senza incidere in modo esclusivo sulla sicurezza del reddito. Tuttavia, proprio l'esistenza di una quota fissa può ridurre l'intensità dell'incentivo, rendendo il legame tra prestazione e compenso meno diretto.

Diversamente, nel cottimo puro l'intera retribuzione è commisurata al rendimento del lavoratore. Ciò rafforza in maniera significativa la funzione incentivante del sistema, poiché il compenso dipende esclusivamente dalla quantità o qualità della prestazione resa. Questa forma di cottimo premia un aumento della produttività e una maggiore responsabilizzazione del lavoratore rispetto al risultato del proprio lavoro. Di contro, essa espone il prestatore a una maggiore aleatorietà del reddito, poiché eventuali cali di produzione, anche indipendenti dalla sua volontà, incidono direttamente sulla retribuzione percepita. Proprio per questa ragione, il cottimo puro è stato tradizionalmente considerato più problematico sotto il profilo della tutela del lavoratore, richiedendo specifiche garanzie e limiti applicativi.

La funzione incentivante del cottimo emerge con particolare evidenza. È stato infatti osservato che “il cottimo realizza una saldatura tra l'interesse dell'imprenditore all'aumento della produttività e l'interesse del lavoratore all'incremento del guadagno”<sup>15</sup>. Attraverso tale meccanismo, il sistema retributivo incide direttamente sull'organizzazione della prestazione, stimolando il lavoratore a intensificare la propria attività.

Tuttavia, proprio la centralità del rendimento ha sollevato nel tempo rilevanti criticità. La dottrina ha evidenziato come il cottimo possa determinare una eccessiva intensificazione dei ritmi di lavoro, con possibili ricadute negative sulla tutela della salute e della sicurezza del lavoratore. In tale prospettiva, il cottimo è stato descritto “come una tecnica retributiva che espone il lavoratore al rischio di subordinare la propria integrità psico-fisica alla logica della produttività”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, cit., p. 143.

<sup>16</sup> S. Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, cit., p. 132.

In considerazione delle criticità che il sistema del cottimo può presentare, soprattutto sotto il profilo della stabilità del trattamento economico e della tutela del lavoratore, l'ordinamento ha attribuito alla contrattazione collettiva un ruolo centrale nella sua disciplina. L'art. 2100 c.c. affida infatti ai contratti collettivi la regolazione dei sistemi di cottimo, riconoscendo la necessità di un intervento normativo di fonte negoziale capace di mediare tra le esigenze di efficienza produttiva dell'impresa e la salvaguardia delle condizioni di lavoro.

In tale ambito, la contrattazione collettiva svolge una funzione essenziale di regolazione e contenimento del potere datoriale, intervenendo non solo nella determinazione delle tariffe di cottimo, ma anche nella definizione dei criteri di misurazione del rendimento e delle modalità di accertamento della prestazione. Attraverso la fissazione di parametri predeterminati e verificabili, i contratti collettivi mirano a garantire trasparenza e prevedibilità del trattamento retributivo, evitando che il collegamento tra compenso e rendimento si traduca in un'eccessiva esposizione del lavoratore al rischio economico.

Inoltre, la contrattazione collettiva individua i limiti di applicazione del cottimo, escludendone l'utilizzo in determinate attività o subordinandolo al rispetto di specifiche condizioni.

In questo modo, essa contribuisce a rendere il cottimo compatibile con i principi fondamentali dell'ordinamento lavoristico, primo fra tutti quello della sufficienza della retribuzione, assicurando che la funzione incentivante del sistema non prevalga sulla tutela della dignità e della sicurezza economica del lavoratore.

Un ulteriore profilo di rilievo concerne il rapporto tra cottimo e principio di sufficienza della retribuzione sancito dall'art. 36 Cost. Anche nel lavoro a cottimo, la retribuzione deve garantire al lavoratore un'esistenza libera e dignitosa. Come chiarito in dottrina, "il rendimento non può tradursi in uno strumento di elusione delle garanzie costituzionali in materia retributiva"<sup>17</sup>.

Nel corso del tempo, l'utilizzo del cottimo ha conosciuto una progressiva riduzione, soprattutto nei settori industriali tradizionali. Ciò nonostante, esso conserva una rilevanza sistematica, in quanto rappresenta uno dei primi modelli di retribuzione sganciata dal tempo di lavoro e ancorata al risultato. In questa prospettiva, il cottimo può essere letto come un

---

<sup>17</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino. p. 213.

antecedente storico delle moderne forme di retribuzione variabile e dei sistemi di incentivazione oggi diffusi nella contrattazione collettiva.

## **2. La partecipazione agli utili e ai prodotti.**

Un'altra modalità di determinazione della retribuzione variabile, espressamente prevista dall'art. 2099 c.c., è la partecipazione agli utili e ai prodotti. Tale forma retributiva si inserisce tra i modelli che ancorano il compenso del lavoratore non alla durata della prestazione, ma al risultato dell'attività produttiva svolta.

La partecipazione agli utili si colloca tra le modalità di determinazione della retribuzione che superano il tradizionale criterio temporale, valorizzando l'andamento economico dell'attività imprenditoriale. A differenza della retribuzione a tempo, essa non è commisurata direttamente alla durata o all'intensità della prestazione, ma al risultato complessivo dell'impresa o di una sua parte.

Sotto il profilo materiale, la partecipazione agli utili consiste nell'attribuzione al lavoratore di una quota di retribuzione parametrandola agli utili realizzati dall'impresa in un determinato periodo di riferimento. In concreto, al lavoratore viene riconosciuta una somma aggiuntiva rispetto alla retribuzione ordinaria, calcolata in percentuale sugli utili di esercizio o su specifici risultati economici previamente individuati. Il diritto alla partecipazione sorge solo in presenza di un effettivo utile e secondo i criteri stabiliti dalle parti.

Come chiarito in dottrina, “la partecipazione agli utili realizza un collegamento diretto tra il trattamento economico del lavoratore e l'andamento dell'impresa”<sup>18</sup>. In tal modo, il lavoratore viene coinvolto, almeno indirettamente, nel rischio e nel successo dell'attività imprenditoriale, pur restando estraneo alla titolarità dell'impresa stessa.

Elemento centrale della partecipazione agli utili è la sua natura variabile e aleatoria. Il compenso non è garantito in misura fissa, ma dipende dal conseguimento di risultati economici positivi dell'impresa, i quali possono risentire di fattori estranei alla prestazione lavorativa del singolo. Il lavoratore, pur adempiendo correttamente alle proprie obbligazioni, potrebbe infatti non percepire alcun compenso aggiuntivo qualora l'impresa non realizzasse utili, rimanendo così esposto a un rischio economico che non gli è strutturalmente proprio.

---

<sup>18</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino. p. 148.

Proprio per tale ragione, la dottrina ha sottolineato che “la partecipazione agli utili non può costituire l’unica forma di retribuzione, ma deve affiancarsi a una componente fissa idonea a soddisfare le esigenze di vita del lavoratore”<sup>19</sup>. La funzione della partecipazione agli utili è dunque sostanzialmente integrativa e incentivante, e non sostitutiva della retribuzione ordinaria. Essa mira a coinvolgere il lavoratore nei risultati dell’impresa, rafforzando il legame tra attività lavorativa e andamento economico, senza tuttavia mettere in discussione il principio secondo cui la retribuzione deve garantire un livello minimo di sicurezza economica.

In questo senso, la natura aleatoria della partecipazione agli utili impone un attento bilanciamento tra le esigenze di incentivazione e i principi di tutela del lavoro subordinato. Il rischio d’impresa, che si manifesta nella variabilità degli utili, non può essere integralmente trasferito sul lavoratore, il quale resta titolare di un diritto ad una retribuzione certa e sufficiente. La partecipazione agli utili si colloca pertanto come strumento accessorio del trattamento economico, idoneo ad arricchire la struttura, ma non a sostituirla la funzione primaria di garanzia.

Dal punto di vista funzionale, la partecipazione agli utili svolge una chiara funzione incentivante. Essa mira a rafforzare il coinvolgimento del lavoratore negli obiettivi dell’impresa, stimolando la collaborazione e l’impegno. Come osservato in dottrina, tale forma retributiva “tende a creare una convergenza di interessi tra datore di lavoro e prestatore, favorendo una maggiore responsabilizzazione del lavoratore”<sup>20</sup>.

La disciplina della partecipazione agli utili è rimessa in larga misura all’autonomia collettiva e individuale. L’art. 2102 c.c. prevede infatti che la partecipazione agli utili possa essere regolata dal contratto, confermando la necessità di una puntuale definizione dei criteri di calcolo, delle modalità di erogazione e dei tempi di corresponsione. In assenza di tali elementi, il sistema risulterebbe privo di certezza e difficilmente applicabile.

