



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

Università degli Studi di Bergamo

**TESI DI DOTTORATO
IN
FORMAZIONE DELLA PERSONA E MERCATO DEL
LAVORO
Ciclo XXXII
Settore scientifico disciplinare IUS/07**

***Sistema retributivo incentivante e funzione rieducativa del
lavoro penitenziario***

Coordinatore:
Ch.mo Prof.
Giuseppe BERTAGNA

Candidato:
Alessandro ALCARO
Matricola n. 1044105

Tutor:
Ch.mo Prof.
Michele TIRABOSCHI

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

A mia mamma, mio fratello e tutta la mia famiglia, che mi hanno sempre sostenuto

Ad Adua, Antonella, Lorenza, Lorenzo P., Matteo, Rachele, Soraya, Valentina e Valeria, per avere reso questi impegnativi anni unici ed indimenticabili

Ad Alketa, per come sei e perché ci sei

A Fatima e Lorenzo R., perché senza di voi le giornate in ufficio non sarebbero le stesse

A Gianluca, Francesco, Luisa, Nicola e gli amici e colleghi della Giotto, per avermi offerto un prezioso spaccato di vita

Ad Onofrio e tutti gli amici e colleghi della FAI CISL, per essere in scena con tutta la squadra

Al prof. Tiraboschi, al prof. Massagli e a tutti gli amici e colleghi di Adapt e della Scuola di dottorato, per la crescita umana e professionale

“Date del lavoro a un detenuto e lo vedrete cambiare. Non succede sempre: ma quasi sempre sì”

N. Boscoletto, intervista dell'aprile 2006

*“μὴ μὰν ἀσπυδί γε καὶ ἀκλειῶς ἀπολοίμην,
ἀλλὰ μέγα ῥέζας τι καὶ ἐσσομένοισι πυθέσθαι”*

Ettore, prima dell'ultimo duello contro Achille, in *Iliade*, XXII

INDICE

<i>Introduzione</i>	1
---------------------------	---

CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

1. Retribuzione, lavoro penitenziario e funzione della pena.....	3
2. Proposte di riforma del sistema retributivo e domanda di ricerca.....	12
2.1. La leva retributiva come strumento di incentivazione all'acquisizione di una qualifica professionale.....	15
2.2. La leva retributiva come mezzo di potenziamento dell'attrattività del lavoro penitenziario.....	19
2.3. Incentivazione all'acquisto della professionalità richiesta dal mercato del lavoro locale e ruolo della contrattazione collettiva.....	23

CAPITOLO II PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA

1. Bibliografia ragionata.....	25
2. Osservazione partecipante e progettazione del sistema retributivo incentivante.....	29

CAPITOLO III LITERATURE REVIEW

PARTE I RETRIBUZIONE E FUNZIONE DEL LAVORO PENITENZIARIO

1. Definizione e finalità del lavoro penitenziario	33
1.1. Professionalità, produttività e reinserimento lavorativo del ristretto	50
2. Evoluzione storica e quadro normativo del trattamento economico del lavoro penitenziario	59
3. Le caratteristiche del lavoro penitenziario.....	66
3.1. Il carattere remunerativo	74

4.	Il trattamento economico del lavoro penitenziario alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria: la remunerazione (già mercede)	83
5.	Il trattamento economico del lavoro penitenziario alle dipendenze di terzi	90
5.1.	Il lavoro penitenziario alle dipendenze di imprese sociali: profili economico – trattamentali	94
6.	Il lavoro volontario e gratuito dei detenuti nell'ambito di progetti di pubblica utilità	97
7.	Lavoro penitenziario e agevolazioni fiscali e contributive	101

PARTE 2

SISTEMA RETRIBUTIVO INCENTIVANTE: FONTI, LIMITI E MODELLI

1.	Il fattore motivazionale della leva retributiva.....	104
2.	Retribuzione variabile e sistema incentivante	105
3.	Sistema retributivo incentivante e diritto alla retribuzione proporzionata e sufficiente ..	111
3.1.	La “cedevolezza” delle garanzie costituzionali retributive in presenza di ulteriori interessi di rilievo costituzionale.....	114
3.2.	Sistema retributivo incentivante e ripartizione del rischio nel rapporto di lavoro subordinato.....	119
4.	Sistema retributivo incentivante e autonomia collettiva: la valorizzazione del secondo livello contrattuale.....	121
5.	Modelli di incentivazione: premessa	127
5.1.	Il cottimo individuale	128
5.2.	Sistemi di incentivazione basati sulle <i>performance</i> individuali	132
5.3.	Sistemi <i>skill-based pay</i>	137
6.	Sistema retributivo incentivante e agevolazioni fiscali e contributive	142
6.1.	Il valore incentivante della c.d. welfarizzazione del premio di risultato	148

CAPITOLO IV

CASE STUDY: GIOTTO COOPERATIVA SOCIALE

1.	Giotto cooperativa sociale: una storia di lavoro e perdono dietro le sbarre.....	152
2.	<i>Mission, vision</i> e metodo della Giotto: il recupero attraverso il lavoro	157
3.	L'organizzazione del lavoro all'interno della casa di reclusione di Padova	161
4.	L'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti: cottimo e salario d'ingresso.....	165
4.1.	Criticità dell'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti e del lavoro a domicilio penitenziario.....	183
5.	Incentivazione dei dipendenti tramite la leva della retribuzione: <i>ratio</i> della	193

piattaforma aziendale	
5.1. Dal lavoro a domicilio penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro (C.R.L.)	197
6. La <i>ratio</i> e la struttura del sistema retributivo incentivante (S.R.I.)	205
6.1. Il problema della retribuzione sufficiente ed il salario d'ingresso	219
6.2. Il premio di risultato	231
6.3. Fruizione del premio di risultato a mezzo di prestazioni di welfare aziendale e alcune considerazioni sulla progettabilità del welfare aziendale per i lavoratori detenuti	237
7. Il processo di valutazione	244

CAPITOLO V CONCLUSIONI

1. Alcune ipotesi sugli effetti del S.R.I.	250
2. Valutazione dell'applicabilità generalizzata del C.R.L. e S.R.I. al lavoro penitenziario.	253
3. Riflessi giuridici del S.R.I. sull'obbligazione di lavoro	259
4. Auspicabili prospettive di riforma del lavoro penitenziario	261

<i>Allegato 1</i>	268
-------------------------	-----

<i>Allegato 2</i>	280
-------------------------	-----

<i>Allegato 3</i>	283
-------------------------	-----

<i>Allegato 4</i>	285
-------------------------	-----

<i>Bibliografia</i>	303
---------------------------	-----

<i>Documentazione e letteratura grigia</i>	324
--	-----

<i>Sitografia</i>	326
-------------------------	-----

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

1.	<i>Tabella 1:</i> Fruitores dei benefici concessi ex l. n. 193/2000 e l. n. 381/1991.....	103
2.	<i>Tabella 2:</i> Numero dei lavoratori e tirocinanti detenuti per settore di attività.....	162
3.	<i>Tabella 3:</i> Calcolo delle maggiorazioni da applicare a paga base A2 (ex 2° livello)	171
4.	<i>Tabella 4:</i> Elementi d'osservazione utilizzati dall'ufficio sociale.....	175
5.	<i>Tabella 5:</i> Parametri abilitanti l'erogazione dell'ERT	180
6.	<i>Figura 1:</i> Struttura del sistema retributivo incentivante.....	210
7.	<i>Tabella 6:</i> Scala di valutazione.....	216
8.	<i>Figura 2:</i> Esempio di compilazione della scheda di valutazione e calcolo del punteggio complessivo di professionalità.....	217
9.	<i>Figura 3:</i> Esempio di articolazione del punteggio finale e degli importi premiali.....	219
10.	<i>Tabella 7:</i> Importi del salario di 1° ingresso conseguibili al termine di un periodo di valutazione quadrimestrale.....	220
11.	<i>Tabella 8:</i> Importi del premio di risultato conseguibili al termine di un periodo di valutazione quadrimestrale.....	236

INTRODUZIONE

La retribuzione del lavoro penitenziario, rispetto alle problematiche che interessano l'intero settore della giustizia, o anche solo dell'esecuzione penale, potrebbe essere considerata un tema di nicchia. Non è così, come comprovato dalle riflessioni in seno agli Stati Generali dell'Esecuzione Penale, in cui il tema della retribuzione dei detenuti ha rappresentato uno degli snodi centrali della discussione. Discussione nella quale si è arrivati persino a riflettere sul sinallagma alla base al rapporto di lavoro, lo scambio lavoro/retribuzione, e sull'alternativa di una corrispettività tra lavoro e libertà. Se ne deduce che sulla retribuzione del lavoro penitenziario si proiettano le stesse problematichità che interessano il lavoro penitenziario *tout court*, e che discendono dalle equivocità relative alla funzione della pena. Infatti, sebbene la Costituzione abbia consacrato il principio rieducativo della pena, all'indomani della sua entrata in vigore (e prima ancora) esistevano, ed esistono tuttora, differenti concezioni della pena, retributive o riparatorie, che negano o limitano nella sua concreta operatività la funzione rieducativa.

Concezioni che – complici le esigenze di contenimento della spesa pubblica – hanno assunto rilevanza nell'orientare la politica legislativa. Ciò è testimoniato dall'ipotesi, prevista fino alla fine nello schema di decreto legislativo di riforma dell'ordinamento penitenziario in materia di vita detentiva e lavoro penitenziario, di promuovere il lavoro volontario della persona sottoposta a misura restrittiva nell'ambito di progetti di pubblica utilità introducendo uno scambio tra impegno delle energie del detenuto e accesso a riduzioni di pena.

In ogni caso, sia che ci si riferisca alla remunerazione (già mercede) per il lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, sia che ci si riferisca alla retribuzione per il lavoro alle dipendenze dei privati, sia che ci si riferisca al lavoro gratuito prestato nell'ambito di progetti di pubblica utilità, emerge una concezione del compenso dei detenuti come fattore irrilevante, o al più "passivo", rispetto al percorso trattamentale di risocializzazione.

Eppure, la leva retributiva in sé non è estranea alle finalità rieducative, come acutamente riconosciuto da Giuseppe Pera e dalla Corte Costituzionale. D'altra parte, è ben nota nella letteratura scientifica economico - organizzativa, il potere incentivante che essa può assumere, al fine di indirizzare l'attività lavorativa prestata dal singolo verso il conseguimento di determinati obiettivi, che possono essere tecnico - operativi ovvero consistere nell'acquisizione di competenze.

In tal senso, il presente lavoro è finalizzato a verificare la fattibilità giuridica di un sistema retributivo per le persone recluse che legghi una quota della retribuzione al conseguimento di obiettivi di acquisizione di competenze, conoscenze e abilità - da un lato - e di produttività, qualità ed efficienza - dall'altro lato. La *ratio* è quella di rendere la leva retributiva strumentale alla funzione rieducativa della pena, conferendogli un ruolo "attivo" quale strumento di incentivazione del detenuto finalizzato ad acquisire competenze spendibili nel mercato del lavoro e ad apprendere il senso di rendere una prestazione lavorativa utile per il datore di lavoro, presupposti fondamentali per favorire un reinserimento sociale di successo a fine pena.

In subordine, si vuole ipotizzare un sistema retributivo dei lavoratori detenuti tale da potere contemperare le istanze di contenimento del costo del lavoro, di attrattività del lavoro penitenziario per le imprese private e di corresponsione di una equa retribuzione.

Il presente lavoro si articola in cinque capitoli, ciascuno dei quali autonomo nell'economia complessiva dell'opera. Nel capitolo I è delineata la posizione del problema e l'identificazione della domanda di ricerca. Il successivo capitolo II contiene l'illustrazione del piano di lavoro e della metodologia utilizzate per lo svolgimento della presente ricerca. Il capitolo III contiene una ricca bibliografia ragionata ripartita in due parti: nella prima parte è ricostruito lo stato dell'arte sull'attuale disciplina normativa in ordine al trattamento economico delle persone in regime di esecuzione penale, preceduta da una ricostruzione della definizione e funzione del lavoro penitenziario, del legame tra trattamento economico e risocializzazione del ristretto e dell'evoluzione storica che ha condotto all'attuale assetto. La seconda parte ha invece ad oggetto la *literature review* sul concetto di sistema retributivo incentivante ed i suoi rapporti con il principio costituzionale della giusta retribuzione, nonché la sua possibile incidenza sul "contenuto assicurativo" del rapporto di lavoro subordinato. Non sarà trascurato il ruolo del sistema di relazioni industriali nella valorizzazione di retribuzioni incentivanti legate al raggiungimento di determinati obiettivi, con l'analisi della letteratura su alcuni modelli di sistemi incentivanti. Il capitolo IV illustra un caso di studio in cui si è progettato specificamente per i lavoratori detenuti un sistema retributivo incentivante coerente con l'impianto teorico prospettato. Da ultimo, le conclusioni, che individuano il capitolo V, espliciteranno le potenzialità di tale ricerca.

CAPITOLO I

POSIZIONE DEL PROBLEMA

Sommario: 1. Retribuzione, lavoro penitenziario e funzione della pena. – 2. Proposte di riforma del sistema retributivo dei detenuti e domanda di ricerca — 2.1. La leva retributiva come strumento di incentivazione all’acquisizione di una qualifica professionale. – 2.2. La leva retributiva come mezzo di potenziamento dell’attrattività del lavoro penitenziario. – 2.3. Incentivazione all’acquisto della professionalità richiesta dal mercato del lavoro locale e ruolo della contrattazione collettiva.

1. Retribuzione, lavoro penitenziario e funzione della pena

Il tema del lavoro penitenziario, tradizionalmente trascurato dalla dottrina giuslavoristica, ha ridestato nell’ultimo periodo un rinnovato interesse da parte del legislatore, nell’ambito della più ampia volontà di riforma della disciplina dell’ordinamento penitenziario¹. Al lavoro (nonché alla formazione) sono stati dedicati gli approfondimenti di un apposito Gruppo di studio durante gli Stati Generali dell’Esecuzione Penale², e alla medesima tematica è stato dedicato un apposito paragrafo nel Documento Finale degli Stati Generali dell’Esecuzione Penale³. Le proposte ivi formulate in tema di lavoro penitenziario sono coerenti con il modello “costituzionalmente orientato” di esecuzione delle pene, secondo l’approccio accolto in quella sede. Un approccio che è tipico della migliore dottrina, principalmente giuslavoristica, che ha scritto in tema di lavoro penitenziario, e per la quale “*il legame profondo tra gli artt. 1, 2, 3, 4, 34-40 Cost., nel caso del detenuto e dell’internato si estende, attraendolo, all’art. 27 Cost.*”⁴, il cui terzo comma enuncia la finalità rieducativa, l’unica espressamente riconosciuta costituzionalmente alla pena. Lo sforzo ricostruttivo della dottrina in tema di lavoro penitenziario non ha trascurato il tema del compenso, specialmente dei lavoratori detenuti alle dipendenze dell’amministrazione penitenziaria, benché

¹ Volontà concretizzatasi prima nella delega al Governo di cui all’art. 1, c. 82, 83 e 85 l. n. 23 giugno 2017, n. 103 (per approfondimenti della quale cfr. A. DELLA BELLA, *Riforma Orlando: la delega in materia di ordinamento penitenziario*, in *Dir. Pen. Cont.*, n. 6, 2017, pp. 250 ss.) e poi nei d. lgs. n. 123/2018 e n. 124/2018.

² Ci si riferisce ai lavori del Tavolo n. 8 “Lavoro e Formazione”, il Resoconto dei quali è consultabile su <https://stati generaliopera.files.wordpress.com/2015/11/tav08-stati-general.pdf>

³ Cfr. *Stati Generali dell’Esecuzione Penale. Documento finale*, pp. 24 – 25, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19.

⁴ Così V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un’ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015, p. 7.

siano rari contributi di approfondimento di questa specifica tematica⁵. L'approccio costante della dottrina giuslavoristica in tema di compenso per il lavoro penitenziario, a prescindere dal suo qualificarsi come retribuzione o remunerazione⁶, consiste nell'analisi dell'istituto in relazione all'art. 36 Cost., spesso in riferimento alla sentenza n. 1087/1988 della Corte Costituzionale. Ad un'analisi più attenta, emerge la tradizionale tendenziale indifferenza della dottrina giuridica ad affrontare il tema del compenso del lavoro penitenziario alla luce del principio rieducativo⁷, come se l'elemento retributivo non avesse alcuna incidenza sulle finalità risocializzanti che devono connotare il lavoro quale elemento del trattamento⁸. Sostanzialmente senza seguito sono rimaste talune riflessioni di Giuseppe Pera⁹: il giuslavorista non si era limitato – come avrebbe fatto larga parte della dottrina nei decenni successivi – ad evidenziare la scarsa valenza rieducativa delle lavorazioni domestiche in cui erano principalmente adibiti i detenuti a causa dell'organizzazione non imprenditoriale del lavoro e dello scarso contenuto professionale delle mansioni attribuite – ma aveva evidenziato una prima connessione tra funzione rieducativa e compenso: *“il lavoro è utile, ai fini rieducativi, proprio in quanto è tale da sollecitare l'interesse anche immediato; è inutile, perfino controproducente e diseducativo, se il soggetto ne ricava misere remunerazioni, con la sensazione di un autentico*

⁵ Con esclusione dei commenti all'art. 22 l. n. 354/1975 (cfr. M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 335; V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016, p. 143), il tema della (ex) mercede è oggetto principale dell'articolo di G. CAPUTO, *Detenuti – lavoratori o lavoratori – detenuti?*, consultabile su www.costituzionalismo.it, sebbene trattato nella prospettiva di illustrare la graduale trasformazione del detenuto – lavorante in lavoratore – detenuto.

⁶ Il compenso alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria è stato così ridenominato in seguito al d. lgs. n. 123/2018, avente ad oggetto la riforma della disciplina dell'attività lavorativa penitenziaria, essendo originariamente denominato “mercede”, in coerenza con il dato letterale di cui all'art. 145 c.p.

⁷ Connessione colta invece dallo storico e filosofo francese M. FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975, edito in Italia con traduzione di A. TARCHETTI, *Sorvegliare e Punire, Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005, p. 265, il quale osservava che “il lavoro per mezzo del quale il condannato sovviene ai propri bisogni riqualifica il ladro in operaio docile. Ed è qui che interviene l'utilità di una retribuzione per il lavoro penale; essa impone al detenuto la forma "morale" del salario come condizione della sua esistenza. Il salario fa prendere "amore e abitudine" al lavoro; dà ai malfattori che ignorano la differenza fra mio e tuo, il senso della proprietà”.

⁸ Tra i primi a riconoscere un ruolo fondamentale al lavoro tra gli elementi del trattamento, cfr. C. ERRA, *L'organizzazione del lavoro carcerario*, in *Rass. st. penit.*, 1951, pp. 310 ss. e C. ERRA, *La riforma carceraria in Italia*, in *Rass. st. penit.*, 1951, pp. 643 ss. Di recente, V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015.

⁹ G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, n. 5, 1971, pp. 53 ss.

sfruttamento”¹⁰. In generale, la dottrina giuslavoristica valuta il carattere rieducativo del lavoro in funzione della sua prossimità – quanto a modalità di organizzazione e disciplina giuridica – al lavoro della società libera, individuando nel lavoro svolto alle dipendenze delle imprese private e retribuito come il lavoro degli uomini liberi l’unico lavoro realmente risocializzante. Solo di recente attenta dottrina ha colto e valorizzato una connessione tra retribuzione e reinserimento sociale, individuando quest’ultima come il mezzo necessario per accedere ad un sistema di welfare universalistico, e quindi conseguire un livello di benessere idoneo a consentire l’inclusione sociale. Un approccio quest’ultimo messo in crisi dall’evoluzione del welfare verso forme selettive¹¹.

Anche la giurisprudenza nazionale sembra non dare rilievo al ruolo della funzione rieducativa, quando si trova a doversi pronunciare su controversie aventi ad oggetto aspetti retributivi, principalmente l’adeguamento delle (ex) mercedi agli importi attuali dei contratti collettivi nazionali di lavoro¹². L’unico criterio di raffronto utilizzato dai giudici è infatti quello della retribuzione proporzionata e sufficiente di cui all’art. 36 Cost., nell’accezione precisata dalla celebre sentenza n. 1087/1988 della Corte Costituzionale, i contenuti della quale a ben guardare risultano fortemente tributari del suddetto contributo di Giuseppe Pera.

L’anzidetto approccio rientra nell’orientamento di “normalizzazione” del lavoro penitenziario, ossia di tendenziale riconoscimento ai lavoratori detenuti dei diritti e situazioni giuridiche soggettive proprie dei lavoratori liberi. Tale orientamento si è diffuso anche nella (scarsa) giurisprudenza sovranazionale della CEDU in materia, per poi essere recepito negli atti sovranazionali in materia di lavoro penitenziario¹³. Per molto tempo, sulla base delle decisioni della Commissione europea dei diritti dell’uomo¹⁴ la giurisprudenza della CEDU ha ritenuto legittimo il lavoro penitenziario obbligatorio, gratuito o svolto con misere retribuzioni¹⁵. A partire dall’adozione delle *European Prison Rules* da parte del Consiglio

¹⁰ G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, n. 5, 1971, pp. 53 ss. spec. p. 60.

¹¹ Per approfondimenti, si rinvia a G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 79 ss.

¹² *Ex multiis*, Cass. pen., 8 luglio 2004, n. 36250, in *Riv. Pen.*, 2005, 1402 (s.m.).

¹³ Per approfondimenti, G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?...op. cit.*; G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, *op. cit.*, pp. 99 - 102; G. CAPUTO, F. MARINELLI, *Dagli Stati Generali dell’esecuzione penale al varo della legge delega per la riforma dell’ordinamento penitenziario: quale futuro per il lavoro carcerario*, in *Legislazione penale*, 29 gennaio 2018., p. 10.

¹⁴ Cfr. *ex multiis*, C. eur., n. 3134/67, 3172/67, 3188-3206/67 del 6 aprile 1968.

¹⁵ Cfr. Corte Edu, *De Wilde, Ooms And Versyp ("vagrancy") v. Belgium*, (Application no. 2832/66; 2835/66; 2899/66), 18 giugno 1971; (Corte Edu, *Van Droogenbroeck v. Belgium*, (Application no. 7906/77), 24 giugno 1982.

d'Europa nel 2006 e dal riconoscimento del diritto ad un “*equitable remuneration*”, a prescindere dal datore di lavoro, la CEDU ha riconosciuto in parte il diritto alla normalizzazione del lavoro penitenziario e a un'equa retribuzione¹⁶.

Se il tema del rapporto tra funzione rieducativa e compenso del lavoratore detenuto non ha “scaldato il cuore” degli studiosi del diritto e dei giudici, esso è stato completamente ignorato dal legislatore.

Prima della riforma dell'ordinamento penitenziario del 1975, l'applicazione delle regole del diritto del lavoro, così come qualsiasi concezione rieducativa, era da escludersi: l'attività lavorativa e il relativo compenso erano improntati rispettivamente ad una logica afflittiva e di gestione economica del detenuto finalizzata a controbilanciare il costo della sua detenzione¹⁷. Era totalmente assente non solo la concezione del compenso come diritto soggettivo del detenuto, ma persino l'idea di un nesso di sinallagmaticità tra lavoro e salario. La gratificazione, prevista dal Regolamento generale degli stabilimenti del 1891, attuativo del codice Zanardelli, era funzione del lavoro attivo e produttivo del detenuto e connessa al raggiungimento di determinati livelli di lavoro giornaliero. Anche la successiva mercede, di cui al Regolamento per gli istituti di prevenzione e di pena, regio decreto 18 giugno 1931, n. 787, emanato contestualmente ai nuovi codici penale e di procedura penale, era una somma stabilita dal ministero della Giustizia in relazione alle diverse categorie di lavoratori, alla capacità ed al rendimento del detenuto, ripartita in decimi.

Pertanto, nella vigenza degli assetti antecedenti alla riforma del '75, il compenso del lavoro penitenziario aveva una struttura incentivante, a cottimo, e tale era il compenso anche quando ad avvalersi della prestazione del detenuto era il privato mediante il c.d. appalto di manodopera carceraria, poiché questi non assumeva in nessun caso il ruolo di datore di lavoro del ristretto, che restava l'amministrazione penitenziaria. Ed è proprio quest'epoca, caratterizzata da un compenso connesso al rendimento e da un ampio coinvolgimento delle imprese private, che si verifica

¹⁶ Cfr. Corte Edu 9.10.2012, Zhelyazkov v. Bulgaria e 12.3.2013, Floroiu contro Romania.

¹⁷ Per approfondimenti, cfr. D. MELOSSI, *Il lavoro in carcere: alcune osservazioni storiche*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio, 1976, pp. 135 ss.; D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977; L. CASCIATO, *Lavoro e detenzione: origini ed evoluzione normativa, L'esperienza del carcere di Pisa*, 2000, consultabile in <http://www.adir.unifi.it/rivista/2000/casciato/index.htm>.; V. LAMONACA, *Profili storici del lavoro carcerario*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 3, 2012, pp. 44 ss.

– per quanto i dati siano valutati con scetticismo¹⁸ – un coinvolgimento quasi totale della popolazione in stato di detenzione in attività produttive. La volontà di impiegare nelle logiche del lavoro produttivo le energie dei detenuti è propria delle concezioni statuali antecedenti allo stato sociale: nello stato liberale classico il lavoro forzato era strumentale a contrastare l’ozio individuale, concepito come unica causa della povertà e della mancata prestazione di lavoro; nello stato corporativo fascista, il lavoro dell’individuo era funzionale al progresso nazionale, ed anche i detenuti dovevano contribuirvi¹⁹. L’effettiva natura afflittiva del lavoro penitenziario e le logiche di sfruttamento erano giustificate (soprattutto in dottrina) da una concezione correzionalista, perdurante anche in età repubblicana²⁰.