Un ulteriore profilo di rilievo riguarda il rapporto tra partecipazione agli utili e principio di sufficienza della retribuzione sancito dall’art. 36 Cost. La dottrina ha chiarito che anche questa forma di compenso deve essere compatibile con il diritto del lavoratore ad una

---

<sup>19</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam – Wolters Kluwer, Padova. p. 59.

<sup>20</sup> G. Giugni, *Diritto del lavoro*, Laterza, Bari. p. 261.

retribuzione proporzionata e sufficiente. In tal senso, “la variabilità del compenso non può tradursi in una compressione delle garanzie retributive fondamentali”<sup>21</sup>.

Nel tempo, la partecipazione agli utili ha assunto un ruolo crescente nell’ambito dei sistemi di incentivazione, soprattutto in connessione con modelli organizzativi orientati al risultato. Essa rappresenta una forma di retribuzione che, pur restando ancorata al lavoro subordinato, introduce elementi di compartecipazione economica tipici di assetti produttivi più flessibili.

In questa prospettiva, parte della dottrina ha evidenziato come “la partecipazione agli utili si inserisca nel più ampio processo di evoluzione delle forme retributive, anticipando logiche oggi centrali nei sistemi di premio e nella contrattazione collettiva decentrata”<sup>22</sup>.

Diversa è la partecipazione ai prodotti che, come la partecipazione agli utili, rappresenta una delle modalità di determinazione della retribuzione variabile richiamate dall’art. 2099 c.c.

Come osservato da parte della dottrina, questa forma retributiva “si fonda su un collegamento diretto tra il lavoro svolto e i prodotti realizzati”<sup>23</sup>. La retribuzione viene determinata in funzione della quantità o del valore dei beni prodotti, secondo criteri fissati in anticipo, così da rendere determinabile il trattamento economico spettante al lavoratore.

La partecipazione ai prodotti si distingue dalla partecipazione agli utili, poiché non presuppone un risultato economico positivo dell’impresa. Ciò che rileva non è l’utile di esercizio, ma l’esito materiale del processo produttivo. Anche “in presenza di un andamento economico negativo, il sistema può operare, purché la produzione sia stata effettivamente realizzata”<sup>24</sup>.

Attraverso tale meccanismo, il lavoratore viene coinvolto in modo più diretto nel processo produttivo. L’incremento della produzione incide immediatamente sul compenso, rafforzando la funzione incentivante di questa modalità retributiva. In tal senso, è stato evidenziato come “la partecipazione ai prodotti tenda a valorizzare il contributo individuale del lavoratore all’organizzazione produttiva”<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino. p. 116.

<sup>22</sup> S. Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Torino. p. 213.

<sup>23</sup> S. Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Torino. p. 119.

<sup>24</sup> G. Giugni, *Diritto del lavoro*, Laterza, Bari. p. 169.

<sup>25</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam – Wolters Kluwer, Padova. p. 213.

La variabilità del compenso comporta tuttavia la necessità di alcuni limiti. La dottrina ha chiarito che “la partecipazione ai prodotti non può sostituire integralmente la retribuzione fissa, ma deve affiancarsi a una componente stabile idonea a garantire la tutela economica del lavoratore”<sup>26</sup>. Resta pertanto fermo il principio della sufficienza della retribuzione, che continua a operare anche in presenza di sistemi legati al risultato.

---

<sup>26</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino. p. 221.

### 3. La provvigione.

Nel diritto del lavoro, la provvigione rappresenta una modalità di determinazione della retribuzione che collega il compenso del lavoratore agli affari conclusi o promossi nell'interesse dell'impresa. Essa si colloca nell'ambito della retribuzione variabile e trova il proprio fondamento nell'art. 2099 c.c., il quale ammette che la retribuzione possa essere stabilita, in tutto o in parte, in relazione agli affari dell'imprenditore. In tal modo, il legislatore riconosce la legittimità di una componente retributiva non ancorata esclusivamente al tempo di lavoro, ma direttamente connessa al risultato economico dell'attività svolta.

La provvigione si caratterizza per il rapporto immediato tra prestazione e risultato: il compenso cresce in proporzione al valore o al numero degli affari conclusi, realizzando un collegamento diretto tra attività del lavoratore e utilità conseguita dall'impresa. Come osservato in dottrina, essa costituisce “una tipica forma di retribuzione a risultato, nella quale l'elemento incentivante assume rilievo centrale”<sup>27</sup>. Ciò che viene valorizzato non è la mera messa a disposizione delle energie lavorative, bensì l'effettiva capacità di incidere sul volume degli scambi o delle operazioni commerciali.

Sotto il profilo funzionale, la provvigione svolge una evidente finalità incentivante. Il lavoratore è stimolato ad accrescere l'intensità e l'efficacia della propria attività, poiché l'incremento del risultato economico si riflette direttamente sull'entità del compenso. Tuttavia, tale meccanismo non comporta una trasformazione della natura del rapporto: il prestatore resta inserito nell'organizzazione datoriale e non assume il rischio d'impresa. La dottrina ha infatti chiarito che “il collegamento tra retribuzione e affari conclusi non altera la struttura del lavoro subordinato, né trasferisce sul lavoratore il rischio economico dell'attività imprenditoriale”<sup>28</sup>.

La natura variabile della provvigione solleva, tuttavia, questioni rilevanti sotto il profilo della tutela retributiva. Poiché il compenso dipende dall'esito degli affari, esso può risultare influenzato da fattori estranei alla volontà o alla diligenza del lavoratore. Per tale ragione, è stato sottolineato che la componente provvigionale deve inserirsi in un assetto retributivo

---

<sup>27</sup> F. Carinci – R. De Luca Tamajo – P. Tosi – T. Treu, *Diritto del lavoro*. p. 114

<sup>28</sup> M. Persiani, *Diritto del lavoro*, Cedam. p. 231.

complessivo compatibile con i criteri di proporzionalità e sufficienza di cui all'art. 36 Cost. In altri termini, la variabilità del compenso non può tradursi in una situazione di incertezza tale da compromettere la funzione primaria della retribuzione quale garanzia di sicurezza economica.

In questa prospettiva, assume rilievo il ruolo della contrattazione collettiva, che frequentemente interviene nella determinazione delle percentuali, dei criteri di calcolo e delle condizioni di maturazione della provvigione. Attraverso la previsione di parametri chiari e verificabili, la disciplina collettiva contribuisce a garantire trasparenza e a limitare il rischio di discrezionalità datoriale. Come evidenziato in dottrina, “la regolazione collettiva della retribuzione provvigionale costituisce uno strumento di equilibrio tra funzione incentivante e tutela del lavoratore”<sup>29</sup>.

In conclusione, la provvigione si configura come uno strumento retributivo che accentua la dimensione dinamica del rapporto di lavoro, valorizzando il risultato della prestazione e rafforzando il coinvolgimento del lavoratore nell'attività economica dell'impresa. Essa rappresenta una delle espressioni più significative della tendenza, propria dei modelli retributivi contemporanei, a superare il criterio esclusivamente temporale nella determinazione del compenso, pur restando ancorata ai principi fondamentali di tutela che caratterizzano il lavoro subordinato.

#### **4. Gli incentivi di produttività e di redditività.**

---

<sup>29</sup> G. Santoro-Passarelli, *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene. p. 195.

Anche gli incentivi di produttività sono finalizzati a valorizzare il rendimento della prestazione lavorativa. In tali ipotesi, il compenso è collegato al miglioramento dell'efficienza, della qualità o dell'organizzazione del lavoro. Ciò che viene premiato non è la mera presenza del lavoratore, ma il contributo fornito al processo produttivo. Come osservato in dottrina, questi incentivi mirano a “stimolare un comportamento lavorativo orientato al risultato, pur restando nell'alveo del lavoro subordinato”<sup>30</sup>.

In questa prospettiva, gli incentivi di produttività si configurano come premi collegati al raggiungimento di obiettivi previamente individuati, quali l'incremento della produzione, la razionalizzazione dei processi lavorativi, la riduzione dei tempi di esecuzione o il miglioramento della qualità del prodotto o del servizio. Il tratto caratterizzante di tali incentivi è il collegamento diretto tra il compenso aggiuntivo e il risultato della prestazione, valutato non in termini meramente temporali, ma in funzione dell'effettivo contributo apportato al processo produttivo.