Solamente nel 1975, nel segno di una profonda rottura con il passato, l’ordinamento penitenziario è stato oggetto di un’incisiva riforma, sebbene nel tempo avrebbe rivelato un progressivo importante difetto di effettività. Lo sfruttamento del lavoro penitenziario da parte delle imprese private, già oggetto di profonde critiche in dottrina²¹, fu impedito con la soppressione dell’appalto di manodopera carceraria e l’attribuzione dell’organizzazione e gestione delle lavorazioni intramurarie alle direzioni penitenziarie. Nonostante l’attribuzione formale al lavoratore detenuto della titolarità di alcuni diritti, non si ebbe il riconoscimento di una retribuzione *ex art. 2099 c.c.*: i detenuti continuarono a ricevere per il lavoro prestato una mercede, sebbene calcolata non più in relazione al rendimento ma all’orario di lavoro. Mercede sottoposta ad una congerie di prelievi di varia natura²². La disciplina del ’75 riflette una concezione rieducativa della pena di stampo paternalistico: il detenuto è un emarginato sociale

¹⁸ Per M. PAVARINI, *Carcere e mercato del lavoro. Alcune ipotesi di ricerca in tema di politica penitenziaria durante il fascismo*, in G. SAPELLI (a cura di), *La classe operaia durante il fascismo*, Feltrinelli, 1981, p. 355, i dati riportati al riguardo nelle Relazioni Giunta del bilancio della Camera dei deputati vanno presi con cautela, potendo essere stati gonfiati per motivi propagandistici.

¹⁹ Cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, *op. cit.*, pp. 79 - 83.

²⁰ A titolo indicativo si rinvia a C. ERRA, *L’organizzazione del lavoro carcerario*, in *Rass. Studi Penit.*, 1951, p. 311 e C. ERRA, (voce) *Carcerati e dimessi dal carcere*, in *E. D.*, 1960, VI, p. 282.

²¹ Cfr. G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, n. 5, 1971, pp. 53 ss.; E. FORTUNA, *Il lavoro carcerario nel progetto di riforma dell’ordinamento penitenziario*, in *Rass. giur. Lav.*, I, p. 649; U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio, 1976, pp. 92 ss.

²² Per approfondimenti, V. LAMONACA, *Profili de iure condito e de iure condendo sulla disciplina delle spese di mantenimento in carcere*, in *Annali*, 2015, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su https://www.academia.edu/25505327/PROFILI_DE_IURE_CONDITO_E_DE_IURE_CONDENDO_SULLA_DISCIPLINA DELLE SPESE DI MANTENIMENTO IN CARCERE, pp. 249 ss.

temporaneamente espulso dal mercato del lavoro, da sottoporre ad un trattamento penitenziario consistente nell'attribuzione di un lavoro, nella sua formazione, nella sua protezione dall'insicurezza sociale. La funzione rieducativa della pena così concepita riflette il welfare di carattere universalistico allora in auge, incentrato sul ruolo dello Stato, il quale infatti risultava l'unico gestore del lavoro penitenziario²³. In generale, si può affermare che, nonostante il recepimento della funzione rieducativa della pena *ex art. 27 Cost.* e delle teorie welfaristiche nella normativa penitenziaria, la materia del compenso del lavoro penitenziario sia continuata a rimanere estranea alle finalità rieducative, ed anzi l'assenza di investimenti e l'incapacità dell'amministrazione penitenziaria di organizzare e gestire le lavorazioni hanno compromesso un impiego produttivo del lavoro penitenziario.

La questione del compenso del lavoro dei ristretti era risolta consentendo una compressione dell'importo del salario corrisposto in funzione del tempo, rispetto a quello spettante nella società libera. Non si è mai posta la questione di collegare la retribuzione dei ristretti all'acquisizione di competenze professionali e capacità comportamentali. Il compenso dei detenuti ed internati lavoratori alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria era regolato dalla controversa - ma secondo la Corte costituzionale costituzionalmente legittima²⁴ - mercede, la cui disciplina *ex art. 22 o.p.* si poneva problematicamente con il principio di corrispettività anche a seguito delle modifiche apportate dalla l. n. 663/1986, c.d. legge Gozzini²⁵: la mercede era determinata "equitativamente" da un'apposita commissione in base agli indici di adeguatezza fissati dalla contrattazione collettiva, e comunque in misura non inferiore ai due terzi della medesima, in relazione alla quantità e qualità del lavoro prestato, alla organizzazione e al tipo di lavoro del detenuto. Nulla cambia con la riforma del 2018, se non *in peius*: la mercede, ridenominata remunerazione, è ridotta in misura fissa ai due terzi del trattamento economico

²³ Per approfondimenti, cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, *op. cit.*, pp. 86 - 88.

²⁴ Si allude alla celeberrima sentenza della Corte Costituzionale del 30 novembre 1988, n. 1987, oggetto di plurimi commenti: cfr. M. FUMO, *Una questione recente ed un'altra per troppo tempo rimossa. La Corte Costituzionale scioglie due importanti nodi in tema di lavoro penitenziario*, in *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 1, 3/1989; S. VITELLO, *Lavoro penitenziario: brevi riflessioni alla luce della sentenza n. 1087 del 30 novembre 1988*, nota a Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988, in *Cass. Pen.* 1989, pp. 943 ss.; G. GALLI, <<Mercede>> e <<Remunerazione>> del lavoro del detenuto, nota a Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988, in *G. Cost.*, 1988, I, pp. 5291 ss.; S. ARBIA, *Lavoro carcerario, specialità del trattamento e diritti del detenuto*, nota a C. Cost. 13 dicembre 1988, n. 1087, in *Dir. lav.*, 1989, n. 2, pp. 241 ss.

²⁵ Per approfondimenti sulle innovazioni apportate dalla legge Gozzini, cfr. M. GOZZINI, *L'ordinamento penitenziario dopo la legge 663/1986. Problemi ancora aperti*, in A. LOVATI (a cura di), *Carcere e territorio. I nuovi rapporti promossi dalla legge Gozzini e un'analisi del trattamento dei tossicodipendenti sottoposti a controllo penale*, Franco Angeli, Milano, 1988, pp. 27 - 44.

previsto dai contratti collettivi di lavoro, con soppressione del criterio equitativo e del ruolo della suddetta commissione.

L'assenza delle condizioni economiche e politiche necessarie all'attuazione dell'impianto originario del lavoro penitenziario ed il concorrente superamento dell'impianto universalistico ed inclusivo in favore di una concezione di welfare di tipo selettivo ed individualizzante a gestione pubblico/privata²⁶ hanno condotto al reingresso dei privati nella gestione delle lavorazioni intramurarie, inizialmente consentito "timidamente" normando le modalità di assunzione del detenuto nella forma del lavoro a domicilio con la l. n. 56/1987, per poi "spalancare le porte del carcere ai privati", ammettendo la gestione e organizzazione diretta da parte di questi ultimi con la l. n. 296/1993, ed incentivandola con le disposizioni della l. n. 193/2000, la c.d. legge Smuraglia. Nella stessa fase si è cercato di concretizzare il superamento della teoria correzionalista in favore di una funzione rieducativa scevra da qualsiasi paternalismo, intesa quale reinserimento sociale: il detenuto non è più concepito come un minorato morale e sociale da "trattare", ma una persona in condizione di marginalità sociale a causa di patologie psicofisiche o della propria inettitudine da reincludere nel mercato del lavoro²⁷.

In linea con le tesi di normalizzazione del lavoro penitenziario, la dottrina maggioritaria ha riconosciuto ai ristretti assunti dalle cooperative sociali e dalle imprese il medesimo trattamento retributivo dei lavoratori liberi, controbilanciato da sgravi contributivi ed agevolazioni fiscali di cui alla l. n. 381/1991 e ai decreti ministeriali attuativi della legge Smuraglia, da ultimo il D.M. n. 148/2014. Più precisamente, come ricostruito dalla dottrina²⁸ in base alla giurisprudenza costituzionale in materia, la (ex) mercede non trova applicazione nei confronti dei detenuti che lavorano nell'istituto di pena alle dirette dipendenze dei privati, i quali ricadono nella disciplina di diritto comune, e dunque retribuiti con i medesimi importi previsti per i lavoratori della società libera.

I modesti risultati conseguiti dal sistema del lavoro penitenziario a gestione mista pubblico/privato in termini di occupazione della popolazione penitenziaria nonché la cronica carenza di coperture per finanziare gli sgravi fiscali e contributivi per l'assunzione di detenuti, aggravati dalla crisi economica, hanno indotto di recente ad introdurre il lavoro gratuito e volontario dei detenuti nell'ambito di progetti di utilità sociale, la cui fattispecie, attualmente disciplinata all'art. 20 - *ter* o.p., è

²⁶ Per approfondimenti, cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, op. cit., pp. 102 - 104.

²⁷ Per G. CAPUTO, *ibidem*, p. 91, la transizione sarebbe stata avviata dalla l. n. 663/1986, c.d. Legge Gozzini.

²⁸ Per tutti, V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, op. cit., p. 143.

stata separato dal lavoro all'esterno *ex art. 21 o.p.* e ampliata con la riforma del 2018. In tale caso, viene meno qualsiasi ipotesi di prestazione retribuita monetariamente, in favore di un concetto di onerosità inteso in senso lato e dell'utilità trattamentale di un'attività prestata in favore della collettività, secondo logiche a cavallo tra funzione rieducativa e giustizia riparativa²⁹.

Le scelte di politica del diritto in tema di compenso dei lavoratori detenuti sottostanti le anzidette discipline e l'evoluzione storica delle medesime rivelano come per il legislatore esso sia a tutti gli effetti "neutro" rispetto la funzione rieducativa della pena³⁰. Sembra che il compenso assuma nella visione del legislatore la mera necessità di controbilanciare un'indistinta e aprioristica condizione di svantaggio derivante dalla restrizione della libertà (e tutte le disfunzioni che ne conseguono, anche in ordine alla produttività) con il costo economico sostenuto dal datore di lavoro – segnatamente l'amministrazione penitenziaria (e quindi lo Stato)³¹ – per avvalersi della prestazione lavorativa del ristretto. In altri termini, la disciplina del compenso è regolata in funzione della convenienza economica per chi si avvale delle prestazioni lavorative dei lavoratori detenuti, e non in funzione dell'acquisto o lo sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale³². In particolare la remunerazione, che neppure risponde appieno a logiche corrispettive, correlata a mansioni dal discutibile valore formativo, acquisisce una natura meramente assistenziale, secondo una logica correzionale³³,

²⁹ Per approfondimenti sul lavoro di pubblica utilità dei detenuti (antecedente alla riforma del 2018), cfr. D. ALBORGHETTI, *Decreto Legge 1 luglio 2013, n. 78 "Disposizioni urgenti in materia di esecuzione della pena" Un primo (piccolo) passo verso il lavoro come alternativa al carcere*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale. Primo commento al decreto legge 28 giugno 2013, n. 76*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 10, 2013, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/ebook_vol_10_decreto_lavoro_prime_letture.pdf, pp. 113 ss.; V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti e degli internati tra lavoro di pubblica utilità e mediazione penale*, in *Annali*, 2013, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su https://www.academia.edu/6874282/Lamonaca_-_Lavoro_di_pubblica_utilit%C3%A0_e_attivit%C3%A0_volontaria_dei_detenuti, pp. 313 ss.; V. LAMONACA, *Criticità e prospettive delle attività gratuite ...*, *op. cit.*

³⁰ Su tale funzione, efficacemente G. FIANDACA, *Sub art. 27, 3° e 4° comma*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli - Il Foro Italiano, Bologna - Roma, 1991, pp. 222 ss.;

³¹ Ma forse anche per il datore di lavoro privato o pubblico diverso dall'amministrazione penitenziaria, considerando l'ambigua formulazione di cui all'art. 2 l. n. 193/2000 (*infra*, cap. III, parte I, par. 5).

³² Riprendendo la terminologia utilizzata dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 1087/1988.

³³ Di recente, così G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, *op. cit.*, p. 98.

se non cripticamente afflittiva³⁴. D'altro canto, anche la retribuzione alle dipendenze di imprese pubbliche o private, con l'avallo della giurisprudenza giuslavoristica, risponde a mere logiche di sinallagmaticità in pedissequa applicazione dell'art. 36 Cost., in linea con l'orientamento prevalente di assimilazione del lavoro penitenziario a quello libero, ignorando sia le finalità rieducative (*rectius* formative) del lavoro³⁵ che l'incongruenza di garantire una retribuzione inadeguata rispetto la ridotta produttività del lavoratore detenuto³⁶.

Le osservazioni anzidette valgono anche per l'unica ipotesi di sistema retributivo incentivante del lavoratore detenuto previsto (indirettamente) dall'ordinamento penitenziario: è il caso del detenuto assunto da un'impresa o cooperativa sociale ai sensi dell'art. 52 reg. es., ossia con la modalità del lavoro a domicilio all'interno dell'istituto di pena. Pur nel silenzio della legge sull'ordinamento penitenziario, del regolamento d'esecuzione così come della l. n. 56/1987 – che ha reso possibile l'utilizzo del lavoro a domicilio nell'istituto di pena – la dottrina³⁷ ritiene applicabile il cottimo (pieno) ai sensi dell'art. 8 l. n. 877/1973, identificato in passato come l'incentivo per eccellenza, anche se ormai è divenuto obsoleto a tal fine³⁸.

³⁴ Come ricostruito, non senza una nota polemica nei confronti della retorica rieducativa, da G. MOSCONI, *Il lavoro dentro il carcere tra afflittività e trattamento*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 33 – 39.

³⁵ Come osservato da G. CAPUTO, F. MARINELLI, *op. cit.*, p. 10, nell'attuale disciplina dell'ordinamento penitenziario invece la funzione rieducativa del lavoro scinde l'endiadi lavoro/salario trasformandolo in uno scambio tra prestazione lavorativa e rieducazione.

³⁶ Sulle cause della ridotta produttività del lavoro penitenziario, cfr. C.A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, in B. GATTI, U. GUALCO (a cura di), *Carcere e territorio*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 284; A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione: il lavoro a favore della collettività*, in *Dir. pen. proc.*, 2000, pp. 1033 ss; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro ...*, *op. cit.*, p. 12.

³⁷ Così M. BARBERA, *Lavoro carcerario*, in *Dig. Priv., sez. comm., Torino, VIII/1992.*, p. 224; L. NOGLER, *Lavoro a domicilio. Art. 2128*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2000, p. 302; M. VITALI, *Il lavoro penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2001, consultabile in http://www.agesol.it/documenti_upload/MonicaVitali_III_Lavoropenitenziario.pdf, p. 8; V. FURFARO, *Il lavoro penitenziario. Aspetti giuridici e sociologici*, 2008, consultabile in <http://www.adir.unifi.it/rivista/2008/furfaro/index.htm>.

³⁸ Una tendenza già riscontrata in data risalente, si veda G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. Dir. lav.*, 1968, p. 9, e confermata *ex multis* da P. ICHINO, *Il contratto di lavoro – vol. II*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 188 – 189, che imputa il superamento del cottimo all'azione sindacale improntata al principio egualitario e all'abbandono dell'organizzazione fordista del lavoro.

Chiaramente, l'incentivazione a cottimo nel lavoro penitenziario non ha alcuna connessione "voluta" dal legislatore con la funzione rieducativa della pena³⁹, essendo una conseguenza necessitata della precisazione⁴⁰ della disciplina del lavoro a domicilio negli istituti di pena, la cui *ratio* è quella di incrementare le occasioni di lavoro a favore di detenuti ed internati, per contrastare il progressivo declino dei tassi di attività della popolazione carceraria a seguito della fuga dei privati dalle lavorazioni penitenziarie determinata dalla soppressione dell'appalto di manodopera detenuta⁴¹.

2. Proposte di riforma del sistema retributivo dei detenuti e domanda di ricerca

Gli Stati Generali dell'Esecuzione Penale⁴² sono stati l'occasione per una riflessione sulle politiche remunerative del lavoro penitenziario e per offrire al legislatore utili spunti riformatori in materia. La materia retributiva – in particolare l'adeguatezza della mercede – è stata oggetto di riflessione da parte del Tavolo n. 8 avente ad oggetto le tematiche "Lavoro e Formazione". In una prospettiva d'esecuzione penale che non vuole produrre emarginazione e recidiva, si è proposto il superamento della mercede, anche in considerazione della sentenza n. 1392/2015 della Corte d'appello di Roma⁴³. Allo stesso modo, prendendo atto del nuovo corso che si vuole esprimere con l'esecuzione della

³⁹ Non è mancato, però, chi in dottrina o nella prassi ha osservato l'utilità del cottimo quale criterio di supporto per i detenuti nel familiarizzare con le logiche del mercato in cui in futuro verranno reinseriti, dove la produttività riveste un valore importante anche in termini retributivi; cfr. M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1, 2017, pp. 305 – 306 ed *infra*, cap. 3, par. 3.

⁴⁰ In effetti, come espressamente osservato da S. FERNANDEZ SANCHEZ, G. LOY, *Lavoro carcerario*, in P. LAMBERTUCCI (a cura di), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2010, p. 339 è improprio parlare di "introduzione" od "istituzione" del lavoro a domicilio penitenziario, giacché le suddette disposizioni hanno semplicemente la finalità di precisare – appunto – le modalità di esercizio della prestazione di lavoro a domicilio con riferimento allo stato di detenzione.

⁴¹ Per approfondimenti, M. BARBERA, *op. cit.*, p. 214, *sub. nota* 24.

⁴² Avviati il 19 maggio 2015 all'istituto di Bollate e terminati il 19 aprile 2016 a Rebibbia, gli Stati Generali dell'Esecuzione Penale hanno rappresentato un momento di approfondimento, riflessione e confronto tra personalità esperte del sistema penitenziario, distribuite su 18 Tavoli di lavoro, col fine di vedere attuato un modello di esecuzione penale conforme ai principi costituzionali. Per approfondimenti, cfr. G. GIOSTRA, *La riforma della riforma penitenziaria: un nuovo approccio ai problemi di sempre*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2/2015, consultabile su http://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201502_513.pdf; F. FIORENTIN, *La conclusione degli "Stati Generali" per la riforma dell'esecuzione penale*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2016, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/4800-la-conclusione-degli-stati-generaliper-la-riforma-dell-esecuzione-penale-in-italia>; AA.VV., *Gli stati generali dell'esecuzione penale visti dall'Osservatorio Carcere dell'Unione delle Camere Penali italiane*, in *Quaderni periodici dell'Unione delle Camere Penali Italiane*, n. 9, 2016.

⁴³ TAVOLO N. 8 "LAVORO E FORMAZIONE", *Resoconto lavori*, consultabile su <https://statigeneraliopera.files.wordpress.com/2015/11/tav08-stati-generaliper.pdf>, pp. 9 – 12.

pena, ispirato a logiche di giustizia riparativa⁴⁴, si è osservato che il lavoro penitenziario debba essere giustamente ed equamente retribuito, e che non sia accettabile che il detenuto possa lavorare senza retribuzione oppure che dietro il lavoro volontario si celi un lavoro sottopagato⁴⁵.

Anche in dottrina sono state avanzate numerose proposte, finalizzate a contemperare le esigenze di garantire una retribuzione sufficiente, perseguire istanze rieducative e contenere il costo del lavoro penitenziario: dal lavoro – terapia gratuito⁴⁶ alla sotto – remunerazione associata ad un apposito contratto di risocializzazione e lavoro⁴⁷, fino alla percentualizzazione o sottoinquadramento connesse all’apprendistato o l’utilizzo di una variante dei voucher lavoro progettati per pezzo prodotto⁴⁸. Ben poco dei ricchi spunti progettuali emersi in dottrina e nel Tavolo n. 8 è stato recepito nel documento finale degli Stati Generali: la ridenominazione della “mercede” in “retribuzione”, con la soppressione del criterio dell’equità in favore di una percentualizzazione rispetto a quella prevista dai contratti collettivi e conseguentemente con il venire meno della necessità di un continuo aggiornamento⁴⁹; l’opportunità di una modifica legislativa volta a rimuovere – per i detenuti – il limite d’età previsto per l’impiego dell’apprendistato⁵⁰. Piuttosto, è stata oggetto di particolare attenzione l’opportunità di sostituire il sinallagma lavoro/retribuzione con quello di lavoro/libertà, convenendosi – in un’ottica di coerenza con l’art. 36 Cost. – per la tipizzazione di attività che – svolto a titolo volontario dal detenuto – darebbero diritto ad una riduzione di pena⁵¹.

⁴⁴ Sulla giustizia riparativa, *ex multis*, cfr. G. MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 47 ss. G. MASTROPASQUA, *I percorsi di giustizia riparativa nell’esecuzione della pena*, in *Giur. merito*, 2007, pp. 881 ss.; STATI GENERALI DELL’ESECUZIONE PENALE, Documento finale, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19, pp. 77 – 83.

⁴⁵ TAVOLO N. 8 “LAVORO E FORMAZIONE”, *ibidem*, pp. 5 – 6.

⁴⁶ Sia consentito un rinvio a G. RUSSO SPENA, M. ZERBINO (a cura di), *Nicola Gratteri. Programma di un quasi Ministro*, in *Micromega*, 2014, 7/8, consultabile su http://www.ristretti.it/commenti/2014/ottobre/pdf7/articolo_gratteri.pdf, pp. 75 ss.

⁴⁷ Cfr. principalmente V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 20 e 43 – 44, ma anche V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 143; V. LAMONACA, *Il lavoro dei detenuti e degli internati alla prova del d. lgs. n. 150/2015*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 250.

⁴⁸ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1, 2017, pp. 295 ss.

⁴⁹ STATI GENERALI DELL’ESECUZIONE PENALE, *op. cit.*, p. 24; G. CAPUTO, F. MARINELLI, *op. cit.*, p. 11.

⁵⁰ STATI GENERALI DELL’ESECUZIONE PENALE, *ibidem*, p. 25.

⁵¹ STATI GENERALI DELL’ESECUZIONE PENALE, *ibidem*, pp. 25 – 26; G. CAPUTO, F. MARINELLI, *op. cit.*, p. 12.

Il d. lgs. n. 124/2018 – recante la riforma dell’ordinamento penitenziario in materia di vita detentiva e lavoro penitenziario – ha ulteriormente depotenziato le proposte in materia retributiva degli Stati Generali. Si rileva un’accentuazione della politica di diritto del legislatore in materia di retribuzione del lavoro penitenziario precedentemente ricostruita⁵², poiché l’intervento riformatore non ha potuto comportare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica⁵³.

La presente ricerca è stata concepita con la finalità di indagare se sia possibile configurare un sistema retributivo che, pur contenendo il costo del lavoro in una prospettiva di potenziamento dell’attrattività del lavoro penitenziario, sia strumentale alla rieducazione del ristretto, intesa come acquisizione di quell’attitudine al lavoro e di quelle competenze che valgono ad acquisire una professionalità e, quindi, ad agevolare il reinserimento nel mercato del lavoro e da ultimo nella società, presupposto per abbattere la recidiva⁵⁴.

Sembra infatti – pur nella diffidenza alimentata dalla scarsità di dati e statistiche affidabili⁵⁵ e di ricerche non prive di criticità metodologiche⁵⁶ - che un lavoro

⁵² Oltre alla disciplina della remunerazione, si consideri l’introduzione della produzione di beni da destinare all’autoconsumo, o la facoltà di erogare anche servizi impiegando prestazioni lavorative di detenuti da parte della direzione degli istituti penitenziari.

⁵³ Nella relazione illustrativa dello schema di decreto legislativo recante riforma dell’ordinamento penitenziario in materia di vita detentiva e lavoro penitenziario è detto esplicitamente che la valorizzazione del lavoro di pubblica utilità muove dalla premessa dallo scarso sviluppo del mercato del lavoro penitenziario, dovuto a insufficienza di fondi e ragioni di bilancio.

⁵⁴ Considerata come parametro per misurare il grado di successo dei sistemi penitenziario, cfr. da ultimo HUMAN FOUNDATION, *L’applicazione di strumenti pay by results per l’innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, pp. 27 - 28, consultabile su

http://www.sviluppocrescitacr.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf.

⁵⁵ Secondo rilevazioni dell’Osservatorio delle misure alternative del D.A.P., risalenti al 2007, la recidiva di chi resta tutto il tempo chiuso in prigione è tre volte superiore a quella di chi sconta la condanna con misure alternative alla detenzione: il 68,5% nel primo caso, il 19% nel secondo. Inoltre, dati, aggiornati al 24.9.2012., relativi al numero di carcerazioni precedenti dei detenuti nelle carceri italiane, sono stati pubblicati dal Ministero della Giustizia. Cfr. G. L. GATTA, *carcere e recidiva: avviata una ricerca dal Ministero della giustizia.*, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/1884-carcere-e-recidiva-avviata-una-ricerca-dal-ministero-della-giustizia>. A titolo di raffronto, la percentuale di recidiva dei detenuti impiegati nella Giotto Cooperativa sociale, è del 2% - 3%, come dichiarato dal presidente dott. Boscoletto, mentre, secondo i dati riportati in AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1, p. 9, la percentuale di recidiva è dell’1 - 2% quando i percorsi di inserimento lavorativo cominciano all’interno del carcere e proseguono all’esterno in misura alternativa o in art. 21 o.p.

⁵⁶ La ricerca più interessante in materia del rapporto tra lavoro e recidiva in Italia è F. LEONARDI, *Le misure alternative alla detenzione tra reinserimento sociale e abbattimento della recidiva*, in *Rass. pen. crim.*, n. 2, 2007, pp. 7 ss., non priva di vizi metodologici non trascurabili. Cfr. sul punto A. PALOSCIA, *Problematica relativa al metodo di rilevazione statistica per la categoria dei recidivi*, in *Rass. pen. crim.*, n. 1, 3, 1986; M. SANTORO, R. TANUCCI, *L’incidenza dell’affidamento sulla recidiva: prime indicazioni e problemi per una ricerca scientifica*, in *Rass. pen. crim.*, n. 1, 2006.

“vero”, intendendosi per tale un lavoro qualificato perché svolto nell’ambito di un’organizzazione e gestione imprenditoriale, consente di abbattere il tasso di recidiva⁵⁷.

Si possono ritenere necessari tre presupposti a tal fine: che il detenuto sia motivato ad acquisire l’abitudine al lavoro qualificato e sia incentivato a conseguire il *modus operandi* proprio di un lavoro professionale; che l’impresa, pubblica o privata, ritenga conveniente, rispetto al costo del lavoro, impiegare manodopera ristretta; che la professionalità acquisita dal lavoratore detenuto sia spendibile dal medesimo nel mercato del lavoro a fine pena.