Affinché il sistema incentivante possa operare in modo equilibrato, gli obiettivi di produttività devono essere definiti in maniera chiara e preventiva, attraverso parametri misurabili e verificabili. In tal senso, la contrattazione collettiva e, in particolare, gli accordi aziendali svolgono un ruolo fondamentale, poiché individuano gli indicatori di riferimento e le modalità di accertamento del risultato. Ciò consente di assicurare trasparenza nel meccanismo di attribuzione del premio e di garantire al lavoratore la possibilità di conoscere in anticipo le condizioni al cui verificarsi matura il diritto all'incentivo.

Inoltre, l'utilizzo di indicatori oggettivi mira a evitare che la valutazione della produttività sia rimessa a criteri discrezionali del datore di lavoro, riducendo il rischio di trattamenti differenziati o arbitrari. In questo modo, gli incentivi di produttività non solo perseguono l'obiettivo di stimolare un miglioramento delle *performance* lavorative, ma si inseriscono in un quadro di regole condivise, volte a rendere compatibile la funzione incentivante con le esigenze di tutela proprie del lavoro subordinato.

Diversa è la logica degli incentivi di redditività, che collegano il compenso del lavoratore ai risultati economici dell'impresa. In questo caso, il parametro di riferimento non è il rendimento individuale o collettivo della prestazione, ma l'andamento economico-finanziario dell'attività imprenditoriale. La dottrina ha evidenziato come tali incentivi introducano “una

---

<sup>30</sup> S. Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, cit., p. 187.

forma attenuata di coinvolgimento del lavoratore nel rischio d'impresa, pur senza alterare la natura subordinata del rapporto”<sup>31</sup>.

Gli incentivi di redditività sono generalmente collegati a indicatori quali il fatturato, i margini economici o altri risultati di bilancio. Essi presuppongono una valutazione complessiva dell'andamento aziendale e tendono a rafforzare il senso di appartenenza del lavoratore all'organizzazione produttiva. In questo senso, è stato osservato che tali strumenti favoriscono una convergenza di interessi tra impresa e lavoratori.

Nella prassi, i sistemi incentivanti raramente si fondano su un unico parametro. Sempre più frequentemente, la contrattazione collettiva e aziendale prevede incentivi misti, che combinano elementi di produttività e di redditività. Questa soluzione consente di bilanciare l'esigenza di premiare il contributo lavorativo con la sostenibilità economica dell'impresa, evitando che l'incentivo operi in modo automatico e sganciato dal contesto economico.

Resta tuttavia centrale il tema dei limiti. La dottrina ha chiarito che gli incentivi di produttività e di redditività non possono sostituire integralmente la retribuzione fissa, ma devono affiancarsi a essa. Anche in presenza di tali sistemi retributivi, deve essere garantito il rispetto del principio di sufficienza della retribuzione sancito dall'art. 36 Cost. In tal senso, “la variabilità del compenso non può tradursi in una compressione delle tutele fondamentali del lavoratore”<sup>32</sup>.

In conclusione, gli incentivi di produttività e di redditività rappresentano strumenti centrali nell'evoluzione dei modelli retributivi contemporanei.

## CAPITOLO TERZO

### LA RETRIBUZIONE AD INCENTIVO TRA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E PREMIO RISULTATO.

---

<sup>31</sup> G. Giugni, *Diritto del lavoro*, cit., p. 211.

<sup>32</sup> L. Galantino, *Diritto del lavoro*, cit., p. 218.

## 1. La contrattazione collettiva e la retribuzione ad incentivo.

La contrattazione collettiva rappresenta, nell'architettura delle fonti del diritto del lavoro, lo strumento attraverso il quale il principio di proporzionalità e sufficienza della retribuzione sancito dall'art. 36 Cost. trova attuazione concreta. L'art. 36 Cost., pur essendo una norma subito applicabile, enuncia un principio generale che da solo non basta a stabilire concretamente come debba essere la retribuzione. Per capire davvero quali salari siano proporzionati e sufficienti, bisogna guardare alle relazioni industriali e alla contrattazione collettiva, che adattano questo principio alle diverse realtà produttive, ai vari livelli professionali e ai modi concreti in cui si organizza il lavoro. Come è stato giustamente osservato, "l'art. 36 Cost. non contiene un modello compiuto di retribuzione, ma affida alla dinamica delle relazioni industriali la determinazione dei parametri concreti di proporzionalità e sufficienza"<sup>33</sup>.

L'autonomia collettiva assume, pertanto, una funzione conformativa essenziale: essa non si limita a recepire il principio costituzionale, ma lo traduce in clausole contrattuali che definiscono minimi tabellari, articolazioni professionali, elementi aggiuntivi e modalità di adeguamento nel tempo. Come è stato osservato, "la contrattazione collettiva costituisce il principale strumento di misurazione della sufficienza retributiva, operando quale parametro di riferimento anche nell'attività interpretativa e applicativa del giudice"<sup>34</sup>. In tal senso, la fonte collettiva si pone come punto di raccordo tra il livello costituzionale e la concreta disciplina del rapporto individuale di lavoro.

All'interno di questo quadro sistematico, la retribuzione ad incentivo si configura come uno degli ambiti nei quali la funzione della contrattazione collettiva risulta particolarmente incisiva. Le componenti variabili del salario, infatti, presuppongono la determinazione di criteri tecnici di valutazione della *performance*, l'individuazione di indicatori di produttività, qualità o redditività e la predisposizione di meccanismi di verifica oggettivi e trasparenti. Si tratta di aspetti che mal si prestano a una regolazione legislativa uniforme e che richiedono, invece, un adattamento alle specificità organizzative delle singole imprese o dei diversi comparti produttivi. È stato sottolineato, al riguardo, che "la disciplina dei premi di risultato e

---

<sup>33</sup>T. Treu, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, p. 132.

<sup>34</sup>F. Carinci – R. De Luca Tamajo – P. Tosi – T. Treu, *Diritto del lavoro*, cit., p. 318.

degli incentivi costituisce terreno privilegiato dell'autonomia collettiva, in quanto strettamente connessa alle concrete dinamiche produttive e organizzative<sup>35</sup>.

La contrattazione collettiva, soprattutto a livello aziendale o territoriale, è chiamata a svolgere una delicata funzione di equilibrio tra le esigenze di competitività dell'impresa e le garanzie di tutela del lavoratore. In un contesto economico caratterizzato da crescente concorrenza e da continui mutamenti organizzativi, le imprese avvertono l'esigenza di collegare una parte del trattamento economico ai risultati raggiunti; al tempo stesso, però, occorre evitare che tale collegamento si traduca in una compressione delle tutele o in un'eccessiva esposizione del lavoratore al rischio economico. È proprio in questo spazio che si inserisce l'intervento della contrattazione collettiva.

Attraverso la definizione negoziale degli obiettivi, degli indicatori di *performance* e dei criteri di maturazione dei premi, le parti collettive rendono la componente variabile della retribuzione prevedibile e verificabile. Gli obiettivi vengono individuati in modo espresso, i parametri di misurazione vengono stabiliti *ex ante* e le modalità di calcolo sono rese trasparenti. In tal modo, l'accesso al premio non dipende da valutazioni arbitrarie o meramente discrezionali del datore di lavoro, ma dal raggiungimento di risultati previamente concordati. La contrattazione collettiva, dunque, non solo disciplina l'incentivo, ma ne delimita l'ambito applicativo, contribuendo a rafforzare la certezza del diritto e la parità di trattamento tra i lavoratori.

Questo aspetto assume particolare rilievo se si considera che la retribuzione variabile, per sua natura, introduce un elemento di aleatorietà nel trattamento economico. Senza una regolazione negoziale chiara, il rischio sarebbe quello di trasformare l'incentivo in uno strumento di pressione o in una leva unilaterale di gestione del personale. Al contrario, la previsione collettiva di criteri oggettivi consente di coniugare flessibilità e tutela, garantendo che l'eventuale variabilità del compenso sia ancorata a parametri condivisi e controllabili.

In questa prospettiva, la retribuzione ad incentivo non deve essere considerata come un elemento estraneo o eccentrico rispetto alla struttura salariale tradizionale, ma come una sua evoluzione coerente con le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro. Essa si inserisce accanto alla componente fissa, senza sostituirla, e ne integra la funzione corrispettiva attraverso una dimensione premiale legata ai risultati. La contrattazione collettiva rappresenta

---

<sup>35</sup>M. Magnani, *Contrattazione collettiva e salario variabile*, in Riv. it. dir. lav., 2010, I, p. 27.

il principale strumento attraverso cui questa evoluzione viene governata e legittimata, assicurando che l'incentivazione economica si sviluppi entro confini di equità, trasparenza e compatibilità con il principio costituzionale di proporzionalità e sufficienza della retribuzione.