2.1. La leva retributiva come strumento di incentivazione all’acquisizione di una qualifica professionale

Il lavoro rappresenta un fattore di realizzazione di sé, di integrazione, di sviluppo personale che influenza il modello di vita di ogni persona, il cui esercizio produce come ricompensa motivazionale la trasmissione di valori⁵⁸. Il *work involvement*⁵⁹ consente di contrastare efficacemente il ritiro sociale e l’alienazione determinati dalla reclusione, dunque è proprio il coinvolgimento ingenerato dal lavoro il vero presupposto perché questo non si configuri come mero intrattenimento, semplice strumento di contrasto all’ozio e di contenimento dell’ordine. Uno dei significati del *work involvement* è proprio quello di consentire al lavoratore di manipolare i mezzi forniti a lavoro per conseguire risultati di soddisfacimento dei suoi bisogni nonché quanto richiesto dal datore di lavoro per una performance efficace⁶⁰. D’altra parte, una *performance* efficace sul piano lavorativo presuppone, anche giuridicamente, il possesso di una qualificazione professionale, giacché, *ex artt.* 1176 e 2104 c.c., è richiesta al lavoratore di svolgere l’attività lavorativa con la medesima perizia di chi svolge professionalmente la stessa attività⁶¹.

⁵⁷ Così, da ultimo, A. BERARDI, *La funzione del lavoro dei detenuti*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 26 – 27 e al Resoconto dei lavori del Tavolo n. 14 “Esecuzione penale: esperienze comparative ed internazionali”, pp. 15 – 16, consultabile su www.giustizia.it, nonché *Stati Generali dell’Esecuzione Penale. Documento finale*, pp. 74 – 75, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19.

⁵⁸ Per approfondimenti, V.C. BRUNETTI, *Pedagogia penitenziaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005; R. MAERAN, M. MENEGATTO, A. ZAMPERINI, *Il lavoro in carcere. Significato psicologico*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 149 ss.

⁵⁹ Concetto quantomai denso di significati, attribuiti da vari filoni di dottrina, cfr. R. MAERAN, M. MENEGATTO, A. ZAMPERINI, *op.cit.*, pp. 151 – 154.

⁶⁰ Cfr. R. COOPER, *Job Motivation and Job Design*, Lonsdall Universal Printing, 1974.

⁶¹ Si rinvia a P. ICHINO, *Il contratto di lavoro... op. cit.*, pp. 259 – 263.

Coerentemente con quanto osservato, non può che esistere una stretta relazione tra professionalità e funzione rieducativa. La Corte Costituzionale, nella celebre sentenza n. 1087/1988, intende la rieducazione come sinonimo di “recupero sociale”, e, con specifico riferimento al lavoro, come “*redenzione e riadattamento del detenuto alla vita sociale; l’acquisto o lo sviluppo dell’abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale*”. La funzione rieducativa del lavoro è ritenuta da parte della dottrina talmente rilevante al punto da integrare la causa del rapporto⁶², che così acquisisce un carattere in un certo qual modo “formativo”. Formazione finalizzata all’acquisizione di una professionalità, concetto dal molteplice significato in relazione alla tipologia di approccio scientifico⁶³, e che suscita una serie non indifferente di problematiche giuridiche in relazione agli elementi costitutivi del contratto di lavoro subordinato⁶⁴.

La qualificazione professionale assume particolare rilievo alla luce del nuovo paradigma di lavoratore richiesto dai moderni processi produttivi di manifattura digitale, strutturati secondo le logiche di Industria 4.0: quello di un tecnico altamente specializzato, utilizzato in operazioni di gestione e controllo, maggiormente responsabilizzato e proteso al risultato⁶⁵. Si può ipotizzare che le

⁶² Così M.P. FRANGEAMORE, *Lo sviluppo del lavoro penitenziario: prodotto e prezzo*, in *Dir. Pen. Proc.*, 1999, pp. 780 ss.; M. VITALI, *op. cit.*, pp. 3 - 4; L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 299 - 300; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.* p. 11.

⁶³ Per un approfondimento multidisciplinare, si veda la monografia di M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004.

⁶⁴ Per approfondimenti, L. MENGONI, *Commento alla <<Critique du droit du travail>> di Supiot*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1995, n. 67, p. 475; M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi* in AA.VV., *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Giuffrè, 1095, p. 1057; U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *DML*, 1999, n. 2, p. 236; M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, *op. cit.*; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, n. 101, pp. 1 ss.; L. CASANO, *Mercati transizionali, mercato del lavoro e nuova geografia del lavoro*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf, pp. 168 - 170.

⁶⁵ Cfr. M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai*, Adapt University Press, 2019; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industria 4.0*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf, pp. 65 - 109. Più in generale, sul mutamento di paradigma in atto nel lavoro, cfr. F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Persona e lavoro nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017.

chance di occupabilità del lavoratore detenuto a fine pena risulterebbero di molto incrementate se il lavoro penitenziario, a mezzo del trattamento rieducativo⁶⁶, incentivasse l’acquisizione della professionalità richiesta dal nuovo paradigma produttivo ed economico. Allo stato attuale, tuttavia, le lavorazioni – sia di gestione esterna che dell’amministrazione penitenziaria – si presentano estranee, anche a causa della struttura architettonica degli istituti di pena⁶⁷, alle logiche organizzative richieste da Industria 4.0., scarsamente digitalizzate e con limitato utilizzo di macchinari, soprattutto tecnologicamente avanzati⁶⁸. Se da un lato ciò consente l’occupazione di un maggiore numero di lavoratori detenuti, stante la più alta necessità di fattore lavoro, dall’altro lato ciò è concausa della scarsa produttività del lavoro penitenziario e della difficoltà delle lavorazioni penitenziarie di essere competitive sul mercato. Ma soprattutto, tutto ciò lascia presagire che a fine pena i detenuti disporranno di competenze di fascia media e fascia bassa, che, nella grande trasformazione del lavoro in atto, li esporrà a rischio di mancato ricollocamento o, nel migliore dei casi, in occupazioni dal basso valore aggiunto e scarsamente remunerative.

Il giudice costituzionale non solo coglie pienamente nella rieducazione dei detenuti l’implicazione della professionalità da perseguire, ma anche accenna ad un ruolo della retribuzione nella rieducazione del ristretto: nella sentenza costituzionale summenzionata, si è affermato che “*una remunerazione di gran lunga inferiore alla normale retribuzione sarebbe certamente diseducativa e*

⁶⁶ Per approfondimenti sulla nozione di trattamento rieducativo, cfr. L. DAGA, (voce) *Trattamento penitenziario*, in *Enc. dir.*, XLIV, pp. 1304 ss.

⁶⁷ Sull’incidenza della struttura architettonica sulla scarsa produttività del lavoro penitenziario, si veda M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro dei detenuti nella logica del trattamento differenziato*, in V. GREVI (a cura di), *L’ordinamento penitenziario dopo la riforma (L. 10 ottobre 1986, 663)*, Padova, Cedam., pp. 169 – 174. Osserva P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione*, *Atti del Convegno svolto all’Università L.U.M.S.A. su “Il reinserimento dei detenuti”*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Bronzo-relazione-convegno.pdf>, p. 4, che “*I nostri istituti di pena sono strutturati secondo paradigmi custodialistici, e sono adatti a segregare e contenere persone, assai meno ad ospitare opifici*”. Sulla progettazione degli spazi carcerari in un’ottica di incentivazione alla installazione di attività produttive funzionali alla risocializzazione, cfr. C. BURDESE, *Linee guida e idee progettuali per la nuova Casa Circondariale di Bolzano*, in A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER (a cura di), *Dentro le mura, fuori dal carcere. Una ricerca sul nuovo carcere della Provincia di Bolzano*, Caritas Diocesi Bolzano – Bressanone, 2014, pp. 30 – 49.

⁶⁸ Una ricognizione delle tipologie di lavorazioni penitenziarie si rinviene in C. SARZOTTI, S. MONDINO, *Indicazioni per l’umanizzazione del carcere e della pena: Standards minimi e indicatori di buone prassi in materia di reinserimento lavorativo*, in A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER, *Dentro le mura, fuori dal carcere. Una ricerca sul nuovo carcere della Provincia di Bolzano*, Caritas Diocesi Bolzano – Bressanone, 2014, pp. 14 -24; S. SANTAGATA, *Lavoro e formazione in carcere. Una mappatura della situazione presente negli istituti penitenziari in Italia*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 51, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26327/mod_resource/content/1/ebook_vol_51.pdf.

controproducente; il detenuto non troverebbe alcun incentivo ed interesse a lavorare e, se lavorasse egualmente, non avrebbe alcun interesse ad una migliore qualificazione professionale”.

Nella prospettiva del *work involvement*, insita nel lavoro realmente risocializzante, la leva retributiva può avere un ruolo di potenziamento ed indirizzamento del grado di coinvolgimento: come insegna la scienza organizzativa⁶⁹, la retribuzione variabile può indirizzare – se progettata secondo criteri di incentivazione – l’agire del lavoratore verso il conseguimento di specifici obiettivi. Lo stato dell’arte rivela l’assenza di qualsivoglia contributo scientifico che rifletta sulle potenzialità dei sistemi retributivi incentivanti quali strumenti di potenziamento del coinvolgimento lavorativo dei detenuti e delle intrinseche finalità formative del lavoro penitenziario.

D’altra parte, la dottrina in materia di retribuzione incentivante è estremamente ampia, e lo stesso concetto di sistema incentivante presenta varietà definitorie e sovrapposizioni con altre nozioni, quale retribuzione variabile o retribuzione flessibile: ciò a causa della ricca casistica di sistemi premiali attestati nella prassi⁷⁰. Le esigenze di acquisizione di una qualificazione professionale rendono particolarmente interessanti, per la realtà penitenziaria, i sistemi retributivi legati alla professionalità, nei quali gli incrementi retributivi sono funzione delle competenze acquisite, i quali si prestano bene ad incentivare non solo competenze tecniche legate alle specifiche mansioni ma in generale a valutare e misurare anche le *soft skills*⁷¹.

Tuttavia, nella prospettiva dello sviluppo professionale funzionale al reinserimento del recluso nel mercato del lavoro conta anche la *performance*⁷², che ai fini della presente ricerca potremmo intendere come i risultati produttivi

⁶⁹ Per approfondimenti, A. DEL CARLO, *Incentivare e motivare: significati, metodi e strumenti*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 189 ss.

⁷⁰ Per tutti, a titolo esemplificativo e ricostruttivo della tematica, cfr. T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1, pp. 637 ss.

⁷¹ Sui sistemi retributivi *skill - based pay*, cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 791 ss; A. DEL CARLO, *op. cit.*, pp. 222 – 227; G. MINNICI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 372 – 374; G. E. LEDFORD JR, H. G. HENEMAN III, *Skill-based pay*, Human Resource Management, 2011, consultabile su <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SIOP%20-%20Skill-Based%20Pay,%20FINAL.pdf>; L. LERITZ, *Introduction to Skill-Based Pay*, Economic Research Institute, 2012.

⁷² Sulla nozione di *performance*, cfr. A. DEL CARLO, *op. cit.*, p. 218; A. AVIO, *Dalla produttività alla performance individuale*, in *Lav. Dir.*, 2017, pp. 289 – 290.

che il lavoro penitenziario è in grado di offrire al datore di lavoro. La scarsa produttività del lavoro penitenziario dipende anche, sebbene non esclusivamente, da fattori riconducibili alla persona dello stesso detenuto⁷³. Collegare gli aumenti retributivi al conseguimento di risultati di produttività, ma anche di qualità o di efficienza, ha un valore incentivante per il lavoratore detenuto tanto maggiore quanto più sono legati alla *performance* individuale. Non a caso in altri ordinamenti giuridici⁷⁴ è ammesso o comunque tollerato il cottimo, la più tradizionale modalità di incentivazione a mezzo dell'utilizzo della leva retributiva⁷⁵. Questo però non esclude che, nel caso di lavorazioni organizzate secondo moderni processi produttivi, il cottimo – come già nella società libera – si dimostri obsoleto e ciò rende necessario ipotizzare più sofisticati incentivi tecnici individuali di tipo quantitativo, come ad esempio il sistema *Management by objectives* (Mbo)⁷⁶.

2.2. La leva retributiva come mezzo di potenziamento dell'attrattività del lavoro penitenziario.

D'altra parte, il problema di un sistema retributivo incentivante finalizzato a sostegno della rieducazione del detenuto merita di trovare soluzione anche nell'ottica della salvaguardia dell'attrattività del lavoro dei ristretti per le imprese private. Com'è noto, la scarsa produttività del lavoro penitenziario congiuntamente alle problematiche relazionali, amministrative e persino "fisiche"⁷⁷ in cui potenzialmente possono incorrere le imprese esterne, hanno

⁷³ Sui vari fattori penalizzanti si veda ancora C.A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, op. cit., p. 284; A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione*, op. cit., pp. 1033 ss.; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, op. cit., p. 12, nonché G. DE LUCA, *Lavoro dei detenuti ed incentivi contributivi e fiscali*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 130.

⁷⁴ Si allude alla Spagna ed alla Francia, cfr. rispettivamente M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità ...*, op. cit., pp. 295 ss. e P. AUVERGNON, *Il lavoro penitenziario in assenza di un diritto sostanziale: la situazione in Francia*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 213 ss.

⁷⁵ Si veda G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...* op. cit., pp. 1 ss.; L. ANGIELLO, *La retribuzione (art. 2099 – 2102)*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Commentario al codice civile*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 151 ss.

⁷⁶ Sul *Management by objectives* si veda P. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; A. DEL CARLO, op. cit., pp. 219 – 222; G. MINNICI, *Dare il massimo. Incentivi e partecipazione: il sistema incentivante*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 429 – 431; C. MIO, A. VENTURELLI, R. LEOPIZZI, *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 3, 2015, pp. 325-364.

⁷⁷ Si allude all'inadeguatezza dei locali della maggior parte delle strutture detentive italiane, inidonee ad accogliere moderne unità produttive.

scoraggiato queste ultime ad investire nelle lavorazioni intramurarie. Per rendere più attraente il costo del lavoro con la l. n. 193/2000, c.d. legge Smuraglia, il legislatore ha introdotto sgravi fiscali e contributivi per la formazione e l'assunzione dei detenuti⁷⁸. I risultati peraltro sono stati piuttosto modesti, avendo le risorse così destinate incrementato lievemente gli investimenti delle cooperative sociali di inserimento lavorativo di cui all'art. 1, lett. b), l. n. 381/1991⁷⁹.

Un forte disincentivo all'assunzione di lavoratori detenuti, sia in lavorazioni intramurarie, sia per attività extramurarie, è rappresentato dal costo del lavoro, eccessivo rispetto alla produttività che questa tipologia di lavoratori in genere garantisce. Esistono specifiche ipotesi in cui la legislazione consente di limitare il trattamento economico rispetto a quello spettante per le persone libere a parità di inquadramento e mansioni, rimettendo all'autonomia collettiva la possibilità di disporre la percentualizzazione o il sottoinquadramento per incidere sul trattamento retributivo, tuttavia non agevolmente utilizzabili nel contesto detentivo⁸⁰. In tali casi la finalità perseguita può essere, alternativamente o cumulativamente, allineare maggiormente la retribuzione alla ridotta professionalità del lavoratore, ovvero favorire la sua occupazione riducendo in tal modo il costo del lavoro⁸¹.

A quest'ultima finalità sembra ricollegarsi l'ambigua disposizione di cui all'art. 2 l. n. 193/2000, che dispone che il trattamento retributivo dei lavoratori intramurari possa essere riconosciuto "in misura non inferiore a quanto previsto dalla normativa vigente per il lavoro carcerario". L'interpretazione letterale appare consentire l'estensione anche ai lavoratori intramurari alle dipendenze dei privati dello stesso regime "decurtante" della remunerazione⁸², tuttavia la dottrina

⁷⁸ Da ultimo sul tema, cfr. G. DE LUCA, *Lavoro dei detenuti ed incentivi contributivi e fiscali*, op. cit., pp. 127 ss.

⁷⁹ Si rinvia alla sintesi di G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, op. cit., pp. 105 - 106. Sul ruolo delle cooperative sociali nel reinserimento sociale dei ristretti, cfr. C. A. ROMANO, *Pena, rieducazione e lavoro: il punto della situazione*, in *Impresa sociale*, n. 54, 2000, pp. 45 - 50; L. SCALABRIN, *Legge Smuraglia e cooperative sociali*, in *Il consulente del lavoro*, n. 4, 2007, pp. 14 ss.; V. FURFARO, op. cit.

⁸⁰ Si pensi alla retribuzione del lavoratore assunto con contratto di apprendistato o - specie in passato - con contratto di formazione - lavoro e ai contratti collettivi di riallineamento. Diversamente, potenzialmente più efficaci possono essere le ipotesi in cui la contrattazione collettiva prevede il salario di primo ingresso.

⁸¹ Cfr. L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione - Struttura e regime giuridico*, vol. I, Napoli, Jovene, 1994, pp. 131 - 141.

⁸² Così M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 277; V. GIAMMELLO, A. MERCURIO, G. QUATTROCCHI, *Il lavoro nel carcere che cambia*, Franco Angeli, Milano,

maggioritaria interpreta la disposizione nel senso che debba essere comunque riconosciuto il medesimo trattamento economico dei lavoratori liberi. In tal modo, sull'altare della normalizzazione del lavoro penitenziario, ha "sacrificato" un efficace elemento di attrattività dell'investimento dei privati.

Il tema di incidere sul *quantum* della retribuzione dei lavoratori detenuti interessa il tema della giusta retribuzione e dell'attuazione dell'art. 36 Cost. D'altra parte, i principi di proporzionalità e sufficienza, i cui rapporti sono variamente letti in dottrina e giurisprudenza, costituiscono un limite invalicabile a qualsiasi intervento di tipo "riduzionistico" o "flessibilizzante" sulla retribuzione⁸³. Se è vero che ai fini dell'identificazione della giusta retribuzione la giurisprudenza dominante utilizza il parametro dei minimi tabellari dei contratti collettivi, l'assenza di efficacia *erga omnes* di questi ultimi ha consentito e consente, alla giurisprudenza come al medesimo legislatore – in presenza di interessi costituzionalmente meritevoli di tutela – di discostarsi in senso riduzionistico dagli anzidetti minimi tabellari⁸⁴, al punto da far ritenere suscettibili di parziale cedevolezza le garanzie della sufficienza e proporzionalità costituzionalmente previste⁸⁵.

Se il perseguimento di interessi costituzionalmente meritevoli di tutela consente di incidere sul *quantum* della retribuzione, è lecito valutare se sia possibile intervenire sull'entità del minimo tabellare dei lavoratori alle dipendenze delle imprese, pubbliche o private, in virtù dell'interesse costituzionalmente perseguito

2013, p. 68; A. MORRONE, *Il trattamento penitenziario e le alternative alla detenzione*, Cedam, Padova, 2003, p. 42.

⁸³ La dottrina in tema di giusta retribuzione *ex art. 36 Cost.* è innumerevole nei suoi contributi; *ex multis*, cfr. T. TREU, *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 1968; T. TREU, *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna – Roma, 1979; G. PERA, *La giusta retribuzione dell'art. 36 Cost.*, in *Dir. lav.*, 1953, n. 1; M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, Bologna, 1971 e, più di recente, S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in E. GRAGNOLI, S. PALLADINI (a cura di), *La retribuzione*, Utet, 2012, pp. 25 ss.; B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, vol. I - II, Napoli, Jovene, 1994; G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura e funzioni*, Napoli, Jovene, 1996; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002; L. ANGIELLO, *op. cit.*; P. ICHINO, *Il contratto di lavoro...op. cit.*, p. 131 ss; P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro*, oggi (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <https://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2018/05/Relazione-Pascucci-3.pdf>.

⁸⁴ Oltre alle citate ipotesi della retribuzione degli apprendisti e degli assunti con contratto di formazione lavoro, si citino ad esempio ipotesi individuate dalla giurisprudenza quali la situazione ambientale o della zona in cui è resa la prestazione, oppure le condizioni personali o familiari del lavoratore; si veda P. ICHINO, *Il contratto di lavoro... , op. cit.* p. 131 ss.

⁸⁵ A tale conclusione giunge L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, *op. cit.*, pp. 141 – 142.

alla risocializzazione a mezzo del lavoro, attuativo della finalità di cui all'art. 27 Cost. In particolare, in stretta correlazione con le domande della presente ricerca, occorre domandarsi dell'intervento sull'importo delle retribuzioni possa consistere in una "flessibilizzazione" strutturata secondo le logiche e le modalità operative proprie dei sistemi incentivanti in precedenza individuati. Infatti, attribuire valore incentivante ad un apposito sistema premiante *ad hoc* aggiuntivo ad una retribuzione commisurata al minimo tabellare rischia di rendere il lavoro penitenziario ancora meno attrattivo di quanto già non sia. Per quale motivo un datore di lavoro, pubblico o privato che sia, dovrebbe "premiare" con una voce retributiva aggiuntiva al minimo tabellare, un lavoratore detenuto che ha conseguito risultati esplicativi di una professionalità pari a quella di un lavoratore libero ordinario, retribuito col solo minimo tabellare?

Certamente, occorre valutare con grande attenzione la struttura da conferire alla porzione "flessibilizzata" di minimo tabellare, dati i suoi potenziali riflessi sulla struttura medesima del contratto di lavoro subordinato, il quale a tutti gli effetti, come è stato osservato, ha intrinsecamente un vero e proprio contenuto assicurativo che incide sul *quantum* retributivo e la condivisione del rischio⁸⁶. Altro profilo, che in ultima battuta incide sul concetto di onerosità, è la valutazione circa la fattibilità di configurare la parte variabile della retribuzione del lavoratore detenuto quale premio di risultato come definito dall'art. 1, c. 182 l. n. 208/2015, ovvero somma di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri appositamente definiti con decreto ministeriale. Una tale configurazione non solo consentirebbe di accedere alla tassazione sostitutiva prevista per i premi di risultato dalla l. n. 208/2015, ma anche alla c.d. welfarizzazione, ovvero fruizione del premio mediante prestazioni e benefici di utilità sociale⁸⁷. Si aprirebbe l'affascinante scenario della

⁸⁶ Nella letteratura nazionale, principalmente P. ICHINO, *Il contratto di lavoro...*, op. cit., pp. 144 ss.; P. ICHINO, *Che cosa impedisce ai lavoratori di scegliersi l'imprenditore. Le nuove frontiere delle politiche del lavoro nell'era della globalizzazione*, in P. TULLINI (a cura di), *Il lavoro: valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, 2009, pp. 75 ss.; P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1, pp. 731 ss.

⁸⁷ Sul premio di risultato, si veda C. VALSIGLIO, *Stabilità 2016, prime osservazioni in tema di lavoro*, in *GLav*, 2015, n. 43, p. 51 ss.; E. MASSAGLI, F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 377 ss. Sulla fruizione del premio di risultato in prestazioni di welfare, cfr. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016, spec. pp. 42 – 44; E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 7 – 11; M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 25 – 36; G.

correlazione tra una retribuzione incentivante e l'accesso ad un welfare aziendale commisurato ai fabbisogni sociali della specifica categoria dei lavoratori detenuti, con il duplice risultato di ridurre ulteriormente il costo del lavoro e ampliare i servizi di welfare cui i ristretti possono accedere, modellati sui bisogni di questi ultimi. Ai fini anzidetti, in assenza di giurisprudenza in materia, assumono valore le indicazioni dell'Agenzia delle entrate⁸⁸, anche ai fini di identificare potenziali rischi di tipo elusivo in cui è possibile incorrere alla luce della disciplina tributaria.

2.3. Incentivazione all'acquisto della professionalità richiesta dal mercato del lavoro locale e ruolo della contrattazione collettiva

Se la finalità della funzione rieducativa è consentire l'acquisizione da parte del detenuto di una professionalità che gli permetta di inserirsi nel mercato del lavoro al termine dell'espiazione della pena, è fondamentale che le competenze e *performance* la cui acquisizione si vuole incentivare tramite la leva retributiva siano quelle che, in relazione all'attuale conformazione del mercato del lavoro, garantiscano i maggiori margini di occupabilità. Tale tema, che condurrebbe troppo oltre quelli che sono gli ambiti oggetto della presente ricerca, non sarà trattato, se non in via incidentale. Vero è, però, che i percorsi di inserimento lavorativo più efficaci (e dunque le competenze professionali che essi consentono di acquisire) sono quelli che consistono in attività produttive conformi al contesto socio – economico del territorio⁸⁹. Ciò è coerente con il ruolo che la dimensione territoriale assume negli attuali processi di globalizzazione del lavoro e dei cambiamenti tecnologici sintetizzati come Industria 4.0, in cui i territori, e segnatamente le città, si configurano come i veri “attori” che competono e cooperano a livello globale⁹⁰. La prospettiva, ben lungi dall'essere attuale, sarebbe quella di concepire il mercato del lavoro penitenziario in coerenza con le logiche di abbattimento dei confini tra settori produttivi e tipologie lavorative, configurando anche il lavoro nella detenzione come una delle possibili transizioni occupazionali che possono interessare la vita di un individuo a livello territoriale, con l'ottica di assicurare la sua attrattività occupazionale per le imprese durante

MALLONE T. TAFARO, *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n.2, 2017, pp. 47-58.

⁸⁸ Principalmente, le circolari dell'Agenzia delle entrate n. 28/E del 15/06/2016, n. 5/E del 29/03/2018 e la risoluzione n. 78/E del 18 ottobre 2018.

⁸⁹ Cfr. A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER, *Dentro le mura, fuori dal carcere...*, *op. cit.*, pp. 21 – 23.

⁹⁰ Cfr. E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012.

tutta la durata della sua vita attiva, perché portatore di una professionalità aggiornata costantemente spendibile sul mercato del lavoro⁹¹.

La progettazione teorica di un sistema retributivo incentivante nei termini in precedenza prospettati non è tuttavia sufficiente a garantire la sua efficacia: occorre concretamente verificare la sua fattibilità in un reale contesto economico – lavorativo. In tal senso, la presente ricerca mira a rendere l'intero impianto teorico, come ricostruito, il presupposto per la progettazione ed implementazione di un sistema retributivo incentivante funzionale alla rieducazione dei lavoratori detenuti nella realtà produttiva della Giotto cooperativa sociale, media impresa dedita al reinserimento lavorativo delle persone svantaggiate, tra cui i detenuti. In tal senso, potrebbe assumere rilievo il potere normativo proprio dell'autonomia collettiva, tradizionalmente competente in materia salariale. Nel disciplinare il sistema retributivo incentivante, non si può non tener conto né del riparto di competenze in materia retributiva tra i vari livelli contrattuali, ivi inclusa da ultimo la riconfigurazione secondo le categorie del trattamento economico minimo (TEM) e trattamento economico complessivo (TEC)⁹², né del contratto collettivo applicato dalla Giotto cooperativa sociale, il CCNL per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario-assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo, il quale ammette per le persone svantaggiate la possibilità di utilizzare un salario d'ingresso⁹³.

Calare la teoria ipotizzata in una realtà concreta fa emergere problematiche ulteriori: che struttura dare a tale forma retributiva tenendo conto delle attività d'impresa organizzate dalla cooperativa? Entro quali limiti può essere utile o necessario disciplinarla con accordo di secondo livello? Quali limiti (o opportunità) si rinvengono dal contratto collettivo di categoria applicato? Numerose questioni che arricchiscono il quadro teorico, ma che, se risolte, dimostreranno la percorribilità di tale tipologia retributiva nel settore privato, potendo altresì configurarsi come una valida alternativa alla remunerazione per il lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria od al lavoro gratuito nell'ambito di progetti di pubblica utilità.

⁹¹ Cfr. L. CASANO, *Mercati transizionali, mercato del lavoro e nuova geografia del lavoro*, op. cit., pp. 110 ss., le cui osservazioni prescindono dal tema del lavoro penitenziario.

⁹² Da ultimo, M. MARTONE, *Retribuzione e struttura della contrattazione collettiva* (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/05/relazione-michel-martone-aidlass.pdf>.

⁹³ Su questo istituto nel CCNL Cooperative sociali, per approfondimenti cfr. F. PERRINI – G. ZANONI, *Inserimento lavorativo nelle cooperative sociali*, Franco Angeli, 2005, pp. 68 – 71 e 91 – 103; S. LAPPONI – G. NATALUCCI, *Il socio lavoratore*, Milano, Giuffrè, 2012, pp. 89 - 92.

CAPITOLO II

PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA

Sommario: 1. Bibliografia ragionata. – 2. Osservazione partecipante e progettazione del sistema retributivo incentivante.

1. Bibliografia ragionata

Dopo aver illustrato nella posizione del problema le domande di ricerca e le relative implicazioni di carattere teorico – giuridico, è necessario esplicitare il piano di lavoro e le scelte metodologiche che informano il presente elaborato.

Preliminarmente, si osserva che la prospettiva della ricerca è stata prevalentemente giuridica, sebbene l'inevitabile richiamo – esplicito od implicito - di alcuni concetti extragiuridici⁹⁴ abbia richiesto, in fase di stesura della bibliografia ragionata, la consultazione di talune letture di carattere economico – gestionale piuttosto che sociologico. In particolare, la letteratura di taglio economico – organizzativo ha acquisito un ruolo preminente per quanto concerne talune specifiche tematiche, come i modelli retributivi di incentivazione. Ricalcando con i dovuti adeguamenti un approccio metodologico altrove già impiegato in dottrina⁹⁵, la ricerca si è articolata secondo due tipi di analisi: uno, tipico dei giuristi, finalizzato ad esaminare e ricostruire criticamente l'assetto normativo in materia di compenso per il lavoro penitenziario e di retribuzione incentivante nonché a sondare l'ipotesi di un sistema remunerativo incentivante del lavoro dei detenuti; l'altro, proprio degli studiosi di relazioni industriali, relativo all'esame di un *case study* avente ad oggetto un'ipotesi applicativa di sistema retributivo di incentivazione del lavoro dei detenuti. Questo tipo di analisi non può che essere piegato alle esigenze dell'analisi giuridica, giacché l'ipotesi di applicare nel lavoro penitenziario una forma di retribuzione variabile incentivante in relazione alle esigenze rieducative non è mai stata finora esplorata⁹⁶ ed è del tutto assente qualsivoglia saggio o studio critico.

⁹⁴ Ad esempio “rieducazione” piuttosto che “produttività”, “competenze” o “professionalità”.

⁹⁵ Cfr. L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 1 – 5.

⁹⁶ Con esclusione del cottimo puro nel lavoro a domicilio penitenziario, se consapevolmente utilizzato in funzione della rieducazione del detenuto, rispetto al quale non sono noti arresti giurisprudenziali e tantomeno note a sentenza.

L'indagine oggetto dell'elaborato di ricerca è stata condotta ed organizzata per fasi distinte, ma parzialmente concorrenti temporalmente tra loro.

Una fase di indagine ha avuto ad oggetto la produzione di un'approfondita analisi ragionata della letteratura di riferimento sulle tematiche interessate dall'indagine svolta. Per la ricostruzione dello stato dell'arte ci si è avvalsi principalmente dei testi consultati a mezzo dei servizi bibliotecari delle Università di Bergamo e Padova, nonché del materiale reperibile esclusivamente o alternativamente su piattaforme *open* accessibili *online*. Per quanto riguarda il materiale reperibile *online*, l'ultima consultazione dei relativi indirizzi web, finalizzata a verificare il loro funzionamento, è stata effettuata il 14 agosto 2019.

In particolare, la costruzione della bibliografia ragionata⁹⁷ ha interessato *in primis* la materia del lavoro penitenziario, con *focus* incentrato sulla retribuzione dei soggetti ristretti nella loro libertà personale in regime di esecuzione penale ed i suoi rapporti con la funzione rieducativa della pena. A fronte di un'ampia letteratura avente ad oggetto la disciplina giuridica del lavoro penitenziario *tout court*, si è cercato di individuare specifici contributi limitati al tema della retribuzione, constatandone la scarsa quantità. Non sono stati trascurati i contributi dottrinali in materia di agevolazioni fiscali e sgravi contributivi previsti per la formazione e l'assunzione dei soggetti ristretti, anch'essi piuttosto limitati.

L'approfondimento ha interessato contributi scientifici principalmente di carattere giuslavoristico e di diritto penitenziario, ma si è esteso anche il nutrito filone sociologico di lettura dei fenomeni del carcere, della pena, del lavoro penitenziario⁹⁸.

Con riferimento all'interpretazione delle disposizioni in materia, in quanto relative a fatti inerenti alla fase di esecuzione della pena, si è ritenuto di accogliere l'approccio metodologico utilizzato dal Comitato degli Stati Generali

⁹⁷ Sul ruolo della bibliografia ragionata, cfr. J. K. JESSON, L. MATHESON, F. M. LACEY, *Doing your literature review. Traditional and systematic techniques*, Los, Angeles, 2011, consultabile su

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxcqcnNwb25lfGd4OjRiMzdjZjM4MDRkMzNiNWE>. Su come scriverla, cfr. C. M. ANSON, R. A. SCHWEGLER, *The Longman Handbook for Writers and Readers*, 2° ed., New York, Longman, 2000; S. E. LAMB, *How to Write It: A Complete Guide to Everything You'll Ever Write*, Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1998; L. J. ROSEN, L. BEHRENS, *The Allyn and Bacon Handbook*, 4° ed., Boston: Allyn and Bacon, 2000.

⁹⁸ A tal fine hanno assunto un particolare rilievo M. FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975, edito in Italia con traduzione di A. TARCHETTI, *Sorvegliare e Punire, Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005; D. MELOSSI, M. PAVARINI (a cura di), *Carcere e fabbrica. Alle origini...*, *op. cit.*; G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *Pena e struttura sociale*, Bologna, 1978, Il Mulino.

dell'Esecuzione Penale, basato su un modello “costituzionalmente orientato” di esecuzione delle pene⁹⁹. Una metodologia che, pur implicitamente, la dottrina più avveduta utilizza per interpretare la normativa vigente già prima della sua esplicitazione negli Stati Generali¹⁰⁰. Ciò, nonostante si sia ben consapevoli del differente approccio metodologico che richiede, per una corretta lettura della materia penitenziaria, di non trascurare di “accettare l’impatto con la realtà”, di far prevalere “il fatto sul diritto”, “il concreto sull’astratto”¹⁰¹.

In secondo luogo, la costruzione della *literature review* ha avuto ad oggetto gli elaborati della scienza giuridica, e talvolta economico – organizzativa, relativa alla retribuzione, al suo valore motivante e alle forme retributive variabili con funzione incentivante. Specifica attenzione è stata data al rapporto tra retribuzione variabile e retribuzione sufficiente. Anche in tal caso, a fronte di uno sterminato stato dell’arte sul tema retributivo in sé considerato, si è ritenuto di concentrare l’attività di ricerca sui contributi strettamente connessi a quelle modalità di incentivazione a mezzo della leva retributiva utili ai fini delle argomentazioni in ordine al tema oggetto di ricerca ed alla lettura scientifica del *case study*.

Non sono stati trascurati gli elaborati di dottrina sulle agevolazioni fiscali e contributive in materia di premio di risultato e di sua possibile c.d. “welfarizzazione”, il cui numero limitato ha tuttavia indotto a dare un peso considerevole ai documenti di prassi quali le circolari, le risoluzioni e gli interpellati dell’Agenzia delle Entrate.

Da ultimo, si osserva che si è ritenuto di prendere eccezionalmente in considerazione nell’ambito della bibliografia ragionata anche due contributi acquisiti in forma di tesi di dottorato, i quali, pur non costituendo dottrina in senso proprio, presentano una ricostruzione sistematica e approfondita con riferimento ad alcuni temi interessati dalla presente ricerca, ivi incluse considerazioni e informazioni non reperibili altrove¹⁰². Questi elaborati, unitamente ad ulteriore

⁹⁹ *Stati Generali dell’Esecuzione Penale. Documento finale*, pp. 9 – 10. In dottrina, accoglie esplicitamente tale chiave di lettura per l’interpretazione delle disposizioni sul lavoro penitenziario vigenti, M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, op. cit., pp. 1231 ss.

¹⁰⁰ A titolo di esempio, si consideri V. LAMONACA, *Lavoro penitenziario, diritto vs obbligo*, in *Rass. pen. crim.*, 2, 2009, pp. 49 ss., che interpreta l’obbligo del lavoro di cui all’art. 20 o.p. come diritto del detenuto al lavoro, una lettura antitetica rispetto a quella suggerita dall’interpretazione letterale.

¹⁰¹ Così R. DE VITO, *Questione carcere. Un’introduzione*, in *Questione Giustizia*, n. 2/2015, p. 5, il quale, facendo proprie le riflessioni di Giuseppe Borrè, ritiene serva, sopra ogni cosa, conoscere da vicino la concretezza del carcere.

¹⁰² Si allude a E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Bologna, Dottorato di ricerca in Diritto dell’economia e delle relazioni industriali: indirizzo Diritto del lavoro “Marco Biagi”, 2012, consultabile su http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa_ester_tesi.pdf e D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, Tesi di dottorato, Scuola Internazionale di Dottorato in

documentazione diffusa *online* – anziché i normali canali del commercio libraio – da enti o organizzazioni pubbliche o private¹⁰³ ovvero ad alcuni articoli, aventi taglio giornalistico ma di particolare rilevanza ai fini del presente elaborato¹⁰⁴, costituiscono la letteratura grigia, indicata in un'apposita sezione.

Come si evince dalla *literature review*, si tratta di temi ampiamente dibattuti, in sé considerati, ma che il mondo scientifico mai ha considerato in una prospettiva integrata e congiunta, con il fine ultimo di asservire la leva retributiva ad un più efficace perseguimento della rieducazione del detenuto.

La fase di stesura della *literature review* ha richiesto che essa fosse organizzata ripartendola in due parti, avente ad oggetto i macrotemi retribuzione del lavoro penitenziario e sistema retributivo incentivante. Ciascuna parte è strutturata in paragrafi, in cui le fonti sono analizzate per nodi tematici, ciascuno di essi per ordine cronologico, dal contributo più risalente al più recente. La bibliografia ragionata precede – sia a livello organizzativo del presente elaborato che sul piano logico ed argomentativo – il Capitolo IV, dal carattere principalmente empirico perché incentrato sul caso di studio, ma che contiene altresì la razionalizzazione degli assunti teorici della bibliografia ragionata. Il *cae study* nel suo complesso individua l'apporto innovativo del presente elaborato: i suoi contenuti mirano a rispondere alle domande di cui alla posizione del problema, come meglio esplicitato nelle conclusioni della presente ricerca. Durante la stesura del presente elaborato, l'impianto normativo, a livello di fonti primarie, secondarie e contrattual-collettive, relativo alle tematiche oggetto di indagine, ha subito significative innovazioni¹⁰⁵, che non potevano non ripercuotersi sulla stesura

Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo, 2014, consultabile su https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/30592/15838/DT_Alborghetti_Daniele_2014.pdf.

¹⁰³ A titolo d'esempio STATI GENERALI DELL'ESECUZIONE PENALE, *Documento finale*, consultabile su

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19 e HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, consultabile su http://www.sviluppocrescitacr.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf

¹⁰⁴ A titolo d'esempio, con riferimento alle proposte di revisione della remunerazione del lavoro penitenziario, le proposte del magistrato N. Gratteri e dell'on. E. Costa, di cui si è preso atto consultando rispettivamente G. RUSSO SPENA, M. ZERBINO (a cura di), *Nicola Gratteri. Programma di un quasi Ministro*, in *Micromega*, 2014, 7/8, consultabile su http://www.ristretti.it/commenti/2014/ottobre/pdf7/articolo_gratteri.pdf e REDAZIONE, *Un nuovo modo di eseguire la pena: lavoro, non ozio!*, in *Polizia penitenziaria. Società, Giustizia e Sicurezza*, 1° marzo 2017, consultabile in <https://www.poliziapenitenziaria.it/public-post-blog-un-nuovo-modo-di-eseguire-la-pena-lavoro-non-ozio-3322-asp/>.

¹⁰⁵ A titolo di esempio, la l. n. 232/2016, il d. lgs. n. 50/2017 conv. l. n. 96/2017, la circolare n. 5/E dell'Agenda delle Entrate in materia di premio di risultato e welfare aziendale, o l'Accordo interconfederale del 9 marzo 2018 in tema di struttura della retribuzione, il rinnovo del CCNL

dell'apporto originale del presente elaborato e sulla progettazione del sistema di incentivazione oggetto del *case study*.

2. Osservazione partecipante e progettazione del sistema retributivo incentivante

Un'ultima fase, svoltasi contemporaneamente alle precedenti di ricostruzione dello stato dell'arte e stesura di bibliografia ragionata e apporto innovativo della ricerca, si è resa possibile in virtù dell'*internship* svolta presso Giotto cooperativa sociale, avente come scopo statutario l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate – tra cui detenuti – mediante lo svolgimento di attività economiche gestite in forma imprenditoriale, organizzando e gestendo talune attività produttive in laboratori interni alla casa di reclusione di Padova, impiegando personale in stato di detenzione.

L'attività oggetto dell'*internship*, oltre ad essersi concretizzata in un'esperienza formativa di conoscenza e sperimentazione in modo concreto di una realtà lavorativa affatto peculiare, è consistita nella progettazione di una retribuzione incentivante strumentale all'incremento di professionalità dei lavoratori detenuti, conforme alle esigenze aziendali.

L'interazione con lavoratori - anche detenuti - sindacalisti, responsabili aziendali, operanti nel loro contesto “naturale”, ha imposto la necessaria approfondita conoscenza della specifica realtà della detenzione e dell'ecosistema della cooperativa, che ha richiesto la partecipazione diretta al contesto aziendale. È stato necessario perciò avvalersi della strategia dell'osservazione partecipante, che autorevole dottrina¹⁰⁶ ha definito “*tecnica principe per lo studio dell'interazione sociale, dell'agire di individui reciprocamente presenti gli uni agli altri*”. La comprensione del punto di vista degli attori sociali, in particolare modo i lavoratori detenuti – da un lato – e il *management* della cooperativa – dall'altro, è stato fondamentale al fine di impostare un sistema retributivo incentivante e rieducativo per i ristretti nonché gestibile e coerente con i *desiderata* aziendali, incentrati essenzialmente sul formare i detenuti al lavoro produttivo e di qualità. Come acutamente osservato, “*solo dall'osservazione diretta si possono (...)*

Cooperative sociali del 28 marzo 2019 e soprattutto il d. lgs. n. 124/2018, in tema di lavoro penitenziario.

¹⁰⁶ M. CARDANO, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011, p. 36. Oltre a questo autore, sull'osservazione partecipante, cfr. E. CELLINI, *L'osservazione nelle scienze umane*, Franco Angeli, Milano, 2008. Con specifico riferimento all'applicazione di tale metodo di indagine nel contesto di un istituto di pena, cfr. M. CLERICI, *Etografia delle professioni applicata allo studio del carcere. Il penitenziario come luogo professionale*, in *Rivista Scuola IaD*, n. 9/10, 2014/2015, pp. 284 – 288.

ricavare indicatori dei problemi giuridici sollevati da nuovi istituti”¹⁰⁷ quale si configura un sistema retributivo incentivante funzionale alla rieducazione del detenuto.

Dunque, l’indagine di tipo sociologico è servita per verificare la recepibilità del modello teorico ipotizzato in un contesto reale e procedere, con gli opportuni adattamenti richiesti dalla situazione contingente, alla progettazione dello specifico sistema retributivo.

Se la piena e completa partecipazione alla quotidianità degli attori sociali – presupposto per la comprensione del loro punto di visuale – è stata tendenzialmente agevole nel caso delle figure aziendali e dei lavoratori non reclusi, più complessa è stata per i lavoratori detenuti.

Nei loro confronti, l’attività di indagine ha richiesto un periodico accesso nelle strutture detentive, la qual cosa ha comportato l’acquisizione progressiva di consapevolezza sulla realtà penitenziaria, in particolare della casa di reclusione di Padova¹⁰⁸.

Si è trattata inevitabilmente di un’osservazione scoperta, in quanto l’attività di ricerca, seppure sommariamente, era nota alla grande maggioranza delle persone con cui si è interagito, seppure non alla loro totalità. Essendo specificamente indirizzata, nel caso specifico, ad applicare l’elaborazione teorica nei confronti dei lavoratori detenuti alle sole dipendenze della Giotto cooperativa sociale, non è stato necessario inoltrare la richiesta di studio all’amministrazione penitenziaria¹⁰⁹, oggetto indiretto di un’osservazione coperta. L’accesso all’interno della casa di reclusione di Padova dell’osservatore è stato autorizzato ai sensi dell’art. 17 o.p., in quanto inserito nell’organico della cooperativa, secondo le prassi vigenti nell’istituto di pena.

Senz’altro è stata dedicata alla presente fase un’adeguata “profondità temporale”, giacché l’attività di osservazione, in senso lato, è coincisa con l’*internship* di durata pluriennale presso la Giotto cooperativa sociale. In tal modo è stato possibile conoscere in maniera adeguata il contesto aziendale e penitenziario, necessari per la definizione del sistema retributivo incentivante. L’estensione temporale ha acquisito una particolare rilevanza ai fini della stesura del Capitolo IV del presente elaborato. Essa ha consentito di acquisire piena consapevolezza del sistema sociale della Giotto cooperativa sociale, notevolmente complesso per la pluralità di attività produttive svolte, per la tipologia di lavoratori (normodotati

¹⁰⁷ Cfr. L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell’industria e rapporti di lavoro*, *op. cit.*, p. 3.

¹⁰⁸ Molto utile è stata la lettura di F. VIANELLO, E. KALICA, *Il Due Palazzi, casa di reclusione di Padova*, in *Antigone*, n. 2, anno VIII, 2013, pp. 45 – 56.

¹⁰⁹ Per un approfondimento in ordine alle autorità di tale amministrazione da coinvolgere, cfr. M. CLERICI, *op. cit.*, p. 279.

e/o liberi, disabili, detenuti, soci...) che ivi lavorano, per i rapporti con altre cooperative, imprese, istituzioni, pubbliche e private, nonché associazioni datoriali e sindacali del territorio.

Inoltre, il tempo ha avuto un ruolo importante dall'angolo visuale della relazione tra osservante e partecipanti. Da un lato la permanenza in azienda per un tempo considerevole ha attenuato o neutralizzato eventuali diffidenze nei confronti di una persona percepita come estranea rispetto all'organizzazione e alle attività lavorative tradizionalmente svolte. Profilo di estraneità ulteriormente accentuato dal carattere profondamente innovativo del dottorato di ricerca industriale¹¹⁰, strutturato secondo il metodo formativo dell'alternanza, piuttosto raro nel contesto italiano e quasi sconosciuto nelle medie imprese italiane.

Dall'altro, il rafforzarsi della fiducia tra osservante e partecipanti è stato fondamentale per la presente ricerca, per consentire al ricercatore di partecipare attivamente alla progettazione del sistema retributivo incentivante per i lavoratori detenuti della Giotto e alla stesura della piattaforma contrattuale da porre alla base delle future trattative sindacali. In tal modo si è realizzato il necessario passaggio da un'osservazione iniziale di tipo "periferico" ad una di tipo "attivo", quando lavoratori – anche detenuti – sindacalisti e professionisti esterni hanno iniziato a considerare l'osservante una figura di riferimento nella cooperativa.

Fermo restando l'apparato teorico di riferimento, sviluppato attraverso l'analisi e l'elaborazione concettuale dello stato dell'arte oggetto della *literature review*, nel pianificare ed eseguire le varie fasi della progettazione del sistema retributivo incentivante, ci si è avvalsi principalmente del supporto di due testi di taglio maggiormente pratico/operativo. Al fine di definire una procedura lineare e che tenesse in considerazione, in una prospettiva olistica, dei molteplici angoli visuali riscontrabili in materia retributiva (del *business*, della legislazione, della gestione, della rieducazione), utili strumenti operativi sono stati rinvenuti in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema delle politiche retributive*, Maggioli editore, 2010. Tuttavia, le caratteristiche proprie di media impresa della Giotto cooperativa sociale, che comportavano, in una fase iniziale, un'inadeguatezza organizzativa della struttura dell'ufficio risorse umane rispetto le dimensioni aziendali¹¹¹, hanno indotto ad avvalersi, altresì, del metodo di progettazione di cui

¹¹⁰ Sul punto, si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in *DRI*, n. 1, 2014, pp. 73 ss.; L. M. TIRABOSCHI, *Il lavoro di ricerca ai tempi di Industria 4.0*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf, pp. 182 ss.; M. TIRABOSCHI, *I dottorati c.d. pratici, la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità Studi*, n. 4/I, 2018, pp. 1. ss.

¹¹¹ Attualmente la popolazione aziendale consta di circa 350 unità.

in UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile

in <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7023>

1. Trattasi di un manuale realizzato per Unindustria Bologna da OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna, con la finalità di fornire uno strumento pratico e di facile applicabilità alle piccole e medie aziende impegnate nella progettazione e gestione di un sistema incentivante.

Non è stato possibile, invece, avvalersi dello studio di buone prassi in materia di retribuzione dei lavoratori detenuti alle dipendenze dei privati, stante il silenzio sul punto della (limitata) letteratura in materia di *best practices* nell’inserimento lavorativo delle persone detenute¹¹². In via suppletiva, si è utilizzata la letteratura esistente di analisi dei sistemi premianti esistenti nel sistema imprenditoriale principalmente italiano¹¹³. Ovviamente l’obiettivo di costruire un sistema di incentivazione dei profili di risocializzazione di un detenuto non poteva essere realizzato “importando” un modello incentivante esterno, giacché un sistema buono per un’organizzazione difficilmente può esserlo per un’altra senza alcun adattamento¹¹⁴.

¹¹² Con l’eccezione del progetto “Laboratorio Equal – Pegaso” all’interno della Casa circondariale di Forlì, per il quale si veda HUMAN FOUNDATION, *L’applicazione di strumenti pay by results...*, *op. cit.*, p. 33. Per una ricognizione sulle migliori prassi di inserimento lavorativo dei detenuti, cfr. anche ISFOL, *Progetti per il reinserimento socio – lavorativo di detenuti ed ex detenuti: alcune buone pratiche realizzate in Italia*, 2011; L. MIGLIOLI, *Lavoro detenuto*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 1, 2011; V. GIAMMELLO, A. MERCURIO, G. QUATTROCCHI, *op. cit.*; C. SARZOTTI, S. MONDINO, *op. cit.*, pp. 8 - 29.

¹¹³ *Ex multiis*, cfr. L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello d’impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, pp. 115 ss.; F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell’esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *op. cit.*, pp. 791 ss.

¹¹⁴ Sul punto, G. MINNICI, *Dare il massimo...*, *op. cit.*, p. 412.

CAPITOLO III LITERATURE REVIEW

PARTE I

RETRIBUZIONE E FUNZIONE DELLA PENA NEL LAVORO PENITENZIARIO

Sommario: 1. Definizione e finalità del lavoro penitenziario. – 1.1. Professionalità, produttività e reinserimento lavorativo del ristretto. – 2. Evoluzione storica e quadro normativo del trattamento economico del lavoro penitenziario – 3. Le caratteristiche del lavoro penitenziario. – 3.1. Il carattere remunerativo. – 4. Il trattamento economico del lavoro penitenziario alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria: la remunerazione (già mercede). – 5. Il trattamento economico del lavoro penitenziario alle dipendenze di terzi. – 5.1. Il lavoro penitenziario alle dipendenze di imprese sociali: profili economico-trattamentali. – 6. Il lavoro volontario e gratuito dei detenuti nell'esecuzione di progetti di pubblica utilità. – 7. Lavoro penitenziario ed agevolazioni fiscali e contributive.