L'evoluzione del sistema di relazioni industriali italiano testimonia come la progressiva valorizzazione della componente variabile della retribuzione sia strettamente connessa alla trasformazione dei modelli contrattuali. È stato rilevato che “la struttura della contrattazione collettiva si è progressivamente orientata verso una maggiore articolazione, affidando al secondo livello la regolazione delle componenti salariali collegate ai risultati”<sup>36</sup>. Con il Protocollo del 23 luglio 1993 si è affermato un assetto fondato su due livelli di contrattazione, attribuendo al livello aziendale o territoriale il compito di disciplinare istituti economici connessi agli incrementi di produttività, qualità e redditività. In tale prospettiva, la retribuzione ad incentivo diviene strumento di raccordo tra obiettivi macroeconomici e dinamiche micro-organizzative, configurandosi come leva di competitività e, al contempo, come modalità di coinvolgimento del lavoratore nei risultati dell'impresa.

La centralità dell'autonomia collettiva nella disciplina degli incentivi si comprende appieno se si considera la natura intrinsecamente flessibile di tali istituti. I premi di risultato e, più in generale, le componenti variabili della retribuzione sono strettamente legati alle caratteristiche dell'organizzazione produttiva, agli obiettivi strategici dell'impresa, ai sistemi di valutazione della *performance* e agli indicatori economici adottati. Si tratta, dunque, di strumenti che non possono essere rigidamente predeterminati in via legislativa, poiché richiedono un costante adattamento alle specificità dei diversi settori e delle singole realtà aziendali.

La legge, infatti, interviene prevalentemente in via indiretta, delineando un quadro di riferimento generale e talora prevedendo misure di incentivo di natura fiscale o contributiva volte a favorire la diffusione dei premi di risultato. Tuttavia, essa non entra nel merito della concreta costruzione del sistema incentivante: non stabilisce quali indicatori debbano essere utilizzati, quali obiettivi debbano essere raggiunti, quale peso attribuire ai risultati individuali rispetto a quelli collettivi, né quali siano le modalità di verifica. Tali scelte sono rimesse alla contrattazione collettiva, che diviene così il luogo nel quale la retribuzione variabile prende effettivamente forma.

---

<sup>36</sup> T. Treu, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, cit. p. 147.

Ne deriva che la contrattazione collettiva non si limita a integrare una disciplina già compiuta, ma assume un ruolo costitutivo nella configurazione stessa dell'istituto. Essa non si limita a colmare eventuali lacune normative, bensì determina in concreto se il premio debba essere riconosciuto, quali siano le condizioni per la sua maturazione e secondo quali criteri debba essere calcolato. In altre parole, è la fonte collettiva a stabilire l'*an* e il *quantum* della componente variabile, incidendo sia sull'esistenza del diritto all'incentivo sia sulla sua misura.

Questa funzione "creativa" dell'autonomia collettiva ha rilevanti ricadute sistematiche. In primo luogo, essa contribuisce a modellare la struttura economica del rapporto di lavoro, poiché la presenza di una componente variabile incide sull'assetto complessivo dello scambio tra prestazione lavorativa e compenso. Il sinallagma contrattuale non si esaurisce più nello scambio tra lavoro e retribuzione fissa, ma si arricchisce di una dimensione ulteriore, nella quale il risultato assume rilevanza giuridica ai fini della determinazione del trattamento economico.

In secondo luogo, la regolazione collettiva degli incentivi svolge una funzione di garanzia. Proprio perché la componente variabile è legata a parametri suscettibili di valutazione e misurazione, vi è il rischio che, in assenza di una disciplina negoziale chiara, essa possa trasformarsi in uno strumento di gestione unilaterale e discrezionale. La definizione collettiva dei criteri di maturazione e delle modalità di verifica consente, invece, di ancorare l'incentivo a regole predeterminate, riducendo l'alea e rafforzando la trasparenza del sistema.

Infine, la centralità della contrattazione collettiva nella disciplina della retribuzione ad incentivo riflette una più ampia trasformazione del diritto del lavoro contemporaneo, nel quale l'autonomia collettiva è chiamata non soltanto a garantire livelli minimi di tutela, ma anche a governare strumenti di flessibilità economica. In questo senso, la fonte collettiva diviene il luogo di sintesi tra efficienza produttiva e protezione del lavoratore, assicurando che la variabilità del compenso si sviluppi entro confini di proporzionalità, equità e coerenza con i principi costituzionali.

Sotto il profilo dogmatico, l'inclusione degli incentivi nella nozione di retribuzione ha suscitato un ampio confronto in dottrina. Secondo un orientamento consolidato, "la retribuzione non si esaurisce nella paga base, ma comprende l'insieme delle utilità

economicamente valutabili che trovano causa nel rapporto di lavoro<sup>37</sup>. In questa prospettiva, la retribuzione ad incentivo rappresenta una modalità di articolazione interna della struttura salariale, nella quale la componente variabile si affianca a quella fissa senza alterarne la funzione essenziale di corrispettivo della prestazione lavorativa. È stato altresì osservato che “la funzione corrispettiva della retribuzione non esclude, ma anzi presuppone, una possibile articolazione in elementi diversi, purché riconducibili al sinallagma contrattuale<sup>38</sup>”.

La giurisprudenza della Corte di Cassazione ha recepito un’accezione ampia di retribuzione, affermando che “ai fini della determinazione del trattamento di fine rapporto devono essere computate tutte le somme che trovano causa nel rapporto di lavoro e che non abbiano natura meramente occasionale<sup>39</sup>”. Tale orientamento comporta che i premi di produttività e gli incentivi previsti dalla contrattazione collettiva, ove caratterizzati da stabilità e predeterminazione dei criteri di attribuzione, assumano natura retributiva a tutti gli effetti. La qualificazione giuridica non dipende dalla denominazione attribuita dalle parti, bensì dalla funzione economico-sociale dell’emolumento e dal suo inserimento nel sinallagma.

La distinzione tra retribuzione fissa e retribuzione variabile costituisce, in questo quadro, un elemento analitico imprescindibile. È stato efficacemente sottolineato che “la retribuzione fissa realizza in via primaria l’esigenza di stabilità del reddito, mentre la componente variabile risponde a finalità di incentivazione e di adeguamento dinamico alle *performance*<sup>40</sup>”. La prima garantisce la certezza del trattamento economico e rappresenta il parametro principale per la verifica della sufficienza *ex art. 36 Cost.*; la seconda introduce un elemento di elasticità, collegando una parte del compenso al raggiungimento di obiettivi individuali o collettivi.

Tale elasticità, tuttavia, non può tradursi in una deresponsabilizzazione del datore di lavoro rispetto alla garanzia di un livello retributivo adeguato. Come è stato osservato, “la parte variabile del salario può integrare, ma non sostituire, il minimo retributivo garantito dalla contrattazione collettiva<sup>41</sup>”. La giurisprudenza ha chiarito che la sufficienza della retribuzione deve essere valutata con riferimento alla componente stabile del trattamento, non potendo essere rimessa integralmente a elementi eventuali o incerti. In questa prospettiva, la

---

<sup>37</sup> F. Carinci – R. De Luca Tamajo – P. Tosi – T. Treu, *Diritto del lavoro*, cit., p. 325.

<sup>38</sup> G. Proia, *Retribuzione e struttura del salario*, Padova, 1999, p. 94.

<sup>39</sup> Corte di Cassazione, sez. lav., 17 febbraio 2004, n. 2992.

<sup>40</sup> L. Zoppoli, *Il salario tra legge e autonomia collettiva*, Napoli, p. 109.

<sup>41</sup> M. Magnani, *Contrattazione collettiva e salario variabile*, cit., p. 31.

retribuzione ad incentivo assume una funzione integrativa e premiale, ma non può costituire il fondamento esclusivo del sostentamento del lavoratore.

La contrattazione collettiva svolge, dunque, una funzione di bilanciamento tra flessibilità e tutela. Attraverso la definizione di criteri oggettivi, trasparenti e verificabili per l'attribuzione dei premi, essa riduce il rischio di arbitrarietà e rafforza la prevedibilità del trattamento economico. È stato osservato che “la disciplina collettiva dei premi di risultato rappresenta una forma di cooperazione regolata, nella quale l'interesse alla competitività dell'impresa si intreccia con quello alla valorizzazione del lavoro”<sup>42</sup>. In tal modo, la retribuzione ad incentivo si inserisce in una logica di partecipazione indiretta, che pur non configurando una vera e propria compartecipazione agli utili, consente di correlare una parte del compenso agli esiti dell'attività produttiva.

L'espansione della componente variabile riflette, inoltre, una trasformazione più ampia del concetto stesso di retribuzione, sempre meno inteso come dato statico e sempre più concepito come struttura composita e dinamica. È stato rilevato che “la retribuzione contemporanea tende a configurarsi come un sistema multilivello, nel quale coesistono elementi di stabilità e di flessibilità, in funzione delle esigenze organizzative e produttive”<sup>43</sup>. In questo scenario, la contrattazione collettiva assume un ruolo sistemico, orientando l'equilibrio tra le diverse componenti e garantendo che la dinamica incentivante si svolga nel rispetto dei principi costituzionali.

In definitiva, la retribuzione ad incentivo rappresenta un istituto paradigmatico delle trasformazioni intervenute nel diritto del lavoro contemporaneo. Essa testimonia il progressivo superamento di una concezione rigidamente uniforme e standardizzata del salario, fondata quasi esclusivamente sulla predeterminazione tabellare, a favore di un modello più articolato e dinamico, nel quale la componente variabile assume un ruolo strutturale accanto a quella fissa. Tale evoluzione riflette i mutamenti dell'organizzazione produttiva, sempre più orientata alla misurazione dei risultati, alla valorizzazione della *performance* e alla flessibilità dei sistemi retributivi.

La componente incentivante svolge, in questo contesto, una funzione di stimolo e di orientamento dei comportamenti, collegando una parte del trattamento economico al

---

<sup>42</sup> T. Treu, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, cit., p. 153.

<sup>43</sup> F. Carinci, *Il salario tra struttura e funzione*, in Arg. dir. lav., p. 67.

raggiungimento di obiettivi individuali o collettivi. Essa consente di allineare, almeno in parte, l'interesse del lavoratore a quello dell'impresa, favorendo una maggiore integrazione tra prestazione lavorativa e risultati organizzativi. Tuttavia, tale apertura alla variabilità non può tradursi in un indebolimento delle garanzie fondamentali che presidiano il rapporto di lavoro subordinato. La retribuzione fissa continua a costituire il nucleo essenziale del trattamento economico, assicurando stabilità, prevedibilità del reddito e conformità al principio di sufficienza di cui all'art. 36 Cost.

Proprio in questa tensione tra flessibilità e tutela si coglie la funzione centrale dell'autonomia collettiva. La contrattazione collettiva, infatti, rappresenta la sede privilegiata nella quale vengono definiti i criteri di maturazione degli incentivi, le modalità di calcolo dei premi e i limiti entro cui la variabilità può operare. In tal modo, essa garantisce che la componente incentivante non si trasformi in uno strumento di trasferimento del rischio d'impresa sul lavoratore, ma rimanga ancorata a parametri oggettivi, trasparenti e verificabili. L'intervento collettivo consente, inoltre, di contemperare interessi potenzialmente contrapposti, prevenendo disparità di trattamento e assicurando una disciplina uniforme all'interno del contesto aziendale o settoriale di riferimento.

La retribuzione ad incentivo, dunque, non rappresenta una rottura rispetto alla struttura salariale tradizionale, bensì un suo sviluppo coerente con le esigenze del sistema produttivo contemporaneo. Essa integra la funzione corrispettiva della retribuzione con una dimensione premiale, senza alterarne la natura sinallagmatica. Il compenso non è più soltanto controprestazione per il lavoro svolto, ma anche strumento di valorizzazione del contributo offerto al conseguimento dei risultati. In questa prospettiva, il salario assume una configurazione più complessa, nella quale coesistono stabilità e variabilità, certezza e adattabilità.

L'autonomia collettiva si conferma, pertanto, quale elemento di equilibrio dell'intero sistema. Attraverso la regolazione negoziale degli incentivi, essa assicura che l'evoluzione dei modelli retributivi avvenga nel rispetto dei principi di equità, proporzionalità e trasparenza, preservando la centralità della persona del lavoratore e la funzione sociale della retribuzione. La disciplina collettiva della componente variabile diviene così espressione di una moderna concezione del rapporto di lavoro, nella quale l'efficienza economica e la tutela del lavoro non si pongono in alternativa, ma sono chiamate a integrarsi all'interno di un assetto regolato e condiviso.

## **2. Il premio di risultato.**

Il premio di risultato si colloca, nell'ambito della struttura della retribuzione, quale voce variabile destinata a remunerare il conseguimento di determinati obiettivi previamente individuati dalla contrattazione collettiva o, nei limiti consentiti dall'ordinamento, dalla pattuizione individuale. Esso rappresenta una delle principali espressioni della c.d. retribuzione ad incentivo e costituisce, al contempo, uno degli strumenti più significativi

attraverso i quali il sistema delle relazioni industriali ha perseguito l'obiettivo di correlare il trattamento economico dei lavoratori all'andamento dell'impresa.

Sotto il profilo definitorio, il premio di risultato può essere descritto come un'erogazione economica eventuale e variabile, subordinata al raggiungimento di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, misurati sulla base di parametri oggettivi e verificabili stabiliti in sede di contrattazione collettiva. Esso si distingue, pertanto, sia dalla retribuzione minima tabellare, sia dagli elementi retributivi fissi e continuativi, caratterizzandosi per la sua natura condizionata e per la sua funzione incentivante.

Una definizione più analitica inquadra, il premio di risultato come una componente della retribuzione finalizzata a distribuire tra i lavoratori i benefici derivanti dal miglioramento delle performance aziendali, secondo un meccanismo fondato su condizioni oggettive e su parametri collettivi. Non si tratta, dunque, di una liberalità del datore di lavoro né di un'erogazione rimessa alla sua discrezionalità, ma di un istituto regolato da un accordo negoziale che subordina l'attribuzione economica al verificarsi di presupposti stabiliti in anticipo. In questa prospettiva, il premio di risultato trova la propria ragion d'essere nel collegamento funzionale tra l'andamento dell'impresa e una componente accessoria del trattamento economico dei lavoratori.

In questa prospettiva, il premio di risultato si caratterizza per tre elementi costitutivi imprescindibili: la predeterminazione degli obiettivi, la misurabilità dei risultati, la condizionalità dell'erogazione.

La predeterminazione implica che gli indicatori siano individuati ex ante, attraverso un accordo che ne definisca contenuto, modalità di calcolo e soglie di accesso. La misurabilità richiede che tali indicatori siano suscettibili di verifica oggettiva, al fine di garantire trasparenza e certezza nei rapporti. La condizionalità comporta che il diritto al premio sorga solo al verificarsi del risultato, configurandosi come credito eventuale fino al momento dell'accertamento.

La nozione di premio di risultato si è progressivamente consolidata nella prassi contrattuale e nella legislazione promozionale degli ultimi decenni, che ne ha valorizzato la funzione di leva per l'incremento della competitività del sistema produttivo e per il coinvolgimento dei lavoratori nei risultati aziendali. In tale prospettiva, la dottrina ha evidenziato come esso "rappresenti una modalità evolutiva di attuazione del principio di cui all'art. 36 Cost., nella

misura in cui integra il trattamento economico minimo garantito con componenti variabili legate alla performance collettiva”<sup>44</sup>.

Sotto il profilo funzionale, il premio di risultato assolve a una pluralità di finalità tra loro strettamente intrecciate, che ne spiegano la crescente diffusione nella prassi contrattuale contemporanea.

In primo luogo, esso risponde a un’esigenza tipicamente organizzativa: incentivare comportamenti orientati all’efficienza, alla qualità e al miglioramento continuo dei processi produttivi. Il collegamento tra una quota del trattamento economico e il raggiungimento di obiettivi condivisi mira a rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nella dinamica aziendale, superando una visione meramente esecutiva della prestazione. Il premio, in questa prospettiva, non si limita a remunerare un risultato già ottenuto, ma svolge una funzione propulsiva, orientando le condotte individuali e collettive verso traguardi predeterminati. Esso contribuisce, dunque, a promuovere una cultura organizzativa fondata sulla responsabilizzazione diffusa e sulla cooperazione interna, nella quale il miglioramento della performance diviene interesse comune dell’impresa e dei lavoratori.