1. Definizione e finalità del lavoro penitenziario

La necessità di definire il lavoro penitenziario non è stata prioritaria nei contributi scientifici in materia: il più delle volte la dottrina o ritiene la nozione già acquisita (utilizzando variamente le formule di “lavoro carcerario”, “lavoro dei detenuti” e “lavoro penitenziario”, quest’ultima la più diffusa) e non vi si sofferma, dandola per presupposta, o al più vi fa un rapido accenno. In quest’ultimo senso cfr. C. A. ROMANO, *Studi sul lavoro inframurario*, consultabile in <http://www.ristretti.it/areestudio/lavoro/ricerche/romano/intramura.htm>; F. TONON, *Il lavoro dei detenuti*, in C. CESTER (a cura di), *Il rapporto di lavoro subordinato: costituzione e svolgimento*, in F. CARINCI (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, II, Torino, Utet, 2a ed., 2007, p. 2074; M. VITALI, *Il lavoro penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2001, consultabile in http://www.agesol.it/documenti_upload/MonicaVitali_IILavoropenitenziario.pdf, p. 3, per la quale il lavoro penitenziario è quel rapporto lavorativo caratterizzato dalla particolare condizione di detenuto del prestatore di lavoro. Predilige una definizione estesa F. MARINELLI, *Il lavoro dei detenuti*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.it* – 234/2014, p. 1, la quale, a prescindere dalle differenti terminologie (che ritiene equivalenti) individua la nozione nell’attività – consistente nello svolgimento di compiti strumentali al funzionamento delle carceri o alla produzione di beni e/o servizi ulteriori – imposta con finalità rieducativa ai soggetti in stato di detenzione in istituti penitenziari per adulti, cioè i condannati e gli internati. Similmente, M. ISCERI, *Verso la “normalizzazione” del lavoro penitenziario. Spunti critici*, *Atti del Convegno svolto all’Università*

L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti", del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Isceri-Relazione-convegno-3.pdf>, p.1. Il tentativo esplicito e più compiuto di definizione del lavoro penitenziario si rinviene comunque in D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, Tesi di dottorato, Scuola Internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo, 2014, https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/30592/15838/DT_Alborghetti_Dani_2014.pdf, pp. 46 – 50. L'autore riflette sulle differenze semantiche e di significato tra le nozioni di "lavoro carcerario", "lavoro dei detenuti", "lavoro penitenziario", accogliendo quest'ultima come corrispondente in lingua italiana della nozione di "prison work" di cui al documento intitolato *White Paper, Organization and Management of Prison Workshops*, 2007, redatto in esecuzione dell'accordo transazionale PROEXIT tra alcune istituzioni pubbliche e private operanti nel settore, nell'ambito dell'iniziativa europea EQUAL Community, consultabile in www.prisonssystem.eu. La definizione ivi prevista è la seguente: "prison work is the employment activity undertaken by persons subject to freedom-restriction measures", rispetto alla quale sempre D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, op. cit., p. 48 ritiene che la nozione "freedom-restriction measures" vada interpretata in senso più ampio possibile.

La dottrina dominante (cfr. *ex multis*, E. FASSONE, *Sfondi ideologici e scelte normative nella disciplina del lavoro penitenziario*, in V. GREVI (a cura di), *Diritti dei detenuti e trattamento penitenziario*, Zanichelli, 1981, pp. 157 ss.) concorda sulla natura subordinata del lavoro penitenziario, anche alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria (tra i primi R. PESSI, *Il rapporto di lavoro del detenuto: a proposito della concessione in uso della manodopera dei detenuti ad imprese private appaltatrici*, in *Dir. lav.*, 1978) e ivi incluse le ipotesi di lavoro extramurario (in tal senso, si veda M. BARBERA, *Lavoro carcerario*, in *Dig. Priv., sez. comm.*, Torino, VIII/1992, pp. 221- 222), così come condivide la natura subordinata del rapporto la giurisprudenza prevalente (sul punto M. PAVARINI, *Codice commentato dell'esecuzione penale*, Utet, 2002, p. 45). Risultano in tal modo superate le posizioni finalizzate a qualificare il lavoro penitenziario come di diritto pubblico, avente origine in un obbligo di legge (per tutti, G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, 5, 1971, pp. 53 ss.). Ciò ha condotto la dottrina a ritenere applicabili tutti gli istituti del diritto del lavoro della società libera nel caso di rapporto extramurario, mentre nel caso di lavoro intramurario si riscontrano tre filoni di dottrina. Un orientamento restrittivo ritiene applicabili esclusivamente le garanzie lavoristiche espressamente richiamate dalle disposizioni (cfr. G. TRANCHINA, *Vecchio e nuovo a proposito del lavoro*

penitenziario, in V. GREVI (a cura di), *Diritti dei detenuti e trattamento penitenziario*, Zanichelli, Bologna, 1981, p. 154), mentre un orientamento estensivo considera applicabili anche quelle disposizioni di tutela pur non espressamente richiamate (cfr. E. FASSONE, *op. cit.*, pp. 162 -163; G. VIDIRI, *Il lavoro carcerario: problemi e prospettive*, in *Lavoro* 80, 1986, p. 56). Maggiori adesioni sembra avere un orientamento intermedio, che subordina l'applicazione di un istituto di tutela, non espressamente richiamato, alla previa compatibilità: cfr. M.G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze di terzi*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 42. In tal senso già U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Marsilio, Venezia, 1976, p. 92, osservava che occorre vagliare ciascun istituto per verificare se i principi di diritto comune potessero essere applicati anche al lavoro penitenziario e, nello stesso senso, cfr. G. VANACORE, *Il lavoro penitenziario e diritti del detenuto lavoratore*, Working Paper n. 22, Adapt University Press, 2006, consultabile su http://www.ristretti.it/areestudio/giuridici/studi/diritti_detenuto_lavoratore.pdf, p. 11. Tuttavia, per G. PELLACANI, *Il lavoro carcerario*, in A. VALLEBONA (a cura di), *I contratti di lavoro*, in P. RESCIGNO, E. GABRIELLI (diretto da), *Trattato dei contratti*, Torino, 2009, II, p. 1489, specie per il lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, le peculiarità in ordine a fonte, funzione, disciplina e causa stessa del contratto sono tali da impedire l'applicazione di numerosi istituti. Peculiare la posizione di M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, in *DRI*, n. 4, 2017, pp. 1233, per il quale l'interpretazione sistematica e costituzionalmente conforme consente di adattare la normativa di diritto comune alla realtà penitenziaria, anche in quelle disposizioni che mal si adeguano al contesto detentivo.

Quanto osservato è strettamente connesso alla tematica della controversa specialità del lavoro penitenziario. L. DE LITALA, *La prestazione di lavoro nel sistema penitenziario italiano*, in *DL*, 1946., p. 242 distingue tra specialità oggettiva, che consiste nell'origine *ex lege* da una sentenza di condanna del rapporto di lavoro, ed una specialità soggettiva, consistente nello status di ristretto del lavoratore. In un'accezione più moderna, per F. MARINELLI, *op. cit.*, pp. 7 ss. la distinzione tra specialità oggettiva e soggettiva, riguarda rispettivamente il contesto di lavoro e la condizione detentiva dei ristretti. Per M. ISCERI, *op. cit.*, p. 15, gli elementi di specialità oggettiva e soggettiva del lavoro penitenziario non sono tali da rendere giuridicamente insormontabile la barriera legale tra il lavoro dei detenuti e quello definito libero, spesso scardinata dalla giurisprudenza. Da ultimo, cfr. M.G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze di terzi*, *op. cit.*, pp. 42 – 43, per la quale sussiste una doppia specialità: il lavoro

penitenziario è lavoro svolto all'interno del carcere (con una normativa in parte propria) e alle dipendenze (ma anche in società) con una cooperativa sociale. Resta fermo, come osservato dalla stessa M.G. MATTAROLO, *ibidem.*, p. 44, che in ogni caso devono scindersi due rapporti: quello tra detenuto e Stato (attinente alla pena) e quello tra detenuto e datore di lavoro attinente al piano lavoristico.

In funzione della tipologia di datore di lavoro, di lavorazioni svolte o ancora delle modalità organizzative del lavoro, è possibile individuare diverse tipologie di lavoro penitenziario, sebbene la disciplina dell'ordinamento penitenziario non espliciti alcuna differenziazione.

La dottrina maggioritaria ha generalmente accolto la classificazione elaborata dalla Corte costituzionale con la sentenza n. 1087/1988, che tripartisce il lavoro penitenziario in 1) lavoro svolto all'interno dello stabilimento penitenziario, alle dirette dipendenze della direzione del carcere; 2) lavoro svolto alle dipendenze di imprese private; 3) lavoro svolto dal semilibero all'esterno dello stabilimento penitenziario. Cfr. in tal senso F.M. FERRUTA, *Sulle modalità di percezione della retribuzione da parte del detenuto semilibero*, nota a Cass. n. 685 del 03 febbraio 1989, in *RGL*, 1990, II, pp. 137 ss., che differenzia in punto di disciplina applicabile tra il lavoro del semilibero e quello del detenuto autorizzato al lavoro all'esterno; M.P.C. FRANGEAMORE, *Lo sviluppo del lavoro penitenziario: prodotto e prezzo*, in *Dir. Pen. Proc.* 1999, I, p. 780; G. PELLACANI, *op. cit.*, pp. 1485 ss. Aderiscono ad una variante della suddetta classificazione G. STRANO, *Inserimento lavorativo dei detenuti*, in *GLav.*, 2004, p. 12 e M. VITALI, *op. cit.*, pp. 7-8, consistente in una quadripartizione; essi distinguono ulteriormente la categoria del detenuto ammesso al lavoro esterno ex art. 21 della legge 354/1975, alle dipendenze di un soggetto privato, ma pur sempre sotto il diretto controllo della direzione carceraria.

V. LAMONACA, *Il lavoro penitenziario tra qualificazione giuridica e tutela processuale*, in *Lav. prev. oggi*, 8 – 9, 2010, p. 828, tenendo conto della possibilità consentita a seguito della l. 296/1993 di istituzione di un rapporto di subordinazione diretta tra l'impresa e il detenuto anche *intra moenia*, integra la distinzione tra lavoro *intra* ed *extra moenia* con quella tra lavoro prestato alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria ovvero di aziende o cooperative private. In base alla tipologia di lavoro espletato si distingue inoltre tra lavoro industriale, agricolo, artigianale ed autonomo. Cfr. in tal senso S. KOSTORIS, *Lavoro penitenziario (voce)*, in *NDI, App.*, IV, Torino, 1983, pp. 752 ss. D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, pp. 63 - 69 e F. TONON, *op. cit.*, pp. 2068 - 2071 illustrano nei loro elaborati

rispettivamente tutte le possibili classificazioni e tipologie di lavoro penitenziario. Si può ipotizzare che la riforma dell'ordinamento penitenziario del 2018 incida anche sulle ipotesi classificatorie anzidette, imponendo di contemplare la valenza tipologica del lavoro prestato in attività di produzione di beni da destinare all'autoconsumo (in tal senso cfr. P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro, op. cit.*, p. 322) e del lavoro volontario e gratuito nell'ambito di progetti di pubblica utilità, configurato quale fattispecie autonoma e distinta dal lavoro esterno *ex art. 21 o.p.*

Al di là di ogni ipotizzabile classificazione e della varietà tipologica di lavoro penitenziario, nella letteratura pedagogica è ben noto il ruolo dell'attività lavorativa al fine di promuovere efficaci percorsi di inclusione sociale: a titolo esemplificativo, cfr., *ex multis*, V.C. BRUNETTI, *Pedagogia penitenziaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005. Più in particolare, sul significato psicologico del lavoro per l'individuo in stato di detenzione e sulla dinamica partecipazione – alienazione nel lavoro in carcere, cfr. R. MAERAN, M. MENEGATTO, A. ZAMPERINI, *Il lavoro in carcere. Significato psicologico*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 149 ss.

La letteratura scientifica di stampo giuridico sul lavoro penitenziario è estremamente ampia e, con varie sfumature definitorie, individua nel lavoro, un elemento fondamentale del trattamento del condannato e dell'internato: C. ERRA, *L'organizzazione del lavoro carcerario*, in *Rass. st. penit.*, 1951, pp. 310 ss. e C. ERRA, *La riforma carceraria in Italia*, in *Rass. st. penit.*, 1951, pp. 643 ss. ne parla in termine di “più efficace coefficiente per la rieducazione del condannato”. Cfr., *ex multis*, N. REALE, *Rieducazione del condannato*, in *Rass. st. penit.*, 1957, pp. 447 ss.; A. GAROFALO, *Il lavoro come mezzo di recupero sociale del condannato*, in *Rass. st. penit.*, 1957, pp. 473 ss.; B. BRUNO, *Istruzione e lavoro negli stabilimenti penitenziari*, in *Rass. st. penit.*, 1959, pp. 515 ss.; G. GUARNERI, *Attualità e prospettive della rieducazione del condannato*, in *Sul problema della rieducazione del condannato* (Atti del II Convegno di diritto penale, Bressanone, 1963), Cedam, Padova, 1964, pp. 263 ss.; E. FASSONE, *Sfondi ideologici...*, *op. cit.*, pp. 157 ss.; G. VIDIRI, *op. cit.*, pp. 48 ss.; T. BASILE, E. FASSONE, G. TUCCILLO, *La riforma penitenziaria. Commento teorico pratico alla l. 663/1986*, Jovene, Napoli, 1987, p. 31; A. BERNARDI, *Il lavoro carcerario*, in G. FLORA (a cura di), *Le nuove norme sull'ordinamento penitenziario*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 77 ss.; A. BENEDETTI, *Elementi del trattamento penitenziario con particolare riguardo al lavoro interno ed esterno*, in *Leg. giust.*, 1988, pp. 179 ss.; G. BALDASSINI FAINI, *Il lavoro carcerario*, in F. FERRACUTI (a cura di), *Trattato di criminologia, medicina criminologica e psichiatria forense*, Vol. 11, Giuffrè, Milano, 1989, pp. 465 ss.; G. DI

GENNARO, M. BONOMO, R. BREDA, *Ordinamento penitenziario e misure alternative alla detenzione*, Giuffrè, Milano, 1991, p. 153 (in termini leggermente dubitativi - “forse il principale”); G. FIANDACA, *Sub art. 27, 3° e 4° comma*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli - Il Foro Italiano, Bologna - Roma, 1991, pp. 222 ss.; L. BERZANO, *La pena del non lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1994, p. 102; F. CRISTOFANELLI, *L’iniziativa dei seminari su “formazione professionale e lavoro”*, in AA.VV., *Formazione professionale e lavoro esperienze dentro e fuori dal carcere*, Regione Piemonte, Torino, 1996, pp. 18 ss.; G. GALLI, *Assicurazione contro gli infortuni e responsabilità dell’amministrazione penitenziaria nel lavoro carcerario*, nota a Cass. 10 maggio 1997, n. 4097, in *Riv. giur. lav.*, 1998, II, pp. 189 ss.; M.P.C. FRANGEAMORE, *op. cit.*, pp. 780 ss.; L. FERLUGA, *Lavoro carcerario e competenza del magistrato di sorveglianza*, nota a Cass., sez. un., 14 dicembre 1999, n. 899, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, II, pp. 397 ss.; G. BELLANTONI, *Il trattamento dei condannati*, in P. CORSO (a cura di), *Manuale della esecuzione penitenziaria*, Monduzzi, Bologna, 2002, pp. 65 ss.; F. FIORENTIN, *Il lavoro nel quadro della normativa penale e penitenziaria*, 2002, consultabile su <http://www.ristretti.it/areestudio/lavoro/ricerche/normative.htm>; A. MORRONE, *Il trattamento penitenziario e le alternative alla detenzione*, Cedam, Padova, 2003, p. 39; C. BRUNETTI, M. ZICCONI, *Manuale di diritto penitenziario*, La Tribuna, Piacenza, 2004, p. 309; M. CANEPA, S. MERLO, *Manuale di diritto penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 124; G. CATELANI, *Il codice penitenziario commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2005, 75; G. VANACORE, *Il lavoro penitenziario e diritti del detenuto lavoratore*, *op. cit.*, p. 4; A. MARCIANO, *Il lavoro dei detenuti: profili interdisciplinari e prospettive di riforma*, Working Paper n. 167, Adapt University Press, 19 dicembre 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20800/mod_resource/content/1/wp_2014_167.pdf, p. 25; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un’ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015; P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L’esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019, p. 319.

Un filone di dottrina attribuisce al lavoro un rilievo rilevante, anche se non principale, nella risocializzazione del recluso: cfr. R. CICCOTTI, F. PITTAU, *Il lavoro in carcere*, Franco Angeli, Milano, 1987, p. 53, che ne parlano in termini di elemento trattamentale avente una “certa preminenza” collegata alla preponderante del lavoro tra i principi fondamentali della Costituzione, nonché della valenza “oggettiva o deideologizzata” del lavoro come fattore di risocializzazione; G. DI GENNARO, M. BONOMO, R. BREDA, *op. cit.*, 1991, p.

153 che considerano con una terminologia di carattere vagamente dubitativo il valore principale del lavoro; per M. MONTELEONE, *Aspetti teorici e operativi del lavoro dei detenuti*, in AA.VV., *Il lavoro dei detenuti*, in *Foro it.*, 1986, n. 1, pp. 1438 ss., al lavoro è, almeno formalmente, assegnato un ruolo non secondario a livello trattamentale, come si può constatare dalla sua collocazione immediatamente successivo all'elemento dell'istruzione. *Contra* quest'impostazione, giudicata eccessivamente formalistica, cfr. V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti e degli internati tra lavoro di pubblica utilità e mediazione penale*, in *Annali*, 2013, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su [https://www.academia.edu/6874282/Lamonaca - Lavoro di pubblica utilit%C3%A0 e attivit%C3%A0 volontaria dei detenuti](https://www.academia.edu/6874282/Lamonaca_-_Lavoro_di_pubblica_utilit%C3%A0_e_attivit%C3%A0_volontaria_dei_detenuti), p. 314 *sub.* nota 2. A. RICCI, G. SALIERNO, *Il carcere in Italia*, Einaudi, Torino, 1971, p. 179, ritengono mistificatorio il collegamento tra lavoro e rieducazione.

Più in generale, sulla funzione del lavoro carcerario nella riforma dell'ordinamento penitenziario, *ex multiis*, cfr. U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria*, *op. cit.*; G. TRANCHINA, *op. cit.*; M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro carcerario nella riforma dell'ordinamento penitenziario*, in F. BRICOLA (a cura di), *Il carcere riformato*, il Mulino, Bologna, 1977.

Con riferimento alle principali concezioni sociologiche della pena, il cui oggetto di studio è condiviso con le discipline giuridiche e filosofiche, il lavoro assume finalità e significati diversi, in stretta correlazione con il ruolo attribuito alla pena nel corso delle varie trasformazioni storiche (cfr., *ex multiis*, G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2, 2015, consultabile in http://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201502_525.pdf).

Come osservato da G. FIANDACA, E. MUSCO, *Diritto penale, Parte generale*, 7° ed., Bologna, 2014, p. 695, in materia di teorie giustificative della pena è stata elaborata una letteratura sterminata, non solo in campo giuridico penalistico e criminologico, ma anche teologico, filosofico, psicologico. In ogni caso, i termini fondamentali del dibattito teorico sui fini della pena hanno sempre oscillato lungo l'asse dell'alternativa tra concezione retributiva e concezione preventiva della pena (cfr. G. FIANDACA, G. DI CHIARA, *Una introduzione al sistema penale: per una lettura costituzionalmente orientata*, Napoli, 2003, p. 16), affermatesi a partire dalla seconda metà del XVII secolo.

Sebbene il primo ad interrogarsi sulla pena intesa come sofferenza finalizzata a contraccambiare il danno commesso col reato sia stato F. NIETZSCHE,

Genealogia della morale, ed. it (a cura di) F. MASINI, Milano, Adelphi, 1984, per il quale l'assimilazione tra l'idea della pena e quella della sofferenza matura originariamente nel contesto dello scambio mercantile, le più celebri teorizzazioni della retribuzione quale scopo della pena si rinvencono in I. KANT, *Fondazione della metafisica dei costumi*, ed. it. (a cura di) V. MATHIEU, Milano, Rusconi libri, 1994, nel quale emerge la concezione retributivista morale, e G.W.F. HEGEL, *Lineamenti di filosofia del Diritto. Diritto naturale e scienza dello stato*, ed. it. (a cura di) V. CICERO, Milano, Bompiani, 2006, nel quale emerge la concezione retributivista giuridica. Tali concezioni sono tributarie dell'accezione della pena propria della c.d. legge del taglione che, sebbene in forma rozza, esprime comunque un "principio di giustizia" poiché introduce l'idea di una reazione punitiva commisurata all'offesa arrecata (cfr. D. PULITANÓ, *Diritto penale*, 6° ed., Torino, 2015, pp. 14 ss.; G. DE FRANCESCO, *Diritto penale. I fondamenti*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 31). La concezione retributiva della pena fu fatta propria dalla c.d. Scuola classica del diritto penale. A titolo indicativo delle posizioni di tale Scuola, si rinvia a F. CARRARA, *Programma del corso di diritto criminale*, vol. I, Firenze, 1924. Come osservato dalla dottrina (cfr., *ex multis*, T. PADOVANI, *Diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 315), la teoria retributiva non attribuisce alla pena alcuno scopo da perseguire, ma un'idea di giustizia da riaffermare, che F. PALAZZO, *Corso di diritto penale. Parte generale*, 5° ed., Torino, Giappichelli Editore, 2013, p. 23 individua nel riconoscimento negli altri della propria universale umanità, che è disconosciuta dal comportamento criminoso. La pena è un mezzo di riaffermazione della legge universale dell'umanità e per questo si assume il nome di retribuzione morale ad indicare il fondamento personalistico della pena. In questa accezione M. J. FALCON YTELLA, F. FALCON YTELLA, *Fondamento e finalità della sanzione: diritto di punire?*, Milano, Giuffrè, 2008, p. 153 affermano che si potrebbe interpretare la punizione come un diritto del colpevole, una sorta di terapia morale finalizzata alla sua educazione, poiché la sofferenza produrrebbe un effetto espiatorio e curativo mediante cui il soggetto raggiungerebbe il pentimento. M. ROMANO, *Commentario sistematico del codice penale*, 1° ed., Milano, 2004, p. 15, obietta, rispetto le teorie retributive, che l'idea di una punizione inderogabilmente imposta in base ad esigenze di giustizia assoluta è troppo astrattamente filosofica e idealistica; la teoria assoluta della pena postula un concetto assoluto di stato vincolato ad attuare un'istanza superiore, concezione incompatibile con l'idea di stato moderno privo di legittimazione etica o metafisica (cfr. T. PADOVANI, *op. cit.*, p. 315). Come efficacemente osservato in M. CATTANEO, *Il problema filosofico della pena*, Editrice Universitaria, Ferrara, 1978, p. 13, nella teoria retributiva si concepisce la pena come retribuzione del male penale per il male costituito dal delitto e dunque, vedi. V.

MUSACCHIO, *Diritto penale. Parte generale*, Key Editore, Milano, 2017, p. 494, se il reato è male, la pena deve essere indubbiamente afflittiva, affinché procuri sofferenza a colui cui è inflitta. Secondo L. EUSEBI, *Dibattiti sulle teorie della pena e mediazione*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, n. 3, 1997 p. 816, non si comprende perché l'imputazione penalistica di una responsabilità personale non potrebbe manifestarsi in forme diverse dalla ritorsione retributiva, ovvero perché mai quest'ultima ne dovrebbe costituire l'espressione per così dire naturale e, come tale, acriticamente accettabile. Per approfondimenti sulle obiezioni alle teorie retributive, cfr. G. DE FRANCESCO, *op. cit.*, pp. 31 – 35. L'autore osserva come la concezione retributiva abbia goduto di particolare credito in tempi meno recenti, e tutt'oggi annoveri alcuni autorevoli sostenitori. In tal senso, cfr. G. BETTIOL, *Repressione e prevenzione nel quadro delle esigenze costituzionali*, in *Riv. it. dir. pen.*, 1951, p. 376; G. BETTIOL, *Dal diritto penale al diritto penale*, in *RIDPP*, 1960, p. 701, che ha ribadito le sue posizioni in G. BETTIOL, *Il mito della rieducazione*, in *Sul problema della rieducazione del condannato, atti del II convegno penale*, Bressanone, 1963, Cedam, Padova 1964, per il quale la finalità rieducativa della pena affianca, non elimina, la originaria funzione retributiva. Riprende tale posizione I. CARACCIOLI, *Manuale di diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2005, pp. 704 ss. Con riferimento al lavoro, questi assume valenza retributiva in quanto strumento di afflizione e parte integrante della pena, solamente a partire dalla metà del XVII secolo, a partire dall'Inghilterra; cfr. D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, p. 20. Come illustrato da G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *Pena e struttura sociale*, Bologna, 1978, Il Mulino, pp. 153 – 193 e D. MELOSSI, *Il lavoro in carcere. Alcune osservazioni storiche*, in A. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Marsilio, Venezia, 1976, p. 93, questo esito è conseguenza del passaggio dal sistema di produzione di tipo manifatturiero ad un sistema di tipo industriale, e dell'affermarsi della pena detentiva quale pena per eccellenza, sostituendosi a quelle corporali ed a quella capitale, secondo una concezione meramente retributiva della pena, in cui alla sofferenza della costrizione si aggiungevano spesso punizioni corporali (sul punto vedi anche G. VASSALLI, *Il dibattito sulla rieducazione*, in *Rass. penit. crim.*, 1982, 449 ss.). Trovò diffusione il modello di penitenziario panottico ipotizzato da J. Bentham, ispirato a criteri che privilegiavano maggiormente finalità propriamente custodiali del carcere, a scapito di quelle produttive. Si rinvia in proposito a J. BENTHAM, *Panopticon ovvero la casa d'ispezione*, M. FOUCAULT, M. PERROT (a cura di), Marsilio Editori, Padova, 1983. Anche l'ordinamento penitenziario italiano, sin dalle origini, fu improntato a questa logica di afflittività del lavoro: sulla concezione del lavoro penitenziario durante il Regno d'Italia, in particolare durante il fascismo,

cfr. L. DE LITALA, *Il rispetto della persona umana nella esecuzione della pena, in Iustitia*, 1956, pp. 256 ss; D. MELOSSI, *op. cit.*, pp. 135-149; U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria, op. cit.*, pp. 92 - 106; E. FASSONE, *La pena detentiva in Italia dall'800 alla riforma penitenziaria*, il Mulino, Bologna, 1980; E. FASSONE, *Sfondi ideologici...*, *op. cit.*. Nonostante l'elevazione in Costituzione della funzione rieducativa, nella legislazione del codice penale e dell'ordinamento penitenziario hanno continuato ed in parte continuano tuttora ad essere presenti "pesanti vestigia" della concezione afflittiva del lavoro penitenziario, per una rassegna delle quali si rinvia a G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuiti?*, *op. cit.*

Secondo A. M. CAPITTA – D. COCO, *Il significato rieducativo dell'attività ludico – sportiva in carcere: una riflessione giuridica e pedagogica*, in *Rivista formazione lavoro persona*, n. 17, 2016, p. 48, la teorizzazione della funzione rieducativa della pena è piuttosto recente, rimontando alle teorie correzionaliste della seconda metà dell'800 italiano, a loro volta originate dalle riflessioni di Montesquieu e Beccaria. Più precisamente, la funzione rieducativa della pena trova la propria origine nelle elaborazioni della c.d. Scuola positiva del diritto penale. Per gli esponenti di tale Scuola la pena deve avere finalità di recupero individuale e di sicurezza sociale, dunque si deve applicare a tutti gli autori di reato socialmente pericolosi, considerando la natura del reato e la persona del delinquente: cfr. E. FLORIAN, *Trattato di diritto penale*, vol. I, Milano, 1934, pp. 19 ss. Secondo uno dei massimi esponenti di tale Scuola, C. LOMBROSO, *L'uomo delinquente studiato in rapporto alla antropologia, alla medicina legale e alle discipline carcerarie*, Torino, 1876, pp. 35 ss., la pena deve avere di mira non tanto il dolore del reo ed il reato, quanto il benessere della società (soprattutto la vittima) ed il reo stesso. Con specifico riferimento a quest'ultimo, se in base dall'osservazione scientifica della personalità emerge la sua correggibilità, la pena positivista si configura come strumento terapeutico: sul punto, D. VELO DALBRENTA, *La Scienza Inquieta. Saggio sull'Antropologia criminale di Cesare Lombroso*, Cedam, Milano, 2004, pp. 147 - 150. Come efficacemente osservato in S. CIAPPI, A. COLUCCIA, *Giustizia criminale*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 65, il modello di giustizia penale prospettato dalla Scuola positivista diviene modello medico, basato su tre elementi: l'ideale riabilitativo, per cui funzione della giustizia penale è comprendere le cause dell'atto criminoso in funzione del reinserimento sociale e della rieducazione del soggetto; la predizione della pericolosità; l'individuazione del trattamento. Mostra di condividere, implicitamente, le suddette concezioni, M. FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975, edito in Italia con traduzione di A. TARCHETTI, *Sorvegliare e Punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005, p. 267.