In secondo luogo, il premio di risultato costituisce uno strumento di adattamento dinamico del costo del lavoro alle condizioni economiche dell’impresa. Poiché la sua erogazione è subordinata al conseguimento di risultati positivi, esso consente di modulare una parte della spesa retributiva in funzione dell’andamento aziendale, evitando che incrementi salariali si traducano automaticamente in costi fissi permanenti. Tale caratteristica assume particolare rilievo nei contesti economici caratterizzati da elevata volatilità o da ciclicità della domanda, nei quali la rigidità dei costi può incidere negativamente sulla competitività. La variabilità del premio rappresenta, quindi, un punto di equilibrio tra l’esigenza di garantire ai lavoratori una partecipazione ai benefici dell’eventuale crescita e quella di preservare la sostenibilità economico-finanziaria dell’impresa.

In terzo luogo, l’istituto svolge una funzione redistributiva. Attraverso il premio di risultato, una parte degli incrementi di produttività o dei miglioramenti economici viene trasferita ai lavoratori, consentendo una condivisione dei vantaggi derivanti dall’efficienza organizzativa. In tal senso, il premio attenua la distanza tra chi organizza il processo produttivo e chi vi partecipa con la propria attività lavorativa, introducendo una dimensione partecipativa nel

---

<sup>44</sup> F. Carinci – R. De Luca Tamajo – P. Tosi – T. Treu, *Diritto del lavoro*, cit.. p. 325.

rapporto di lavoro subordinato. Pur non configurandosi come una vera e propria partecipazione agli utili in senso tecnico, esso realizza una forma di coinvolgimento economico che valorizza il contributo collettivo al successo dell'impresa.

Questa funzione redistributiva acquista particolare significato nei contesti segnati da ristrutturazioni aziendali, innovazioni tecnologiche o processi di digitalizzazione, nei quali l'aumento di efficienza può tradursi in risparmi di costo o in maggiori margini economici. In tali situazioni, il premio di risultato può operare come strumento di compensazione e di equilibrio, contribuendo a rendere socialmente più sostenibili i processi di cambiamento organizzativo.

Infine, non può trascurarsi un'ulteriore funzione, di natura relazionale. Il premio di risultato, essendo generalmente disciplinato dalla contrattazione collettiva aziendale o territoriale, rappresenta anche un terreno privilegiato di confronto tra le parti sociali. La definizione degli obiettivi, dei parametri di misurazione e dei criteri di riparto implica un dialogo strutturato sull'andamento dell'impresa e sulle sue prospettive. In questo senso, l'istituto contribuisce a rafforzare le relazioni industriali, favorendo modelli partecipativi e cooperativi rispetto a logiche meramente conflittuali.

In sintesi, il premio di risultato non è soltanto una voce variabile della retribuzione, ma uno strumento polifunzionale: incentivo all'efficienza, meccanismo di flessibilizzazione dei costi, mezzo di redistribuzione dei benefici economici e occasione di consolidamento del dialogo sociale. Proprio questa pluralità di funzioni ne spiega la centralità nell'evoluzione contemporanea della disciplina retributiva.

### **3. Segue: alcuni profili applicativi.**

Quanto alle modalità di funzionamento, il premio di risultato opera secondo uno schema tipico: la contrattazione individua uno o più indicatori (ad esempio, incremento del fatturato, riduzione dei costi, miglioramento degli indici qualitativi), stabilisce una soglia minima di accesso e determina criteri di calcolo proporzionali al livello di risultato conseguito. Al termine del periodo di riferimento – generalmente annuale – si procede alla verifica dei dati;

qualora gli obiettivi siano stati raggiunti, il premio viene erogato secondo le modalità previste.

Una prima caratteristica strutturale del premio di risultato è la sua eventualità. A differenza della retribuzione base, che costituisce il corrispettivo necessario della prestazione lavorativa, il premio matura solo in presenza delle condizioni previste dall'accordo istitutivo. In mancanza del raggiungimento degli obiettivi prefissati, l'erogazione non è dovuta, senza che ciò integri una violazione dell'obbligo retributivo datoriale.

La seconda caratteristica è la variabilità. L'ammontare del premio non è predeterminato in misura fissa, ma dipende dal livello di risultato conseguito rispetto agli indicatori individuati. Ne consegue che il lavoratore sopporta, entro certi limiti, una quota di rischio economico connesso all'andamento dell'impresa, sebbene tale rischio sia circoscritto alla sola componente variabile della retribuzione e non incida sul minimo contrattuale garantito.

Una terza caratteristica è la collettività della dimensione causale. Il premio di risultato è normalmente collegato a performance aziendali o di unità produttiva, e non già alla prestazione individuale del singolo lavoratore. Esso si fonda “su una logica partecipativa e solidaristica, volta a favorire il coinvolgimento dell'intera comunità lavorativa nel perseguimento di obiettivi comuni”<sup>45</sup>.

Infine, deve sottolinearsi la centralità della contrattazione collettiva nella disciplina del premio di risultato. Come osservato in dottrina, “la sua legittimazione sistematica discende dal ruolo attribuito all'autonomia collettiva quale sede privilegiata di determinazione dei criteri di commisurazione e distribuzione delle componenti variabili della retribuzione”<sup>46</sup>. Tale affermazione coglie un profilo essenziale dell'istituto: il premio di risultato trova la propria sede naturale di regolazione nell'accordo collettivo, che ne definisce struttura, presupposti e modalità applicative.

La contrattazione aziendale o territoriale è chiamata a individuare indicatori misurabili, modalità di verifica e criteri di riparto, garantendo trasparenza e controllabilità del meccanismo. Essa svolge, dunque, una funzione di tipizzazione preventiva dell'istituto, evitando che la variabilità retributiva si traduca in discrezionalità unilaterale del datore di

---

<sup>45</sup> G. Zoppoli, *La retribuzione*, in M. Persiani, *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, p. 234.

<sup>46</sup> M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, p. 135.

lavoro. Attraverso la negoziazione collettiva, gli obiettivi vengono determinati ex ante, le soglie di accesso chiaramente delineate e i parametri di calcolo esplicitati, così da assicurare certezza giuridica e prevedibilità degli effetti economici.

La centralità dell'autonomia collettiva si giustifica, inoltre, per la natura intrinsecamente collettiva del premio di risultato. Poiché esso è normalmente correlato a performance aziendali o di reparto, la sua disciplina richiede una valutazione complessiva degli assetti organizzativi, dei cicli produttivi e degli equilibri economici dell'impresa. Solo la sede collettiva appare idonea a contemperare le esigenze di competitività dell'impresa con le istanze di tutela e valorizzazione del lavoro, individuando soluzioni condivise e sostenibili.

Sotto altro profilo, la contrattazione collettiva svolge anche una funzione di garanzia rispetto al rispetto dei principi di eguaglianza e non discriminazione. La definizione dei criteri di riparto e delle condizioni di accesso al premio deve avvenire secondo parametri oggettivi e generali, evitando esclusioni arbitrarie o trattamenti differenziati privi di giustificazione. In tal senso, l'intervento sindacale contribuisce a rafforzare la dimensione equitativa dell'istituto.

Non meno rilevante è il ruolo della contrattazione nella fase di monitoraggio e verifica. Gli accordi possono prevedere strumenti di controllo congiunto sull'andamento degli indicatori e sulla corretta applicazione delle regole pattuite, consolidando un modello di relazioni industriali improntato alla collaborazione e alla condivisione delle informazioni. Il premio di risultato diviene così non soltanto una tecnica retributiva, ma anche un'occasione di partecipazione e di dialogo strutturato sull'andamento dell'impresa.

In definitiva, la disciplina collettiva del premio di risultato rappresenta il presupposto essenziale per garantirne coerenza sistematica, trasparenza applicativa e legittimazione giuridica, confermando il ruolo dell'autonomia collettiva quale strumento privilegiato di regolazione delle componenti variabili della retribuzione.

Il premio di risultato si inserisce nel più ampio processo di trasformazione della struttura retributiva, caratterizzato dal progressivo superamento del modello rigidamente ancorato ai minimi tabellari e dall'introduzione di elementi flessibili correlati alla performance. Tale evoluzione risponde a esigenze di adattamento del costo del lavoro alle dinamiche di mercato e di rafforzamento della competitività delle imprese.

Sul piano economico, il premio di risultato persegue una duplice finalità: da un lato, incentivare l'incremento della produttività; dall'altro, favorire la condivisione dei benefici derivanti da una migliore performance aziendale. In questo senso, esso si configura come uno strumento di "partecipazione indiretta" dei lavoratori ai risultati dell'impresa, pur non integrando una forma di partecipazione agli utili in senso tecnico.

Sul piano giuridico, il premio di risultato solleva questioni rilevanti in ordine alla sua qualificazione come elemento della retribuzione. La prevalente dottrina ritiene che "esso rientri a pieno titolo nel concetto di retribuzione, in quanto costituisce un corrispettivo, sia pure eventuale e variabile, della prestazione lavorativa"<sup>47</sup>. Tale qualificazione comporta l'applicazione delle regole generali in materia di tutela del credito retributivo, nonché, nei limiti della sua maturazione, l'incidenza sugli istituti indiretti e differiti, salvo diversa previsione contrattuale conforme alla legge.

La sua natura retributiva non è esclusa dalla condizionalità dell'erogazione. Come già rilevato con riferimento ad altre forme di retribuzione variabile, la subordinazione del diritto al verificarsi di un evento futuro e incerto non incide sulla qualificazione causale dell'emolumento, purché sussista un collegamento funzionale con il rapporto di lavoro.

La disciplina del premio di risultato è strettamente connessa alla individuazione dei presupposti per la sua maturazione e dei criteri per la sua attribuzione. Tali elementi costituiscono il cuore del meccanismo incentivante e ne determinano l'effettiva efficacia.

Il primo presupposto è rappresentato dalla definizione di indicatori oggettivi di performance. La contrattazione collettiva individua parametri quali l'aumento della produttività, l'aumento del fatturato, la riduzione degli scarti di lavorazione, il miglioramento degli indici di qualità o la riduzione dell'assenteismo. Tali indicatori devono essere misurabili e verificabili, al fine di evitare arbitrarietà e contenziosi.

La dottrina ha sottolineato come "la determinatezza dei criteri sia condizione essenziale per la validità della clausola istitutiva del premio, in quanto solo parametri chiari e predeterminati consentono di qualificare l'erogazione come obbligazione condizionata e non come attribuzione discrezionale del datore di lavoro"<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> F. Carinci – R. De Luca Tamajo – P. Tosi – T. Treu, *Diritto del lavoro*, cit.. p. 287.

<sup>48</sup> G. Zoppoli, *La retribuzione*, in M. Persiani, *Trattato di diritto del lavoro*, cit.. p. 255.

Ulteriore presupposto è la previsione di meccanismi di verifica del raggiungimento degli obiettivi. La contrattazione può istituire commissioni paritetiche o demandare la certificazione dei risultati a organismi interni. In ogni caso, la procedura di accertamento deve essere trasparente e idonea a garantire l'affidabilità dei dati.

L'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi esclude il diritto al premio, senza che il lavoratore possa invocare il principio di irriducibilità della retribuzione, trattandosi di voce non consolidata. Diversamente, qualora il risultato sia conseguito, il diritto sorge automaticamente, configurandosi come credito esigibile.

Una volta accertato il risultato, occorre disciplinare i criteri di distribuzione del premio tra i lavoratori. La prassi conosce diverse modalità: riparto in misura uguale per tutti i dipendenti dell'unità produttiva; riparto proporzionale alla retribuzione; riparto parametrato alla presenza effettiva o all'orario di lavoro.

La scelta del criterio incide sulla funzione redistributiva del premio. Un riparto egualitario enfatizza la dimensione solidaristica; un riparto proporzionale valorizza la differenziazione retributiva preesistente. In ogni caso, il criterio deve essere coerente con la finalità incentivante e rispettoso del principio di non discriminazione.

La contrattazione può subordinare l'erogazione del premio a requisiti soggettivi, quali la permanenza in servizio alla data di pagamento o l'assenza di provvedimenti disciplinari. Tali clausole sono generalmente ritenute legittime, purché non si traducano in esclusioni irragionevoli o discriminatorie.

Particolare attenzione merita la posizione dei lavoratori assenti per cause tutelate (malattia, maternità, infortunio). La giurisprudenza tende a ritenere illegittime le clausole che escludano integralmente tali lavoratori dal premio, ove l'assenza non incida sul raggiungimento del risultato collettivo, in applicazione dei principi di eguaglianza sostanziale e tutela della maternità.

La corretta qualificazione del premio di risultato impone di distinguerlo da altre figure affini, con le quali condivide taluni tratti ma dalle quali si differenzia per presupposti e funzione.

Il superminimo è un elemento retributivo individuale o collettivo che si aggiunge al minimo tabellare e che può avere natura assorbibile o non assorbibile. A differenza del premio di

risultato, esso è normalmente fisso e continuativo, non essendo subordinato al raggiungimento di specifici obiettivi.

Mentre il premio di risultato è eventuale e variabile, il superminimo integra stabilmente la retribuzione ordinaria, con conseguente incidenza su tutti gli istituti indiretti e differiti, salvo diversa previsione.

La provvigione costituisce il compenso tipico delle prestazioni a contenuto commerciale, commisurato agli affari conclusi per effetto dell'attività del lavoratore. Essa è direttamente collegata alla prestazione individuale e rappresenta una forma di retribuzione a cottimo improprio.

Il premio di risultato, invece, è generalmente collegato a parametri collettivi e non a singoli affari conclusi dal lavoratore. La diversa base causale giustifica una differente disciplina in ordine alla maturazione e alla ripartizione.

La partecipazione agli utili comporta l'attribuzione al lavoratore di una quota degli utili netti dell'impresa, determinati secondo il bilancio. Il premio di risultato può essere parametrato a indicatori di redditività, ma non coincide necessariamente con una quota di utile.

La partecipazione agli utili implica un collegamento diretto con il risultato economico finale dell'impresa; il premio di risultato può essere ancorato anche a indicatori intermedi (produttività, qualità, efficienza), senza richiedere la realizzazione di un utile netto.

In taluni casi, la contrattazione consente la conversione del premio in prestazioni di welfare aziendale. In tale ipotesi, il premio mantiene la sua natura originaria, ma la modalità di fruizione assume forma non monetaria. Ciò non altera la qualificazione causale dell'emolumento, che resta legato al raggiungimento di risultati aziendali.

La disciplina del premio di risultato pone delicate questioni applicative, specie in ordine alla sua incidenza sugli istituti indiretti e differiti. La natura variabile e non continuativa dell'emolumento induce frequentemente la contrattazione collettiva a escluderne, in tutto o in parte, il computo ai fini di ferie, tredicesima mensilità, quattordicesima ove prevista e trattamento di fine rapporto, nei limiti consentiti dalla normativa inderogabile.

Il punto centrale attiene alla qualificazione del premio come elemento retributivo non strutturale, la cui maturazione è subordinata al verificarsi di condizioni oggettive. Proprio tale

carattere eventuale giustifica, sul piano sistematico, la tendenza a sottrarlo alla base di calcolo degli istituti che presuppongono una retribuzione normale e continuativa. Tuttavia, l'autonomia collettiva incontra limiti precisi: non può derogare in peius a disposizioni inderogabili di legge, né può alterare la nozione legale di retribuzione utile ai fini del trattamento di fine rapporto, che ricomprende tutte le somme corrisposte in dipendenza del rapporto di lavoro, salvo quelle espressamente escluse. Ne deriva che, qualora il premio presenti caratteri di continuità e prevedibilità tali da assimilarlo a una componente stabile del trattamento economico, la sua esclusione dal computo potrebbe risultare contestabile.

Ulteriore profilo problematico concerne, infatti, la possibile “stabilizzazione di fatto” del premio. Tale fenomeno si verifica quando l'erogazione, pur formalmente subordinata al raggiungimento di obiettivi, avvenga con regolarità per più anni consecutivi, in assenza di effettive verifiche o in presenza di obiettivi formulati in modo talmente generico da risultare sostanzialmente sempre raggiunti. In simili circostanze, il carattere di aleatorietà che dovrebbe contraddistinguere l'istituto si attenua fino quasi a scomparire, trasformando il premio in una componente sostanzialmente fissa della retribuzione.

La giurisprudenza, in ipotesi di questo tipo, potrebbe ravvisare una modificazione tacita dell'assetto retributivo, qualificando l'emolumento come elemento stabile e continuativo. Ciò comporterebbe conseguenze rilevanti: da un lato, l'assoggettamento pieno del premio al principio di irriducibilità della retribuzione; dall'altro, la sua inclusione nella base di calcolo degli istituti indiretti e differiti. Il datore di lavoro non potrebbe più sospenderne unilateralmente l'erogazione, salvo il ricorso agli strumenti di modifica consensuale o collettiva delle condizioni contrattuali.

La questione si intreccia con il tema, più generale, dei comportamenti concludenti e dell'affidamento del lavoratore. Un'erogazione reiterata e costante nel tempo può generare un'aspettativa qualificata alla percezione del premio, soprattutto quando l'impresa non abbia mai esplicitato il mancato raggiungimento degli obiettivi o abbia omesso ogni verifica documentabile. In tale prospettiva, la trasparenza nella determinazione e nella certificazione dei risultati assume un ruolo decisivo per preservare la natura variabile dell'istituto.