Con la Costituzione del 1948, la funzione rieducativa della pena è stata solennemente accolta nel nostro ordinamento giuridico. L'attuale formulazione dell'art. 27, 3° comma Cost. è stata oggetto di un vivace confronto tra sostenitori delle posizioni della Scuola classica e della Scuola positiva: per approfondimenti, *La Costituzione della Repubblica nei lavori preparatori dell'Assemblea costituente*, Roma, Camera dei Deputati, 1971, vol. VI, p. 180. Secondo G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuiti?*, *op. cit.* sembra innervata sulla suddetta retorica ottocentesca la concezione rieducativa accolta nella normativa nazionale ed internazionale del dopoguerra per cui il detenuto è un minorato morale e sociale, ed in quanto tale il lavoro ha una funzione fondamentale per combattere la tendenza all'ozio, dare competenze spendibili dopo la carcerazione e ad abituare ai ritmi produttivi della società libera. Ulteriormente in cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 85, per il quale la rieducazione si configura secondo una concezione correzionalista, legata ad una concezione di welfare inclusivo ed universalista, risultato di una sintesi operata dal legislatore tra il modello di *penal welfarism* e quello struttural – funzionalista. Per un approfondimento sulle interpretazioni del principio rieducativo dagli anni '50, cfr. E. FASSONE, *La pena detentiva in Italia dall'800 alla riforma penitenziaria*, *op. cit.* In ogni caso, a partire dalla legge Gozzini, dal modello correzionalista si è cercato di transitare verso il modello del reinserimento sociale, proprio dei sistemi di welfare selettivi; cfr. ancora G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 91 - 92.

Con specifico riferimento al rapporto tra lavoro e funzione rieducativa, in origine c'è stata un'esaltazione di quest'ultima, intesa quale conferimento ai detenuti di abitudini sociali, come ad esempio in A. TOCQUEVILLE, *Système Pénitentiaire aux États-Unis et son application en France*, Parigi, H. Fournier Jeune, 1883, ed. ita. (a cura di) L. RE, *Scritti penitenziari*, Edizioni di storia e letteratura, Roma, 2002, p. 31, che si era basato sull'esperienza del lavoro in comune dei detenuti nel carcere di Auburn negli Stati Uniti. In realtà, l'organizzazione del lavoro dei detenuti secondo logiche correzionali e proto - rieducative si rinviene già tra la fine del '500 e l'inizio del '600 in Inghilterra (*workhouse*) e Olanda (*rasphuis*). Per approfondimenti, si rinvia a D. MELOSSI, *Creazione dell'istituzione carceraria moderna in Inghilterra nell'Europa continentale tra la seconda metà del cinquecento e la prima metà dell'ottocento*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, pp. 93 ss.; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, pp. 15 – 19.

Come evidenziato da M. PATRONO, *Carcere e lavoro: il reinserimento dei detenuti e degli ex detenuti*, in *Doc. Giust.*, vol. 6, 1994, p. 1168, in considerazione della funzione rieducativa, il lavoro ha assunto un ruolo decisivo per un efficace percorso di recupero del recluso, nonostante le difficoltà attuative (per un approfondimento delle quali, si veda A. NALDI (a cura di), *Araba Fenice: inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali*, in *I quaderni di Antigone*, 2004); in tal senso assume un significato trattamentale, tanto che l'ordinamento penitenziario lo considera uno degli elementi fondamentali del trattamento rieducativo: cfr. L. DAGA, *op. cit.*, pp. 1304 ss. per un approfondimento sulla nozione di trattamento rieducativo, nozione di natura penitenziario-criminologica intesa come «insieme delle tecniche modificative della personalità del condannato poste in essere al fine di favorirne la rieducazione ed il reinserimento sociale». L'autore distingue la nozione di trattamento rieducativo da quella di “trattamento penitenziario” avente carattere normativo e da considerarsi quale «“regime” del soggetto privato della (o limitato nella) libertà per motivi di controllo penale». Tale nozione, in parte, si rinviene già in S. BELLOMIA, *Ordinamento penitenziario*, in *Enc. dir.*, vol. 30, 1980, pp. 921 - 923. Secondo V. GREVI, *Sub art. 1*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA (a cura di), *Ordinamento penitenziario*, Cedam, Padova, 5° ed., vol. I, 2015, pp. 3 ss., così come M.G. COPPETTA, (voce) *Ordinamento penitenziario*, in *Enc. dir. - aggiornamento*, IV, Giuffrè, Milano, 2000, pp. 873 ss., spec. 875), la formula “trattamento penitenziario”, o più semplicemente “trattamento”, si riferisce a tutti i detenuti, in quanto rivolta a definire il quadro delle regole di vita di tali soggetti, nonché le loro posizioni giuridiche, mentre “trattamento rieducativo” si riferisce ai soli condannati ed internati, quali unici destinatari di interventi finalizzati al loro reinserimento sociale. Per M. CANEPA, S. MERLO, *op. cit.*, p. 20 e adesivamente, L. FILIPPI – G. SPANGHER, *Ordinamento penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 17, il trattamento penitenziario consiste nel complesso di norme e di attività che regolano ed assistono la privazione della libertà personale per l'esecuzione di una sanzione penale in senso lato; M. FUMO, *Una questione recente ed un'altra per troppo tempo rimossa. La Corte Costituzionale scioglie due importanti nodi in tema di lavoro penitenziario*, in *Rass. penit. crim.*, 1989, pp. 90 ss., individua il trattamento nell'offerta di servizi, coordinati al fine della risocializzazione del condannato, come “presentazione di un ventaglio di possibilità” di scelta sul tipo di rapporto che il singolo può decidere di avere con la istituzione. Per un approfondimento sul rapporto e le differenze tra trattamento penitenziario e rieducativo si rinvia a G. DI GENNARO, R. BREDA, G. LA GRECA, *op. cit.*, p. 48, mentre per un approfondimento sul trattamento rieducativo del condannato, parte del più ampio trattamento penitenziario, si consultino D. PATETE, *Manuale*

di diritto penitenziario, Laurus Robuffo, Roma, 2001, 217; G. BELLANTONI, *op. cit.*, p. 70; C. BRUNETTI, M. ZICCONI, *op. cit.*, 228; V. GREVI, *sub Art. 1*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA (a cura di), *Ordinamento penitenziario*, Cedam, Padova, 5° ed., vol. I, p. 7. Da ultimo, con la riforma dell'ordinamento penitenziario del 2018, si introduce l'esplicito riconoscimento, quali elementi trattamentali, della formazione professionale e della partecipazione a progetti di pubblica utilità. Per la nozione di trattamento nelle fonti internazionali, cfr. G. ALTAVISTA, G. GENNARO, *Il trattamento dei detenuti di fronte alla normazione internazionale e nazionale*, in *Rass. st. penit.*, 1975, pp. 728 ss.

Tuttora in dottrina sussistono differenti interpretazioni circa i rapporti tra il precetto costituzionale che impone il carattere rieducativo della sanzione penale e la tradizionale funzione retributiva, ed i suoi riflessi sul lavoro. Il problema della concorrenza di pluralità di funzioni della pena non si pone in sostanza per R. RUSTIA, *Il lavoro del detenuto*, in *GM*, 1973, p. 75, per il quale sia che si voglia ritenere la funzione rieducativa della pena l'unica riconosciuta dall'ordinamento, sia che si voglia ritenerla come aggiuntiva, e non sostitutiva, rispetto alla tradizionale funzione retributiva, è pacifica l'importanza riconosciuta al lavoro carcerario come strumento fondamentale in chiave rieducativa, tanto nell'esecuzione della pena che delle misure di sicurezza. Un'efficace soluzione circa i rapporti tra le funzioni della pena si rinviene in T. PADOVANI, *Diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 307 - 314: questi, dopo aver illustrato le teorie della pena retributiva, special-preventiva e general-preventiva, osserva come esse trovino un limite nell'essere formulate a prescindere dalla dinamica della pena, che si articola nelle fasi edittale, giudiziale ed esecutiva. Con specifico riferimento alla fase esecutiva, predominano le esigenze di prevenzione speciale, mentre quelle retributive assumono rilievo esclusivamente nella fase giudiziale. Questa posizione si inserisce nella *teoria eclettica della polifunzionalità della pena*, in base alla quale funzione retributiva, generalpreventiva e specialpreventiva sono sommate senza che una abbia un valore più pregnante rispetto alle altre; sul punto, G. FIANDACA, G. DI CHIARA, *op. cit.*, p. 41, condivisa anche in giurisprudenza, come riportato da S. VITELLO, *Lavoro penitenziario: brevi riflessioni alla luce della sentenza n. 1087 del 30 novembre 1988*, nota a *Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988*, in *Cass. Pen. 1989*, p. 949.

Esistono varie elaborazioni teoriche che si pongono in termini critici rispetto alla funzione rieducativa della pena. Limitando l'indagine al panorama italiano, M. PAVARINI, *La pena <<utile>>, la sua crisi e il disincanto: verso una pena senza scopo*, in *Rass. penit. crim.*, 1983, pp. 27 ss. ritiene fittizie le finalità tradizionalmente attribuite alla pena, tra cui quella rieducativa, perché essa va

accettata quale espressione concreta della natura conflittuale del diritto penale, inteso come diritto alla repressione pura e semplice. Devono pertanto essere valutati con estrema cautela i costi sociali e umani che la pena comporta. In M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro dei detenuti...*, *op. cit.*, pp. 105 ss., l'autore si mostra estremamente scettico sulle "virtù miracolose" del lavoro nel carcere, in base ai mutamenti del carcere e alla sofferenza legale in generale. In M. PAVARINI, *Prison work rivisitato. Note teoriche sulle politiche penitenziarie nella post modernità*, in M. GRANDE, M. A. SERENARI (a cura di), *In-out: alla ricerca delle buone prassi. Formazione e lavoro nel carcere del 2000*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 7 ss., l'autore ritiene che esistano buone e fondate ragioni di considerare illusoria la funzione di inclusione sociale del delinquente attraverso la formazione ed il lavoro ed insistervi espone al rischio di trasformazione in un esercizio reazionario in quanto cieco rispetto al *novum*. Ne parla in termini di pura ideologia, poiché chi delinque è oramai cosciente di non comportarsi secondo l'etica e la disciplina del lavoro. *Contra* V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti e degli internati tra lavoro di pubblica utilità e mediazione penale*, *op. cit.*, p. 316 *sub* nota 10, che osserva come l'educazione al lavoro illegale si fonda su principi e valori che non sono certamente quelli costituzionali, ed è alla rivalutazione di questi che deve puntare il sistema dell'esecuzione penale. In termini critici rispetto alla funzione rieducativa del lavoro sembra porsi anche A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice, il trattamento penitenziario, il lavoro recluso. Alcuni paradossi del carcere di oggi*, in *Antigone*, n. 1, 2007, pp. 45 – 47. L'autrice osserva come il principio rieducativo comporti una serie di contraddizioni, poiché pretende dal reo un'adesione a presunti valori univoci e condivisi che nella società libera in realtà non lo sono più (o non lo sono mai stati). Inoltre si riscontrano contraddizioni pratiche legate all'incapacità o impossibilità o mancanza di volontà del sistema di rispettare il dettato costituzionale, poiché il fine realmente perseguito non è l'inclusione ma la rimozione dal consesso sociale del detenuto. Ugualmente critico appare essere G. MOSCONI, *Il lavoro dentro il carcere tra afflittività e trattamento: la prospettiva dei diritti*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 29 – 40. L'autore – avendo a mente il lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria – tratta la rieducazione del lavoro come mera retorica e ritiene che quest'ultima sia il fondamento della condizione di scarsità ed inadeguatezza del lavoro penitenziario, perché proprio questa scarsità consente di idealizzare l'utilità e la proficuità dell'esperienza lavorativa quale elemento trattamentale, in un contesto avvilente ed umiliante per la persona. In realtà, a dire dell'autore, dietro la suddetta retorica si celano istanze di penalità e castigo, in quanto il lavoro penitenziario si configura come un'estremizzazione della crisi del lavoro nella

società libera, in cui la risorsa in questione sta diventando sempre più scarsa e precaria. La dissimulazione delle istanze retributive a mezzo dello schermo della rieducazione era già stata paventata da E. DOLCINI, *La <<rieducazione>> del condannato tra mito e realtà*, in *Riv. Dir. Proc. Pen.*, 1979, pp. 469 ss., per il quale la nozione di rieducazione include un'ampia gamma di significati e accezioni, tali che dietro lo schermo della rieducazione può riproporsi il dibattito tra dottrine preventive e retributive della pena.

Altro orientamento critico proprio di un filone di dottrina sociologica - fondato su rielaborazioni del pensiero marxista - attribuisce alla pena ed al lavoro penitenziario una funzione politico - economica di regolazione del mercato del lavoro e del costo della forza lavoro. Tale concezione della finalità del lavoro penitenziario si rinviene in G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.* Per questi autori la funzione della pena, storicamente mutevole, al di là delle istanze ideologico - politiche oscillanti tra retribuzione e rieducazione, costituisce uno strumento di controllo delle classi subalterne in funzione degli interessi economici della classe dominante. Conseguentemente, se nel mercato del lavoro c'è scarsità di manodopera, la pena sarà strumentale a preservare la forza lavoro e i detenuti saranno destinati al lavoro coatto, mentre se la manodopera è abbondante, le pene assumeranno forme malthusiane. Cfr. altresì E.B. PAŠUKANIS, *La teoria generale del diritto ed il marxismo*, De Donato, Bari, 1975, pp. 189 ss., che giunge ad analoghe conclusioni e per il quale la pena costituisce una privazione della astratta capacità contrattuale del lavoratore, costretto a mettere a disposizione della società la propria forza lavoro ad un prezzo inferiore a quello di mercato. Come osservato, posizioni simili si rinvengono in M. PAVARINI, *Il penitenziario come modello della società ideale*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI (a cura di), *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI - XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, pp. 239 ss., per il quale la libertà contrattuale del detenuto è meramente virtuale, essendo la sua posizione sovrapponibile a quella del lavoratore della fabbrica capitalista, poiché la pena è finalizzata all'ammaestramento ed allo sfruttamento della forza lavoro reclusa. L'idea del carcere-fabbrica è invece ritenuta irrealistica, prima ancora che sbagliata, da P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, p. 321, già in P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Bronzo-relazione-convegno.pdf>, a causa dell'inadeguatezza dei tempi e degli spazi carcerari e delle caratteristiche di estrema fragilità dei detenuti, poco compatibili con le esigenze del lavoro produttivo di beni o servizi. Per un approfondimento sul filone marxista in materia di ruolo del lavoratore detenuto e del sistema penitenziario, si rinvia a R. CICCOTTI, F. PITTAU, *op. cit.*, pp. 35 ss.

Un'individuazione dei principali autori - critici sul modello rieducativo - della scuola neoclassica del diritto penale, della dottrina sociologica sulla "società dei detenuti" nonché di altra estrazione ideologica, si rinviene in G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 90 – 91. Interessanti sono comunque le osservazioni di G. MARINUCCI, E. DOLCINI, *Manuale di Diritto penale. Parte generale*, 6° ed., Giuffrè, Milano, 2017, p. 18, i quali individuano due limiti alla funzione rieducativa: l'opera di rieducazione deve assumere la forma dell'offerta di aiuto, non della trasformazione coattiva della personalità, affinché sia conforme con la dignità dell'uomo ed il principio di umanità. Inoltre, la rieducazione deve cedere il passo alla neutralizzazione del condannato, se insensibile al reinserimento nella società attraverso l'esecuzione della pena. Per G. FIANDACA, G. DI CHIARA, *op. cit.* p. 33; D. PULITANÓ, *op. cit.*, p. 27, la funzione rieducativa si pone in senso critico rispetto ad una logica propriamente punitiva e pone in termini dubitativi il sistema di risposte al reato basato sull'astratto scambio tra reato e la pena equivalente. Secondo G. BETTIOL, *Il mito della rieducazione*, *op. cit.*, pp. 3 ss. l'idea rieducativa e risocializzatrice, in cui ravvisa un'impostazione marxista, vulnererebbe l'uomo nella sua libertà interiore e sarebbe in agguato per soffocarne l'individualità in nome della prepotenza politica e del totalitarismo: l'eventuale rieducazione del reo, garantita dalla stessa natura retributiva della pena, è la sua emenda morale. Un altro orientamento che tende alla delegittimazione della rieducazione si basa sulla tesi del c.d. *labelling approach* (o *teoria dell'etichettamento*), per il quale si rinvia a A. BARATTA, *Criminologia critica e critica del diritto penale*, Bologna, 1982. Secondo questa teoria, la funzione rieducativa perde qualunque senso, perché la criminalità non ha alcun fondamento nella realtà naturale ma è un fenomeno socialmente costruito attraverso processi definitivi stigmatizzanti. La criminalità costituirebbe il risultato di un processo di etichettamento, col fine di mantenere l'ordine verticale della società andando a colpire gli strati sociali più bassi impedendone l'ascesa sociale. Tale obiettivo è raggiunto massimamente dalla pena carceraria che si presenta come un enorme contenitore di marginalità economica, sociale e culturale, che anziché risocializzare, rafforzerebbe l'identità delinquenziale dei reclusi.

A partire dagli anni '70, soprattutto a livello internazionale, si registrano degli orientamenti neoretribuzionisti. Particolarmente nota è la corrente di pensiero statunitense del *Justice Model*. Gli autori che vi aderiscono condividono i principi classici della certezza del diritto e del ruolo centrale dell'azione criminale anziché del reo, dunque la pena deve essere certa ed oggettiva. Da ciò ne deriva una forte opposizione nei confronti della funzione rieducativa, ritenuta largamente inefficace e causa dell'ingolfamento del sistema giudiziario, rallentato da perizie psichiatriche e concessioni di misure alternative. Sul punto, cfr. S. CIAPPI, A.

COLUCCIA, *op. cit.*, p. 15 ss.; M. PAVARINI, *La pena «utile», la sua crisi e il disincanto: verso una pena senza scopo*, *op. cit.*, p. 27 ss.

Un'altra concezione della pena che sta riscuotendo, anche in Italia, notevole successo, è quella legata agli autori che aderiscono alle correnti di pensiero della giustizia riparativa. Pur nella loro diversità, queste concezioni nascono come risposta all'asserita inefficacia dei principi retributivo e rieducativo. La concezione di una giustizia riparativa non è appannaggio di una corrente ben determinata, bensì percorre, per così dire, gli ambienti legati alla riabilitazione così come i movimenti abolizionisti. J. SHAPLAND, *Implementing restorative justice schemes (Crime Reduction Program), A report of the first year*, in Home Office online, 32/2004, consultabile su [https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/Ministry%20of%20Justice%20Evaluation%20Implementing%20restorative%20justice%20schemes%20\(Crime%20Reduction%20Programme\)%20The%20first%20year%20report.pdf](https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/Ministry%20of%20Justice%20Evaluation%20Implementing%20restorative%20justice%20schemes%20(Crime%20Reduction%20Programme)%20The%20first%20year%20report.pdf) riporta la definizione generica ed ampia di Tony Marshall del 1999, per il quale "restorative justice is a process whereby parties with a stake in a specific offence collectively resolve how to deal with the aftermath of the offence on its implication for the future". Questa definizione in senso lato è idonea ad includere le diverse sfumature concettuali di giustizia riparativa riscontrabili nella comunità scientifica; per un approfondimento, si rinvia a G. MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 47 ss. Nella giustizia riparativa, la pena ha il fine di riparare il torto subito dalla vittima e/o dalla comunità; deve essere riconosciuta nella sua equità, sia perché non inutilmente afflittiva e carica di connotati morali, sia perché atto di obbligazione verso una vittima riconoscibile. Così è la pena che responsabilizza il condannato mettendolo di fronte alla vittima dell'atto che ha compiuto. Gli strumenti attraverso i quali è possibile realizzare la giustizia riparativa sono la restituzione e la mediazione. Per approfondimenti, S. CIAPPI, A. COLUCCIA, *op. cit.*, pp. 105 ss. Secondo G. MASTROPASQUA, *I percorsi di giustizia riparativa nell'esecuzione della pena*, in *Giur. merito*, 2007, 881 ss., spec. § 4, gli istituti del lavoro di pubblica utilità di cui agli artt. 54, legge 28 agosto 2000, n. 274 (lavoro di pubblica utilità disposto dal giudice di pace), 224-bis, d.lgs. 30 aprile 1992, n. 285 (sanzione amministrativa del lavoro di pubblica utilità ai danni del condannato a pena della reclusione per un delitto colposo commesso in violazione delle norme stradali), 73, comma 5-bis, d.p.r. 9 ottobre 1990, n. 309 (lavoro di pubblica utilità disposto con la sentenza di condanna per reati di lieve entità, commessi da persona tossicodipendente, o assuntore di sostanze anche psicotrope) sono riconducibili alla giustizia riparativa in senso lato, e facenti capo ad un grappolo di disposizioni normative non omogenee tra loro, le quali prevedono lo svolgimento di attività riparatorie in senso lato da parte del reo in favore della comunità umana; queste disposizioni

non delineano veri percorsi riparativi, perché non ritagliano iniziative e progetti finalizzati - con l'aiuto di un mediatore - a far incontrare e conciliare la persona condannata e le vittime del reato. Una ricostruzione di un concetto di giustizia riparativa e dei suoi elementi connotativi compatibile con l'ordinamento nazionale italiano e le organizzazioni internazionali cui aderisce, si riviene nel *Documento Finale degli Stati Generali dell'Esecuzione Penale*, pp. 77 – 83, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19.

Tenuto conto delle varie teorie della pena, M. DONINI, *Per una concezione post-riparatoria della pena. Contro la pena come raddoppio del male*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 2013, Vol. 56, fasc. 3, pp. 1162-1218 osserva come, in realtà, non sia possibile spiegare scientificamente le ragioni della pena, avendo esse un fondamento politico più che scientifico.

1.1. Professionalità, produttività e reinserimento lavorativo del ristretto

L'orientamento giurisprudenziale attuale, riconducibile principalmente alla sentenza Corte Cost., n. 1087/1988, identifica le finalità assolutamente prevalenti del lavoro penitenziario: la redenzione ed il riadattamento del detenuto alla vita sociale; l'acquisto o lo sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale. Dunque, il principio rieducativo si sostanzia nell'acquisizione della professionalità sottesa ad una qualifica. Su tale basi, un filone giuslavoristico in materia di lavoro penitenziario, che aderisce alla teoria della sua genesi contrattualistica, ritiene che la funzione rieducativa (dunque anche la finalità di acquisizione di una qualifica professionale) entri a far parte della causa del rapporto, specializzandola: così M.P. FRANGEAMORE, *op. cit.*, pp. 780 ss.; M. VITALI, *op. cit.* pp. 3 - 4; L. NOGLER, *Lavoro a domicilio. Art. 2128*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2000, pp. 299 - 300; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, p. 11; I. PICCININI, *Il lavoro dei detenuti: riflessioni introduttive*, *Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Piccinini-relazione-detenuti.pdf>, pp. 3 – 4.

Più in generale in dottrina, si riscontra un orientamento (minoritario) per il quale la professionalità (espressa) del lavoratore è il vero oggetto della relazione giuridica di lavoro, in quanto si evidenzia come la prestazione lavorativa ha delle inevitabili implicazioni con le attitudini professionali e dunque con la personalità del lavoratore. Si rinvia in tal senso a L. MENGONI, *Commento alla <<Critique*

du droit du travail>> di Supiot, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1995, n. 67, p. 475; M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi* in AA.VV, *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Giuffrè, 1995, pp. 1118 ss.; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *DRI*, 1998, pp. 317 ss.; U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *DML*, 1999, n. 2, p. 236, che insiste in particolare sullo scambio tra professionalità e retribuzione; F. GIARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000, pp. 191 ss.; M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002, pp. 299 ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, fasc. 101, 2004, pp. 165 ss.; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004; C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, n. 1/II, 2018, pp. 23 ss.; A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne editore, 2018, pp. 157 – 174. La conseguenza del suddetto orientamento è il riconoscimento di un diritto alla formazione avente origine nel contratto di lavoro medesimo. *Contra* tale orientamento, G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004, per il quale occorre innanzitutto distinguere tra specializzazione e professionalità. La specializzazione consiste “in un insieme di mansioni predefinite che esigono un certo tasso, più o meno alto, di conoscenze tecniche” e quindi “impersonale” ed “oggettiva, suscettibile di essere valutata in base a parametri socialmente condivisi”, mentre con il termine professionalità giuridicamente non ci si può riferire ad una competenza in particolare, consistendo nella “capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza”, quelle richieste dalla professione che si è disposti ad esercitare all’interno di un rapporto di lavoro. Se si separa la professionalità dalla professione di riferimento, oggetto dell’obbligazione non resta che una caratteristica personale dell’individuo “come ad esempio la sua forza di volontà, il suo acume, la sua capacità di adattamento”. Dunque la professionalità non costituisce oggetto del contratto, ma è un presupposto all’adempimento esatto di quanto convenuto con il contratto di lavoro, ossia l’adempimento della prestazione lavorativa, a prescindere dalla qualificazione del rapporto. Condivide tale impostazione, ai fini dell’osservanza degli artt. 1176 e 2104 c.c., P. ICHINO, *Il contratto di lavoro – vol. II*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 259 – 263. G. LOY, *ibidem*, deduce che ciò che è dedotto nel contratto è lo scambio tra retribuzione e prestazione; se si ammettesse lo scambio tra retribuzione e professionalità, si finirebbe per scambiare sul mercato, a fronte di una retribuzione proporzionata e sufficiente *ex art. 36 Cost.*, le caratteristiche

personali del lavoratore e non la sua qualifica a svolgere una professione, accentuando così la soggezione personale del lavoratore al datore di lavoro. Tuttavia M. NAPOLI, *op. cit.*, p. 52 e C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro, op. cit.*, p. 107, obiettano che seppure la personalità costituisce un insieme di attributi e aspetti della personalità del lavoratore, è vero anche che il contratto di lavoro è la concreta manifestazione della personalità di chi lavora; di conseguenza la mancata cooperazione per l'adempimento dell'obbligazione costituisce violazione di un diritto fondamentale della persona, ossia quello del lavoratore di poter esprimere la propria personalità nel luogo di lavoro. Per L. CASANO, *Mercati transizionali, mercato del lavoro e nuova geografia del lavoro*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf, pp. 168 – 170, i nuovi modelli produttivi richiedono di ripensare un ruolo adeguato alla professionalità, ed in tal senso il riconoscimento della professionalità come oggetto di scambio tra lavoratore e impresa può rappresentare il viatico per l'affermazione di nuove tutele coerenti con le logiche del lavoro attuale, che trascendono la sua qualificazione in termini di subordinazione o autonomia. Di diverso avviso U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post – taylorismo*, in *DLRI*, 2004, pp. 1 ss., per il quale il riconoscimento della professionalità quale oggetto del contratto di lavoro costituirebbe un rischio per il lavoratore, giacché nella subordinazione amplierebbe eccessivamente il debito del lavoratore nei confronti del datore di lavoro. Anche per quest'ultimo oggetto del contratto è lo scambio tra retribuzione e prestazione, con la precisazione che la prima include in sé già la componente delle competenze.

Sul significato di professionalità, si rinvia ai differenti contributi di vari autori in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004, in cui si rinviene un “incontro a più voci” sul concetto in questione, analizzato in ciascun elaborato nel suo significato giuridico, sociologico, organizzativo, psicologico, economico ed economico-gestionale. Ciononostante, quest'autore, così come C. ALESSI, *ibidem*, mostra di accogliere una definizione di professionalità prossima a quella presente nella psicologia del lavoro, basata sulla c.d. triade di saperi: sapere, saper fare e saper essere. M. MAGNANI, *op. cit.*, pp. 168 e 177, osserva che la nozione di professionalità è inevitabilmente caratterizzata da grande varietà e indeterminazione, dovendosi misurare con la complessità del lavoro, e ritiene che darne una definizione astratta sia inutile e scorretto, mentre per il concetto giuridico occorre incentrarsi sui dati provenienti dall'ordinamento e poi confrontarli funzionalmente con la realtà sociale. Anche A. RICCIO, *op. cit.*, pp.

171 - 174, rileva la problematicità (da lui percepita come impossibilità) di individuare un'unica nozione di professionalità valida in tutte le fattispecie giuridicamente rilevanti, così limitandosi a tratteggiarla con riferimento al potere di scelta datoriale. Condivide la riconduzione della professionalità in una categoria ambigua e densa di plurimi significati P. CAUSARANO, *Dimensioni e trasformazioni della professionalità*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0.: la Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 159 – 174 il quale indaga, in una prospettiva storico – linguistica e di relazioni industriali, il termine professionalità nella sua origine, diffusione ed evoluzione semantica. L'autore in particolare ricostruisce un risalente significato di tipo collettivo della professionalità, individuando anche una dimensione collettiva di personalità, appartenente al “gruppo omogeneo” di lavoratori nell'impresa industriale, per giungere alla conclusione che attualmente sia rintracciabile esclusivamente una professionalità di tipo individuale ed attitudinale, in funzione dei nuovi modelli manageriali di gestione delle risorse umane, riconducibile alle sole c.d. competenze (essere e attitudini individuali), a discapito delle componenti del sapere e sapere fare. In analisi del suddetto contributo, F. D'ADDIO, *Considerazioni sul saggio “Dimensioni e trasformazioni della professionalità” di Pietro Caruso*, in *Professionalità Studi*, n. 5/I, 2018, pp. 245 ss., rileva che Causarano ha trascurato le più recenti discussioni ed elaborazioni sul tema, così come vicende legislative e di relazioni industriali sulla professionalità e tematiche affini. In particolare, l'autore rileva come ai sensi dell'art. 2, c. 1, lett. e), d. lgs. n. 13/2013 si definisce “competenza” la comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale. Dunque, il legislatore riconduce la professionalità alla triade di saperi, così come, secondo D'Addio, anche nel Patto della Fabbrica ci sarebbero indicazioni comprovanti una ripresa della tematica della professionalità da parte della contrattazione collettiva.

Se il principio rieducativo si sostanzia nell'acquisizione di una professionalità, e questa è strettamente connessa alla triade di saperi, ai fini di un'effettiva risocializzazione non può prescindere dallo sviluppo delle competenze dei soggetti detenuti: in tal senso, D. PAJARDI, *Oltre a sorvegliare e punire. Esperienze e riflessioni di operatori su trattamento e cura in carcere*, Giuffrè, 2008 e C. BENELLI, *Coltivare percorsi formativi, la sfida dell'emancipazione in carcere*, Liguori editore, 2012. Per un ulteriore approfondimento in questo senso, si rinvia a S. CARMIGNANI, *Carcere e formazione. Analisi critica dei progetti di formazione per i detenuti in Italia*, EL.LE, Vol.1, n. 2, 2012. Quest'ultima pone l'accento sulla formazione professionale, rispetto la quale le imprese

(segnatamente le cooperative sociali) in sinergia con il contesto imprenditoriale locale traggono vantaggio, in quanto possono così fruire di manodopera a costo agevolato, che a sua volta trae utilità riabilitativa dall'avviamento professionale. Per una ricostruzione dell'assetto giuridico in tema di formazione nell'ordinamento penitenziario, cfr. V. FURFARO, *Il lavoro penitenziario. Aspetti giuridici e sociologici*, 2008, consultabile in <http://www.adir.unifi.it/rivista/2008/furfaro/index.htm>.

D'altra parte, come ricostruito in L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *RGL*, 2009, n. 2, I, p. 184, il livello di istruzione dei lavoratori e il loro livello di formazione professionale, che definiscono profili qualitativi del lavoro, rivestono un'importanza fondamentale ai fini della crescita, così come della stasi o del declino) della produttività: lavoratori più istruiti e meglio formati per la specifica mansione che devono svolgere sono più produttivi. Ed infatti è stato osservato dalla scienza economica del lavoro anglosassone (pur nella limitatezza di ricerche empiriche in materia) che una maggiorazione degli incrementi di produttività si registra nelle imprese in cui si adottano nuovi sistemi di gestione di risorse umane che incentivano l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze del lavoratore, purché costruite ed implementate con il coinvolgimento della forza lavoro: in tal senso, cfr. S. BLACK, L. LYNCH, *How to compete: the impact of workplace practices ad information technology on productivity*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 43, n. 3, 2001, pp. 434 – 445; S. BLACK, L. LYNCH, *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in *The Economic Journal*, n. 114, 2004, pp. 97 – 116. Tra gli anzidetti sistemi di gestione delle risorse umane si annoverano i sistemi di incentivazione delle competenze, il cui impatto in termini di accrescimento della produttività (tale da compensare l'aumento del costo del lavoro) è stato dimostrato empiricamente da varie ricerche, come si vedrà in seguito nell'ambito di questa *literature review*.

Con riferimento alla produttività, osserva M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2013, pp. 12 – 14, che tale concetto è preordinato ad identificare più che un profilo squisitamente giuridico, un elemento intessuto di sostanza economica, pertanto la nozione di produttività ha la natura di prestito non adattato, ma ormai completamente assimilato. In tal senso, si configura come una nozione giuridica liminale, cui la normativa giuridica non attribuisce un contenuto, ma opera un rinvio a discipline non giuridiche. In effetti, la nozione di produttività (del lavoro) è concetto essenzialmente economico, e come tale soggetto alle posizioni di pensiero nel corso del tempo diffuse nella scienza economica: per una ricostruzione sulle chiavi di lettura storicamente riscontrate sul rapporto tra produttività e salari, si

rinvia a G.F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999. La produttività, intesa in senso estremamente generale e senza alcuna specificazione, è un indice che misura il rapporto tra il risultato di una certa attività produttiva e i relativi fattori produttivi impiegati per realizzarlo (cfr. A. NISTICO', L. PROSPERETTI, *Produzione e Produttività*, in G. MARBACH (a cura di), *Statistica Economica*, Utet, 1991). L'ISTAT, *Misure di produttività. Anni 1980-2008*, 14 dicembre 2009, consultabile su <https://www4.istat.it/it/archivio/11696>, definisce la produttività come il rapporto tra una misura del volume di output realizzato e una misura del volume di o uno più input impiegati nel processo produttivo, dove con il termine *output* è indicata l'attività produttiva, mentre con il termine *input* sono indicati i fattori produttivi impiegati nel processo di produzione. Similmente M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, p. 13, per la quale produttività è il rapporto tra la quantità di prodotto e le quantità di uno o più fattori utilizzati nel processo di produzione, secondo l'impiego che di essi si fa in base alle circostanze interne od esterne al rapporto di lavoro. Secondo A. BIROLO, *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?*, in *Impresa & Stato*, 2012, la produttività del lavoro è un concetto ambiguo perché dipende da una serie di fattori esogeni tra i quali il sistema dei prezzi, le regole giuridiche e i sistemi di contabilità nazionale. In ogni caso, nella letteratura economica, così come in quella sindacale e sulle relazioni industriali, la produttività è quasi sempre riferita all'impresa, mai al singolo lavoratore, come comprovato dall'utilizzo di tale terminologia nella contrattazione collettiva antecedente al Protocollo del 1993 (cfr. G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. Dir. Lav.*, p. 9). Tuttavia, c'è chi si riferisce (anche) alla produttività oraria di ciascun addetto, come ad esempio in L. COSTABILE, *op. cit.*, pp. 180 – 181. Nella letteratura giuridica ed in connessione al cottimo, con riferimento al singolo lavoratore, è semmai impiegato il concetto di rendimento. Su tale concetto nel lavoro subordinato, cfr. L. BARASSI, *Il diritto del lavoro*, vol. II, Milano, 1957, p. 264 ss.; G. MANCINI, *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Milano, 1957, pp. 27 ss.; P. ICHINO, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, vol. II, Milano, 1984, pp. 252 ss.; M. MARAZZA, *Lavoro e rendimento*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2004, pp. 539 ss. Tuttavia, come precisato in P. MELLA, *Indici di produttività del lavoro. Alcune utili espressioni per analizzare il rendimento e la produttività media del lavoro*, in *Contabilità & Bilancio*, 1985, 8, pp. 43 ss., è vero che sia rendimento che produttività sono dati dal rapporto tra la “misura” di produzione ottenuta dal processo in un dato periodo e la “misura” di un dato fattore immesso nel processo in quel periodo, ma mentre si parla di rendimento se i termini del rapporto sono espressi in quantità fisico – tecniche (lunghezze,

volume, peso, numero di ore etc.), si parla di produttività se i termini del rapporto sono i valori economici rispettivamente della produzione ottenuta e del fattore impiegato.

L'esistenza di una stretta connessione tra funzione rieducativa e produttività del lavoro penitenziario appare confermata nel contributo di D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Diritti costituzionali negli istituti carcerari*, in AA.VV., *Giustizia penale e riforma carceraria in Italia*, in *Atti del seminario organizzato dal centro studi e iniziative per la riforma dello Stato*, Roma, 9 - 10 marzo 1973, Editori Riuniti, 1974, Roma, pp. 286 – 293, i quali, pur in una prospettiva critica, definiscono la funzione rieducativa della pena quale “educazione alla produzione”, primo passo perché il detenuto, ricondotto a proletario, possa progressivamente acquistare i diritti di lavoratore.

Tale legame tra funzione rieducativa e produttività del lavoro ha origini risalenti nel tempo, e rimonta all'idea di poter impiegare i detenuti quale forza lavoro asservita alla produzione, propria dell'età moderna. G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.*, pp. 71 – 110 osservano come in età moderna si diffondono modalità punitive basate sullo sfruttamento del lavoro dei detenuti, quali la schiavitù nelle galere, la deportazione ed il lavoro forzato. Ciò non avviene per ragioni di tipo umanitario, ma prettamente economiche, finalizzate a sfruttare il potenziale di una ricchezza umana completamente a disposizione dell'apparato amministrativo. Da un punto di vista remunerativo, l'impiego del lavoro forzato svolge una funzione calmieratrice sull'andamento dei costi del mercato del lavoro. Ciò perché il lavoro penitenziario si connota per un prezzo inferiore a quello di mercato: così E. B. PASUKANIS, *op. cit.*, pp. 189 ss., per il quale il carcere, secondo la concezione marxista, è una pena privativa della libertà personale che nasce con l'affermarsi del capitalismo.

I suddetti autori basavano i loro contributi sull'osservazione delle case – lavoro e della loro funzione, nate tra la fine del '500 e l'inizio del '600 in Inghilterra (*workhouse*) e Olanda (*rasphuis*). Si trattava di strutture caratterizzate dall'esigenza di recuperare il recluso con finalità produttive mediante la trasmissione forzata dell'etica del lavoro, in un'ottica combinatoria della funzione retributiva e di quella rieducativa. Per approfondimenti, si rinvia a D. MELOSSI, *Creazione dell'istituzione carceraria moderna in Inghilterra nell'Europa continentale tra la seconda metà del cinquecento e la prima metà dell'ottocento*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, pp. 93 ss.

Tuttavia, già i medesimi G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.*, pp. 71 – 110 osservavano come negli esempi da loro citati, molto raramente il lavoro carcerario

fosse stato effettivamente produttivo, così come L. DAGA, *Sistemi penitenziari*, in *Enc. Dir.*, XLII, 1990, p. 757, ha manifestato le sue perplessità in ordine alla possibilità che la forza – lavoro in stato detentivo possa concretamente essere vantaggiosa alle forme di produzione industriale.

A partire dalla metà del XVII secolo, col passaggio da un sistema produttivo di tipo manifatturiero ad uno di tipo industriale, il nesso tra carcere e lavoro produttivo si attenua: G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.*, pp. 153 – 193 rilevano come l'esigenza di investire grossi capitali e impiegare macchinari produttivi, tipici del sistema produttivo di tipo industriale, rendevano assai rischioso fare impresa in carcere. Così, e si rinvia anche a G. VASSALLI, *Il dibattito sulla rieducazione*, in *Rass. Penit. Crim.*, 1982, pp. 449 ss., ogni concezione rieducativa, sia pure distorta in un'accezione di educazione allo sfruttamento, fu soppiantata da una concezione meramente retributiva della pena, in cui alla sofferenza della costrizione si aggiungevano spesso pene corporali.

Si tratta di una fase che, nell'ordinamento italiano, si protrarrà fino al recepimento della funzione rieducativa in Costituzione, nel 1948, e nell'ordinamento penitenziario, nel 1975. Ciononostante, nel precedente assetto ordinamentale, che pure era estraneo alla funzione rieducativa della pena, c'era chi, come G. BALDAZZI, *Il lavoro penitenziario*, in *Scuola Penale Unitaria*, 1930, pp. 144 ss., esponeva le enormi potenzialità di un lavoro penitenziario produttivo e moderno, criticando l'organizzazione del lavoro penitenziario all'epoca vigente, poco produttiva ed esclusivamente orientata allo sfruttamento della forza lavoro dei detenuti, attraverso il ricorso alla produzione di beni di scarsa qualità. Secondo l'autore, l'impiego del detenuto in una attività produttiva avrebbe contribuito in modo significativo al suo "reinsediamento", soprattutto se l'attività fosse stata accompagnata da un'adeguata istruzione professionale.

Tradizionalmente, la tematica della produttività del lavoro penitenziario non ha suscitato l'interesse della dottrina italiana: di ciò ne mostra consapevolezza M. PAVARINI, *La rilevanza del fattore lavoro nell'organizzazione carceraria: l'esperienza inglese*, in M. CAPPELLETTI, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio Editori, 1976, pp. 151 ss., che effettua un paragone con ciò che accadeva in Inghilterra a partire dagli anni '60. Come osservato da D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, p. 232, confrontando l'approccio statunitense a quello italiano al tema del lavoro penitenziario, nel contesto nazionale il lavoro penitenziario è analizzato esclusivamente in un'ottica costituzionale, prestando particolare attenzione alla funzione rieducativa ed al rispetto, nell'ambito del rapporto di lavoro, dei diritti e delle garanzie in capo ai lavoratori detenuti. Sono residuali e

limitati i contributi in dottrina che apprezzano la necessità di valorizzare anche la produttività del lavoro penitenziario, spesso in connessione con l'esigenza di renderlo attrattivo per le imprese e le cooperative, ritenuti gli unici soggetti in grado di garantire un lavoro realmente rieducativo. In tal senso, cfr. G. SELIS, in AA.VV., *Il carcere che lavora*, Edizioni della Autonomie, Roma, 1987, pp. 22 ss.; E. NUCCI, *ibidem*, pp. 210 -211; S. BUZZI, *ibidem*, pp. 231 ss.

Nonostante l'unanime letteratura sociologica, penitenziaristica e giuslavorativa in materia di lavoro penitenziario concordi sulla scarsa produttività del lavoro delle persone ristrette nella loro libertà personale in regime di esecuzione penale, non è stato possibile reperire studi in materia relativi al contesto nazionale. Per un'analisi approfondita della limitata produttività del lavoro penitenziario è pertanto necessario operare un rinvio a F.L. PRYOR, *Industries Behind Bars: An Economic Perspective on the Production of Goods and Services by U.S. Prison Industries*, in *Review of Industrial Organization*, vol. 27, fasc. 1, 2005, p. 1 ss., che riconduce la scarsa produttività del lavoro penitenziario a cinque fattori: 1) finalizzazione dell'attività lavorativa non ad esigenze produttive ma al contrasto dell'ozio; 2) basso tasso di capitalizzazione e meccanizzazione delle imprese private che gestiscono lavorazioni penitenziarie; 3) basso grado di specializzazione dei detenuti; 4) soggiacenza di chi lavora in un istituto di pena alle procedure e controlli necessari per la sicurezza; 5) scarsa motivazione a lavorare seriamente dei detenuti con ogni probabilità dovuta ai bassi importi salariali e all'assenza di incentivi alla produttività sul lavoro.

La dottrina italiana individua la scarsa produttività dei lavoratori ristretti come dipendente da una serie di fattori riconducibili alla persona del ristretto e/o intrinseci all'organizzazione e disciplina del carcere. Con riferimento a tali fattori penalizzanti si veda C.A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, in B. GATTI, U. GUALCO (a cura di), *Carcere e territorio*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 284 che individua l'alta mobilità della manodopera, il limitato grado di professionalità e la mancanza di una vera e propria libertà - da parte del detenuto - di scegliere una attività secondo le proprie aspirazioni, elementi che si ripercuotono sulla motivazione e sulla produttività. Dello stesso avviso A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione: il lavoro a favore della collettività*, in *Dir. pen. proc.*, 2000, pp. 1033 ss., che denuncia la carenza di qualificazione dei detenuti ammessi al lavoro esterno, che, unitamente a costi uguali se non superiori rispetto a quelli di mercato per le imprese, rende l'assunzione di tali lavoratori poco attraente. In V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015, p. 12, si rinviene un'elencazione dettagliata dei suddetti fattori, individuati quali elementi di specificità (e criticità)

che rendono solamente tendenziale il modellamento del lavoro penitenziario su quello della società libera; ugualmente, in termini maggiormente sommari, G. DE LUCA, *Lavoro dei detenuti ed incentivi contributivi e fiscali*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 130. *Contra* la riconducibilità della scarsa professionalità e produttività alla persona del ristretto, cfr. G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, e D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, p. 87, per i quali tali criticità sembrerebbero più conseguenza del comportamento *contra legem* dell'amministrazione penitenziaria, in violazione della normativa penitenziaria nazionale e sovranazionale, e dell'incapacità della medesima di organizzare forme di lavoro qualificato.

Nella letteratura, soprattutto economica, è nota la sempre maggiore incidenza che assume nella determinazione della produttività del lavoro l'attrezzatura di capitale messa a disposizione di ciascun lavoratore per «assisterlo» nel processo produttivo (*ex multiis* cfr. L. COSTABILE, *op. cit.*, pp. 184 – 185) ed infatti è stato osservato che concorre alla scarsa produttività del lavoro penitenziario la difficoltà per le imprese ad investire nelle macchine e attrezzature necessarie alla produzione, sempre più complesse e tecnologiche, rispetto alle quali gli spazi e i tempi di vita del carcere sono poco compatibili. Sul punto, cfr. G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *Pena e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1978, pp. 153 - 194; D. MELOSSI, *Creazione dell'istituzione carceraria moderna in Inghilterra e nell'Europa continentale tra la seconda metà del cinquecento e la prima metà dell'ottocento*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI (a cura di), *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, p. 61.

Consapevole dell'incidenza di taluni di tali fattori, già M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro dei detenuti nella logica del trattamento differenziato*, *op. cit.*, pp. 169 – 174, riteneva che il lavoro intramurario potesse essere reso produttivo mediante una riforma radicale del sistema penitenziario, che includesse una riprogettazione degli spazi penitenziari e rendesse effettiva la possibilità del lavoro esterno già consentita dall'art. 21 dell'ordinamento penitenziario.

2. Evoluzione storica e quadro normativo del trattamento economico del lavoro penitenziario

Finalità del presente paragrafo è quella di ricostruire l'evoluzione della disciplina e del ruolo del compenso dei detenuti, principalmente nell'ordinamento italiano, in senso diacronico, senza soffermarsi sui dati storici di carattere generale sul

lavoro penitenziario, sui quali i contributi dei commentatori della materia sono numerosi. Tra i molteplici, si rinvia, per approfondire, a D. MELOSSI, *Il lavoro in carcere: alcune osservazioni storiche*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio, 1976, pp. 135 ss.; D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977; L. CASCIATO, *Lavoro e detenzione: origini ed evoluzione normativa, L'esperienza del carcere di Pisa*, 2000, consultabile in <http://www.adir.unifi.it/rivista/2000/casciato/index.htm>.; V. LAMONACA, *Profili storici del lavoro carcerario*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 3, 2012, pp. 44 ss.; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, op. cit., pp. 7 ss.; A. MARCIANO', *Il lavoro dei detenuti: profili interdisciplinari e prospettive di riforma*, Working Paper n. 167, Adapt University Press, 19 dicembre 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20800/mod_resource/content/1/wp_2014_167.pdf, pp. 5 ss.; A. CONCAS, *Il lavoro penitenziario, disciplina giuridica e caratteri*, in *Dir. Proc. Pen.*, 2015, consultabile su <https://www.diritto.it/il-lavoro-penitenziario-disciplina-giuridica-e-caratteri/>; G. NEPPI MODONA, *La storia infinita del non lavoro carcerario*, in *Atti del convegno "Guardiamoci dentro" - Compagnia di San Paolo*, Torino, 25 – 26 febbraio 2015, consultabile su <http://guardiamocidentro.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/2015/03/Carceri-2015-storia-infinita-non-lavoro-1.pdf>

In ogni caso, come efficacemente ricostruito in G. MOSCONI, *Il lavoro dentro il carcere tra afflittività e trattamento: la prospettiva dei diritti*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 37 – 38, pur nella sua ricostruzione profondamente critica, la frattura tra lavoro penitenziario adeguatamente retribuito e il suo opposto, da qualificarsi come lavoro retributivo, è storicamente congenita alla stessa concezione della pena moderna. L'idea primigenia di sanzione penale comporta che la retribuzione del lavoro sia riassorbita e condizionata dalla concezione retributiva della pena accolta, con il raggiungimento della massima coerenza nel lavoro gratuito. Secondo l'autore l'idea di lavoro penitenziario retribuito discende dalla concezione trattamentale e rieducativa della pena della scuola positivista, rafforzata dall'impianto culturale del *welfare state*.