Non meno rilevante è il problema dell'incidenza del premio in caso di sospensione del rapporto (malattia, maternità, cassa integrazione). Occorre stabilire se e in quale misura tali periodi incidano sulla maturazione del diritto, distinguendo tra premi legati a risultati

collettivi – che prescindono dall’apporto del singolo nel periodo considerato – e premi che richiedano una partecipazione attiva e continuativa. Anche sotto questo profilo, la chiarezza delle clausole collettive risulta essenziale per prevenire contenziosi.

In definitiva, la corretta gestione applicativa del premio di risultato richiede un equilibrio tra l’esigenza di preservarne la funzione incentivante e la necessità di evitare che la prassi ne snaturi la natura, trasformandolo in una voce retributiva stabile. La coerenza tra disciplina pattizia, effettiva verifica dei risultati e modalità di erogazione rappresenta la condizione imprescindibile affinché l’istituto mantenga la propria identità giuridica e funzionale.

Il premio di risultato rappresenta uno snodo fondamentale nell’evoluzione della struttura retributiva contemporanea. Esso si colloca al crocevia tra modelli tradizionali di determinazione salariale, fondati su elementi fissi e predeterminati, e modelli più dinamici, nei quali una parte del trattamento economico è correlata all’andamento dell’impresa. In tale prospettiva, il premio realizza un punto di equilibrio tra l’esigenza di garantire al lavoratore una retribuzione proporzionata e sufficiente – secondo il parametro costituzionale – e la necessità di introdurre meccanismi di flessibilità capaci di adattare il costo del lavoro alle performance aziendali.

L’istituto risponde, infatti, a una logica di integrazione e non di sostituzione della retribuzione minima garantita. La componente variabile non incide sul nucleo essenziale del diritto alla retribuzione, ma si aggiunge ad esso, valorizzando il contributo collettivo al miglioramento dei risultati produttivi ed economici. In questo senso, il premio di risultato si pone come strumento di modernizzazione del sistema retributivo, capace di coniugare tutela e competitività, stabilità e adattabilità.

La sua disciplina, affidata in larga misura all’autonomia collettiva, conferma il ruolo centrale della contrattazione nella concretizzazione del principio costituzionale di cui all’art. 36 Cost. e nella regolazione delle dinamiche redistributive interne all’impresa. Attraverso la negoziazione collettiva, le parti sociali definiscono non solo l’ammontare e i criteri di attribuzione del premio, ma anche la misura della partecipazione dei lavoratori ai benefici derivanti dall’incremento di produttività. La contrattazione diviene così il luogo privilegiato in cui si compone l’interesse dell’impresa alla sostenibilità economica con l’interesse dei lavoratori a una equa condivisione dei risultati.

Inoltre, il premio di risultato contribuisce a rafforzare modelli di relazioni industriali orientati alla cooperazione. La necessità di individuare indicatori misurabili, di monitorarne l'andamento e di verificare congiuntamente i risultati favorisce la trasparenza informativa e il dialogo tra le parti. In tal modo, l'istituto non svolge soltanto una funzione retributiva, ma assume anche una valenza organizzativa e partecipativa, incidendo sul modo stesso in cui si strutturano i rapporti tra impresa e lavoratori.

In definitiva, il premio di risultato si configura come una componente retributiva eventuale, variabile e collettivamente determinata, la cui legittimità e funzionalità dipendono dalla chiarezza dei presupposti, dalla trasparenza dei criteri di attribuzione e dalla coerenza con i principi generali dell'ordinamento lavoristico. Solo in presenza di tali condizioni esso può assolvere efficacemente alla propria funzione incentivante e redistributiva, evitando derive verso forme di discrezionalità unilaterale o, all'opposto, verso una stabilizzazione che ne snaturi la natura. In questa tensione tra flessibilità e garanzia si coglie la cifra distintiva dell'istituto e, più in generale, la direzione evolutiva della disciplina retributiva nel diritto del lavoro contemporaneo.

## CONCLUSIONI.

Il lavoro di analisi svolto in questa tesi ha permesso di evidenziare come la retribuzione non sia soltanto il principale obbligo del datore di lavoro, ma rappresenti il vero punto di equilibrio di tutto il diritto del lavoro.

In particolare, è emerso come il salario si sia evoluto: da semplice pagamento per il tempo passato in azienda a strumento dinamico capace di coinvolgere e motivare il lavoratore.

Nel primo capitolo, abbiamo visto come ogni ragionamento sulla retribuzione debba necessariamente partire dalla nostra Costituzione. L'articolo 36 non è solo una norma teorica, ma una guida pratica che ci ricorda che il lavoro non può essere pagato a qualsiasi condizione. I principi di proporzionalità e sufficienza servono a garantire che ogni lavoratore riceva un compenso che non solo paghi il suo sforzo, ma gli permetta anche di vivere con dignità. Questa base rimane il limite invalicabile: anche quando si introducono premi o incentivi, la sicurezza di uno stipendio equo deve essere sempre garantita.

Il passaggio trattato nel secondo capitolo ci ha mostrato un cambiamento di mentalità importante. Se in passato forme come il cottimo legavano il guadagno quasi esclusivamente alla fatica fisica o alla velocità, oggi siamo di fronte a modelli più evoluti. La partecipazione agli utili o le provvigioni descrivono un lavoratore che non è più un semplice esecutore, ma un collaboratore che partecipa attivamente ai risultati dell'impresa. Tuttavia, l'analisi ha messo in luce un aspetto delicato: la variabilità dello stipendio deve essere un'opportunità per guadagnare di più e non un modo per scaricare le difficoltà dell'azienda sulle spalle del dipendente.

Infine, l'indagine condotta nel terzo capitolo sulla contrattazione collettiva e sul premio di risultato ci ha portato nel cuore della realtà aziendale moderna. È emerso chiaramente che il dialogo tra azienda e sindacati è lo strumento migliore per costruire sistemi di incentivo corretti. Il premio di risultato, supportato anche dalle attuali agevolazioni fiscali, rappresenta oggi la sintesi perfetta tra due esigenze diverse: quella dell'azienda di aumentare la produttività e quella del lavoratore di vedere riconosciuto il proprio merito economico. Quando i criteri per ottenere un premio sono chiari e trasparenti, si crea un clima di fiducia che giova a tutta l'organizzazione.

In conclusione, possiamo affermare che la "retribuzione ad incentivo" non è solo una tecnica economica, ma una scelta che mette al centro il valore del lavoro. La sfida per il futuro sarà quella di continuare a innovare questi sistemi, rendendoli sempre più vicini alle reali

necessità delle persone. Un buon sistema di incentivi deve saper premiare i risultati senza mai dimenticare la tutela della salute e della vita privata del lavoratore. Solo mantenendo questo equilibrio tra efficienza produttiva e rispetto della persona, il diritto del lavoro potrà continuare a svolgere la sua funzione più alta: promuovere la crescita dell'economia insieme alla dignità sociale di chi lavora.

## BIBLIOGRAFIA

Carinci F., *Il trattamento economico del lavoratore*, Milano, 1990, p. 250.

Carinci F. – De Luca Tamajo R. – Tosi P. – Treu T., *Diritto del lavoro*, Cedam, 2012, p. 114.

Galantino L., *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, Ultima Edizione, p. 116.

Giugni G., *Diritto del lavoro*, Bari, Laterza, 2001, p. 55.

Mazzotta O., *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam – Wolters Kluwer, Padova, 2023, p. 59.

Persiani M., *Diritto del lavoro*, Cedam, 2022, p. 231.

Persiani M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 2004, p. 135.

Proia G., *Retribuzione e struttura del salario*, Padova, 1999, p. 94.

Santoro-Passarelli G., *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, 2023, p. 195.

Sonnati S., *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Torino, 2012, p. 119.

Treu T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, 2013, p. 147.

Vallebona A., *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giappichelli, 2025, p. 208.

Zoppoli L., *Il salario tra legge e autonomia collettiva*, Napoli, 2007, p. 109.

Carinci F., *Il salario tra struttura e funzione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 1990, p. 67.

Marinelli M., *Il diritto alla retribuzione proporzionata e sufficiente: problemi e prospettive*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2010.

Treu T., *Commento sub art. 36*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna-Roma, 1979, p. 77.

Treu T., *Contratto di lavoro e corrispettività*, in F. Carinci – M. Persiani, *Trattato di Diritto del Lavoro*, Cedam, 2012.

Zoppoli G., *La retribuzione*, in M. Persiani, *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2012, p. 234.