In realtà, già prima delle riflessioni della scuola positivista in punto di rieducazione della pena sussisteva la concezione del lavoro penitenziario salariato, correlata ad una visione correzionalista e di sfruttamento della forza lavoro propria dell'età moderna. Si allude alle esperienze delle case – lavoro, nate tra la fine del '500 e l'inizio del '600 in Inghilterra (*workhouse*) e Olanda (*rasphuis*). Si

trattava di strutture caratterizzate dall'esigenza di recuperare persone ai margini della società (mendicanti, vagabondi, oziosi, autori di reati di minore importanza) attraverso la trasmissione forzosa dell'etica del lavoro, in un'ottica combinatoria di funzione retributiva e istanze correzionali paternalistiche. I reclusi erano tenuti ad un lavoro obbligatorio in comune, per i quali ricevevano un salario. Per approfondimenti, si rinvia a D. MELOSSI, *Creazione dell'istituzione carceraria moderna in Inghilterra nell'Europa continentale tra la seconda metà del cinquecento e la prima metà dell'ottocento*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, pp. 93 ss.; M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, in *Questione Giustizia*, n. 2/2015, pp. 102 – 103. Come ricostruito da G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *Pena e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1978, pp. 71 – 110, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti, questi sistemi si inserivano nell'idea, propria dell'età moderna, di poter impiegare i detenuti quale forza lavoro asservita alla produzione. Per i due autori, ciò non avveniva per ragioni di tipo umanitario, ma prettamente economiche, finalizzate a sfruttare il potenziale di una ricchezza umana completamente a disposizione dell'apparato amministrativo. Da un punto di vista remunerativo, l'impiego del lavoro forzato svolge una funzione calmieratrice sull'andamento dei costi del mercato del lavoro. Ciò perché il lavoro penitenziario si connota per un prezzo inferiore a quello di mercato: così E. B. PASUKANIS, *La teoria generale del diritto ed il marxismo*, De Donato, Bari, pp. 189 ss., per il quale il carcere, secondo la concezione marxista, è una pena privativa della libertà personale che nasce con l'affermarsi del capitalismo. Tuttavia, i medesimi G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.*, pp. 71 – 110 osservavano come negli esempi da loro citati, molto raramente il lavoro carcerario fosse stato effettivamente produttivo, così come L. DAGA, *Sistemi penitenziari*, in *Enc. Dir.*, XLII, 1990, p. 757, ha manifestato le sue perplessità in ordine alla possibilità che la forza – lavoro in stato detentivo possa concretamente essere vantaggiosa alle forme di produzione industriale. Come già osservato altrove, a partire dalla metà del XVII secolo, col passaggio da un sistema produttivo di tipo manifatturiero ad uno di tipo industriale, il nesso tra carcere e lavoro produttivo si attenuò e così una concezione meramente retributiva della pena si sostituì alla preesistente concezione rieducativa (nell'accezione di educazione allo sfruttamento). Fece eccezione il modello americano di Filadelfia, o modello filadelfiano, così denominato dall'istituto penitenziario costruito nel 1790 nell'omonima città statunitense. Anch'esso prevedeva il lavoro obbligatorio, di carattere essenzialmente artigianale, da svolgere in cella in modo solitario. Tale lavoro, che serviva per finanziare la prigionia e contrastare l'ozio individuale, era retribuito, per consentire ai detenuti di disporre di risorse a fine pena. Per approfondimenti, cfr. M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, in *Questione*

Giustizia, n. 2, 2015, p. 103; M. PAVARINI, *L'invenzione penitenziaria: l'esperienza degli Stati Uniti d'America nella prima metà del XIX secolo*, in D. MELOSSI, M. PAVARINI (a cura di), *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977, pp. 175-183, che ne parla in contrapposizione con il modello auburniano; G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *op. cit.*, pp. 215 ss., per un contributo sulle criticità di tale sistema.

La concezione dello sfruttamento della forza – lavoro detenuta con finalità di soddisfacimento delle esigenze produttive tipica delle suddette esperienze occidentali si rinviene nell'evoluzione della disciplina penitenziaria italiana: nel modello classico liberale di lavoro penitenziario, tipico della disciplina antecedente alla legge del 1975, il lavoro dei detenuti doveva essere produttivo (cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 89 ss.).

Come rilevato da G. F. MANCINI, *Dovere e libertà di lavorare*, in *Pol. Dir.*, 1974, pp. 578 ss., nell'Italia preunitaria lo sviluppo del processo di trasformazione dei penitenziari in fabbriche che ricorrevano all'utilizzo della forza lavoro detenuta è stato ostacolato dal ritardo nello sviluppo industriale. Il sistema penitenziario del Regno d'Italia è erede per lo più della legislazione in materia del Regno di Sardegna. Come ricostruito da L. CASCIATO, *op. cit.*, il primo regolamento penitenziario post-unitario (r.d. n. 413/1862), introdusse il sistema auburniano della separazione notturna e del lavoro diurno in comune ed in silenzio, obbligatorio e accessibile solamente dopo una prima fase di segregazione del detenuto. Come si desume dal regolamento del 1862, non vi era alcuna corrispettività tra lavoro del detenuto e remunerazione, in quanto alla prestazione obbligatoria corrispondevano eventuali gratificazioni, ricompense e persino l'ammissione al vitto. Per avervi diritto il detenuto lavorante doveva eseguire un "minimum" di lavoro giornaliero, stabilito in base ad apposite tariffe che determinavano "il montare del prezzo di mano d'opera" fissate annualmente dal Ministero su proposta delle Direzioni (art. 267). Le ricompense erano previste per i detenuti lavoranti che si distinguevano per buona condotta e per un lavoro attivo e produttivo, e comprendevano "la partecipazione a titolo di gratificazione in una quota determinata al prodotto della loro mano d'opera", il godimento del vitto di lavorante e di ricompensa, la facoltà di ricevere ulteriori visite, l'utilizzo di parte del retribuito del lavoro per l'acquisto di abiti invernali, fino alla possibile riduzione della pena o addirittura la grazia sovrana (art. 368). Le gratificazioni erano erogate per la costituzione di un fondo, al fine di far fronte alle esigenze del soggetto al momento della liberazione (art. 370) ed erano costituite da una quota calcolata in decimi sul prodotto del lavoro svolto dal singolo in carcere. La mano d'opera dei detenuti era valutata col salario praticato dalla libera industria diminuito di un

quinto. Le frazioni di decimi si differenziavano in relazione al sesso dei lavoratori ed al tipo di condanna inflitta (art. 372).

Storicamente, come osservato in V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016, p. 143, il compenso da erogare al lavoratore detenuto in base alla normativa italiana è stato giuridicamente inquadrato tramite vari istituti, dalla semplice gratificazione ex art. 286, r.d. n. 260/1891, alla mercede (da intendere come compenso al lordo delle trattenute dallo Stato), alla remunerazione ex artt. 145, co. 1 c.p., 125, 127 e 128 r.d. n. 787/1931), cioè, il compenso al netto della abrogata trattenuta dei tre decimi da erogare alla soppressa Cassa per il soccorso delle vittime del delitto.

Il regolamento del 1891 ha ribadito l'obbligo al lavoro per i condannati, conservando una concezione del lavoro come parte integrante della pena. Dal punto di vista remunerativo, si confermava l'assenza di corrispettività: dopo un tirocinio gratuito, il passaggio a detenuto lavorante retribuito nelle manifatture attivate nello stabilimento era decretato dal direttore, previo accertamento dell'abilità del detenuto e sentite alternativamente alcuni soggetti dell'amministrazione penitenziaria, ivi incluso il rappresentante delle imprese private, laddove si trattasse di lavorazioni per conto di queste (art. 283). Si manteneva il meccanismo delle gratificazioni, distinte in ordinarie e straordinarie. Le gratificazioni ordinarie (denominate già "mercede" nella rubrica dell'articolo) restavano calcolate sul prezzo della manodopera e ripartite in decimi differenziati in relazione al tipo di condanna inflitta, con la parte restante devoluta allo Stato (art. 287). Le gratificazioni straordinarie erano concesse eccezionalmente dagli appaltatori ai detenuti lavoratori addetti ad opere eccezionalmente faticose od in località malsane, previa autorizzazione del Ministero dell'interno (art. 288). Per approfondimenti, si rinvia a L. CASCIATO, *op. cit.*; A. AMOROSINI, *Ricostruzione normativa del lavoro all'interno delle carceri: ruolo del lavoro nella riforma dell'ordinamento penitenziario*, sub nota 4, 2016, consultabile in http://www.cr.piemonte.it/dwd/organismi/garante_detenuti/2016/articolo_Lavoro_Amorosini.pdf. Circa la correlazione tra trattamento retributivo e concezione del lavoro penitenziario in questa fase, cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 79 – 81. Un'analisi del precitato regolamento penitenziario si rinviene in A. BORZECCHIELLO, *La grande riforma. Breve storia dell'irrisolta questione carceraria*, in *Rass. Pen. Crim.*, 2005, pp. 90 – 95; in G. TRANCHINA, *op. cit.*, pp. 144 – 146.

Durante il fascismo, il regime realizza una ridefinizione degli assetti normativi penalistici mediante l'emanazione di un nuovo codice penale e di procedura

penale. Si inserisce in questa politica riformatrice l'emanazione del r.d. n. 787 del 18 giugno 1931, c.d. Regolamento per gli istituti di prevenzione e di pena, e della successiva l. 547/1932, c.d. Carta del lavoro carcerario. Con tale disciplina, si abbandona il sistema della gratificazione, attraverso l'introduzione dei nuovi concetti di mercede e remunerazione. Prima di essere ammesso al lavoro, il detenuto doveva svolgere un tirocinio gratuito, la cui durata era determinata discrezionalmente dal direttore dell'istituto (art. 124). La mercede consisteva in una somma stabilita dal ministero in relazione alle diverse specie di lavoro, alla capacità ed al rendimento del detenuto. In tal senso, si prevedeva che la mercede poteva essere determinata dal Ministero anche a cottimo, ed in tal caso al direttore era deferito di determinare la corrispondenza del prodotto del lavoro alle condizioni richieste per la concessione del compenso a cottimo. La mercede era divisa in decimi e a ciascun detenuto lavorante, in base al tipo di condanna inflitta, spettava una quota di decimi, mentre la parte restante della mercede veniva devoluta allo Stato. La remunerazione *ex art.* 145 c.p. consisteva nella quota di decimi spettante agli internati ed ai detenuti in relazione al tipo di condanna inflitta. Era prevista la concessione di premi speciali ai detenuti lavoranti designati dalle direzioni per speciale rendimento da parte del Ministero, il cui ammontare annuo complessivo era stabilito di concerto col Ministero delle finanze (art. 125). Si rinvia, per una sintesi della disciplina del suddetto regolamento (anche con riguardo agli aspetti del compenso) ad A. AMOROSINI, *op. cit.*; L. CASCIATO, *op. cit.*; U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria, op. cit.*, pp. 92 ss.; G. GALLI, "Mercede" e "remunerazione" del lavoro del detenuto, *nota a Corte Cost. 13.12.1988, n. 1087*, in *Giurisprudenza Costituzionale*, 1988, I, p. 5302, *sub nota* 12; G. NEPPI MODONA, *op. cit.*, pp. 7 – 8. G. STRANO, *op. cit.*, pp. 10 - 11, tratta della mercede tra gli aspetti innovatori della riforma del '31.

In questa fase ha assunto rilievo l'aspetto innovativo dell'appalto di manodopera carceraria, già introdotto con d.m. del 10 marzo 1926, mediante il quale l'Amministrazione penitenziaria cedeva la forza lavoro dei detenuti alle imprese, nell'esclusivo interesse di queste ultime. I detenuti lavoranti erano utilizzati nell'ambito di officine e laboratori intramurari per lavorazioni di tipo industriale, dati in comodato dalla direzione dell'istituto penitenziario ad un'impresa appaltatrice, che metteva a disposizione i macchinari e materiali necessari per lavorare. In tal caso l'impresa appaltatrice era obbligata a corrispondere all'amministrazione penitenziaria l'importo delle mercedi dovute per il lavoro nonché una somma ulteriore, a titolo di maggiorazione dell'importo delle mercedi, come indennizzo dell'amministrazione per le maggiori spese derivanti (ad es. maggiore usura del vestiario). Inoltre, il detenuto poteva ricevere dall'impresa appaltatrice, se autorizzata dalla Direzione, regalie, non in natura, in misura non eccedente il quinto della mercede guadagnata durante il mese, a titolo di premio

per eccezionale operosità e diligenza. Sul punto, cfr. G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, n. 5, 1971, pp. 53 ss., spec. p. 58.

Con l'avvento dell'ordinamento repubblicano, la legislazione degli anni '30 sopravvisse, nonostante la sua *ratio* di fondo antitetica rispetto ai principi costituzionali, a causa anche di una giurisprudenza costituzionale conservatrice, facente leva sul carattere regolamentare della normativa penitenziaria. La dottrina tradizionale per un ventennio ha continuato a ritenere il Regolamento del 1931 conforme ai principi della rieducazione e della legislazione sociale; cfr. L. DE LITALA, *La prestazione di lavoro...*, *op. cit.*, pp. 240 ss.; L. DE LITALA, *Sicurezza sociale e sistema penitenziario in Italia con particolare riferimento al lavoro dei detenuti*, in *Lav. e sic. soc.*, 1962, p. 15 ss. Sull'argomento cfr. ulteriormente: M. BARBERA, *op. cit.*, p. 213; L. CASCIATO, *op. cit.* Con particolare riferimento alla retribuzione, rilevante è il contributo di V. SIMI, *Disposizioni di legislazione sociale particolare ad alcune categorie di lavoratori*, in U. BORSI, F. PERGOLESII (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. III, Padova, 1959, p. 523: la specialità della normativa penitenziaria esclude la sua soggezione tanto al diritto comune quanto alle disposizioni costituzionali; similmente esclude l'applicazione degli artt. 35 – 36 Cost. a causa della specialità del rapporto di lavoro penitenziario R. SCOGNAMIGLIO, *Sull'applicazione dell'art. 36 della Costituzione in tema di retribuzione del lavoratore*, in *Foro civ.*, 1951, pp. 352 ss.

Negli anni '70, emersero orientamenti dottrinari critici nei confronti della precedente dottrina e della conformità costituzionale del r.d. n. 787/1931. Non si può prescindere dai classici di tali posizioni critiche. G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, *op. cit.*, pp. 53 ss. sostiene che il rapporto di lavoro in carcere, pur atipico nella sua genesi, è sempre riconducibile allo schema giuridico del lavoro libero. Il giuslavorista critica altresì l'appalto di manodopera carceraria, che ritiene incompatibile col divieto di cui alla l. n. 1369/1960. Con specifico riferimento alla retribuzione, il giuslavorista critica fortemente le mercedi, per il loro basso valore economico che le rende incompatibili con il principio dell'equa retribuzione e con un lavoro rieducativo. Critica altresì le argomentazioni con cui la Corte costituzionale ha ritenuto costituzionalmente legittima la disposizione relativa alla ripartizione in decimi della complessiva mercede e al prelevamento di una quota, variabile in funzione della posizione giuridica del detenuto. A suo dire, a fondo della pronuncia degli ermellini ci sarebbe la tesi della peculiarità di un rapporto intrinsecamente afflittivo. U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria*, *op. cit.*, pp. 205 ss., critica ancora più incisivamente la legislazione degli anni '30 e gli orientamenti conservatori della dottrina. Dal punto di vista del compenso, l'autore evidenzia la sostanziale uguaglianza tra la remunerazione

della vigente normativa e la gratificazione del precedente assetto giuridico, non avendo in entrambi i casi il compenso del detenuto natura corrispettiva, né esistendo un diritto al compenso. Tuttavia, l'autore rimane scettico nel ritenere pienamente eguali lavoro "libero" e lavoro penitenziario. Nel filone dottrinario inaugurato dai suddetti autori si inseriscono altresì i contributi di R. RUSTIA, *op. cit.*, pp. 73 ss. e C. ERRA, *Lavoro penitenziario (voce)...*, *op. cit.*, pp. 565 ss.

3. Le caratteristiche del lavoro penitenziario

Come osservato da V. FURFARO, *op. cit.*, affinché il lavoro penitenziario possa assolvere la funzione di strumento principale del trattamento rieducativo, deve avere dei requisiti indispensabili, definiti dall'art. 20 dell'ordinamento penitenziario. Tali caratteristiche imprescindibili del lavoro penitenziario tradizionalmente sono: l'obbligatorietà; l'assenza di carattere afflittivo; la tendenziale assimilazione del lavoro penitenziario al lavoro del "mondo libero"; la remuneratività.

Il carattere dell'obbligatorietà, storicamente connotante il lavoro penitenziario nell'ordinamento italiano fin dal primo regolamento penitenziario del 1862, è stato eliminato attraverso la riscrittura dell'art. 20 o.p. per mezzo del d. lgs. n. 124/2018, in quanto in contrasto con il principio del libero consenso al trattamento (cfr. A. DELLA BELLA, *Riforma dell'ordinamento penitenziario: le novità in materia di assistenza sanitaria, vita detentiva e lavoro penitenziario*, 2018, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/6317-riforma-dell-ordinamento-penitenziario-le-novita-in-materia-di-assistenza-sanitaria-vita-detentiva>) e così recependosi le indicazioni degli SGEP e adeguando l'ordinamento nazionale alle Nuove regole penitenziarie europee. Tuttavia, secondo M. BORTOLATO, *Luci e ombre di una riforma a metà: i decreti legislativi 123 e 124 del 2 ottobre 2018*, in *Questione giustizia*, n. 3/2018, pp. 119 ss., spec. pp. 127 - 128, la mancata abrogazione dell'obbligatorietà del lavoro negli artt. 22, 23 e 25 c.p. che la prevedono come coesistente all'esecuzione delle pene detentive dell'ergastolo, della reclusione e dell'arresto renderebbero la modifica sul punto nell'o.p. inutile. *Contra* P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, p. 323, secondo cui la previsione dell'obbligatorietà nel c.p. e nel regolamento d'esecuzione è superabile in via interpretativa, in quanto disposizioni incompatibili con la norma legislativa sopravvenuta. Si segnala che resta fermo come a livello di prassi tale innovazione non determina mutamenti epocali, in quanto l'amministrazione penitenziaria non era e non è in grado di garantire il lavoro a tutta la popolazione ristretta, così come, in vari istituti penali, è invalsa la prassi di consentire al detenuto di dichiarare di non volere svolgere alcuna attività lavorativa senza alcun pregiudizio, se non la libera valutazione da parte del

magistrato di sorveglianza ai fini della concessione delle misure premiali. In prospettiva, l'eliminazione dell'attributo dell'obbligatorietà dovrebbe porre termine all'ampio dibattito teorico sul suo significato, per un'ampia rassegna del quale si rinvia a V. LAMONACA, *Lavoro penitenziario, diritto vs obbligo*, *op. cit.*, pp. 49 ss. Volendo ripercorrere le principali posizioni in materia, si osserva che il carattere dell'obbligatorietà del lavoro penitenziario è stato profondamente controverso, tant'è che più volte la dottrina si è interrogata circa la sua legittimità costituzionale. Si rinvenivano due orientamenti principali: uno minoritario, che con varie argomentazioni condivideva la legittimità costituzionale dell'obbligatorietà, ed uno maggioritario che, con varie sfumature, contestava o quantomeno manifestava perplessità in ordine a tale legittimità.

Tra gli aderenti all'orientamento a favore della legittimità dell'obbligatorietà cfr. M. PAVARINI, B. GUAZZALOCA, in *Corso di diritto penitenziario*, Martina, 2004, pp. 111 ss. e in *L'esecuzione penitenziaria*, UTET, 1995, pp. 1 ss.; A. FEDELE, *Sub art. 23*, in G. BRANCA (a cura di) *Commentario della Costituzione. Rapporti civili (Artt. 22-23)*, Bologna-Roma, Zanichelli-FI, 1978, p. 40, che riteneva l'obbligatorietà del lavoro fondata sull'art. 23 Cost. e includeva il lavoro penitenziario tra le prestazioni suscettibili di imposizione; S. KOSTORIS, *op. cit.*, p. 750 riteneva che il lavoro penitenziario obbligatorio trovasse fondamento nella funzione rieducativa di cui all'art. 27 Cost.

La dottrina maggioritaria manifestava perplessità circa la fondatezza dei precitati orientamenti, poiché l'obbligatorietà avrebbe conflitto con l'inviolabilità della libertà umana e il divieto di ogni violenza fisica e morale sulle persone sottoposte a restrizioni di libertà di cui all'art. 13 Cost. Si veda, *ex multis*, P. BARILE, *Diritti dell'uomo e libertà fondamentali*, Il Mulino, Bologna, 1984, pp. 113 ss. e A. PENNISI, *Diritti del detenuto e tutela giurisdizionale*, Giappichelli, Torino 2002, p. 5. Una parte della dottrina riteneva di escludere o limitare il valore giuridico dell'obbligatorietà: già R. RUSTIA, *op. cit.*, pp. 78 ss. considerava l'obbligo del lavoro non più di un obbligo morale in quanto la costituzione del rapporto non poteva prescindere dal consenso del detenuto. Più di recente V. FURFARO, *op. cit.* riteneva che il carattere dell'obbligatorietà del lavoro per i condannati fosse solo tendenziale, in quanto sarebbe stato parzialmente contraddetto dallo stesso art. 20, c. 3 e dall'art. 15, c. 2 della legge sull'ordinamento penitenziario. Per G. PELLACANI, *op. cit.*, pp. 1485 ss., invece, avrebbe dovuto desumersi dall'ampiezza delle possibilità di scelta da parte del detenuto l'intenzione legislativa di intendere l'obbligatorietà non tanto come un'imposizione di lavoro, ma come un'agevolazione di impiego. Ciò sarebbe stato avvalorato – a suo dire – dalla “mancanza di sanzioni dirette”. La restante dottrina era però consapevole della rilevanza disciplinare del rifiuto dell'attività lavorativa da parte del detenuto,

elemento che aveva indotto ad esempio R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro carcerario*, in *ADL*, 2007, pp. 19 - 22, da un lato, a prendere atto dell'obbligatorietà giuridica del lavoro penitenziario, e dall'altro, ad escludere la configurabilità di un diritto al lavoro in capo ai detenuti. Per G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, la lettura sistematica di una serie di disposizioni dell'ordinamento penitenziario e del regolamento d'attuazione inducevano a ritenere la sussistenza di un'obbligatorietà attenuata, espressione dell'ambigua collocazione dell'attuale disciplina tra retribuzione e rieducazione.

Un filone di dottrina interpretava l'obbligatorietà del lavoro penitenziario come diritto al lavoro della persona detenuta; in tal senso, cfr. G. GALLI, *op. cit.*, p. 5301; V. MACCORA, *Il lavoro dei detenuti: una proposta da San Vittore*, in *Questione Giustizia*, 1999, pp. 157 ss.; D. PATETE, *op. cit.*, p. 259; V. LAMONACA, *Lavoro penitenziario, diritto vs obbligo*, *op. cit.*, pp. 49 ss. e V. LAMONACA, *Art. 20. Lavoro*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016, p. 125. In questo filone si inseriva anche M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, pp. 103 - 104, per il quale l'obbligo al lavoro, al quale avrebbe corrisposto un eventuale diritto al lavoro, discendeva dalla speciale importanza che il lavoro assumeva a fini rieducativi. In tal senso esso andava interpretato come imparzialmente diretto sia al detenuto che all'amministrazione penitenziaria, da leggere in chiave oggettiva o de-ideologizzata quale "capacità di promozione del soggetto che ne fa cardine insopprimibile di qualsiasi tecnica di reinserimento sociale". Infine, all'obbligatorietà avrebbero corrisposto una serie di diritti del detenuto, quale quello alla remunerazione: il lavoro obbligatorio non poteva essere gratuito. Solo una tale lettura, per l'autore, consentiva di rendere compatibile l'obbligatorietà del lavoro con il carattere di non afflittività. Nel senso dell'obbligatorietà del lavoro penitenziario come diritto (non aspettativa ai sensi dell'art. 4 Cost.) della persona detenuta e speculare dovere dell'amministrazione penitenziaria, si veda anche l'intervento di P. CALOGERO, in *Atti del Seminario "Il Lavoro nelle carceri"*, 22 novembre 2012 consultabili in AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1, p. 38. Peculiare la posizione di F. CARDANOBILO, *Il lavoro alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria: il "lavoro domestico"*, in F. CARDANOBILO, R. BRUNO, A. BASSO, I. CARECCIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti* Cacucci, Bari, 2007, p. 24, che affermava l'obbligatorietà del lavoro penitenziario, sia per i detenuti che per l'amministrazione penitenziaria, tenuta ad "assicurare un lavoro", basandosi su un'interpretazione sistematica dell'ordinamento penitenziario ed una comparazione con il diritto - obbligo di istruzione. Pur auspicando che il lavoro penitenziario sia considerato un diritto e non solo uno strumento di rieducazione,

mostra di non condividere l'interpretazione dell'obbligo al lavoro come diritto. A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, *op. cit.*, pp. 48 – 49, che ritiene sussista piuttosto un capovolgimento della struttura del rapporto giuridico che si ha ipotizzando un diritto: per l'autrice il detenuto non ha alcuna possibilità di astenersi dal lavorare, poiché rischia di finire davanti al consiglio di disciplina e di perdere la possibilità di usufruire dei benefici premiali e di ritardare quindi la sua uscita dal carcere. Specularmente l'amministrazione penitenziaria non garantisce il diritto al lavoro, né la possibilità di accedere a percorsi trattamentali finalizzati a rimuovere le cause all'origine dei reati attraverso l'acquisizione di una professionalità spendibile nel mercato del lavoro esterno.

Resta fermo che il dibattito circa l'obbligatorietà del lavoro penitenziario ha avuto ampio rilievo teorico, ma scarso rilievo pratico, come efficacemente già rilevava C. ERRA, (*voce*) *Lavoro penitenziario*, *op. cit.*, pp. 565-567, per cui difficilmente un detenuto non accetterebbe un lavoro non affittivo e remunerato, quale quello penitenziario. Un ulteriore sviluppo di tale pensiero si rinviene in D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, pp. 59 – 62, il quale prendendo atto dell'effettiva situazione penitenziaria caratterizzata da grave sovraffollamento di soggetti detenuti privi di qualsivoglia reddito, concludeva nel senso che non esistesse alcun obbligo di lavoro giuridicamente sanzionato né in capo al detenuto, né in capo all'amministrazione penitenziaria. G. MOSCONI, *op. cit.*, pp. 35 - 36, giungeva alle medesime conclusioni, ma nella sua concezione l'assetto dell'obbligatorietà e del dovere dell'amministrazione penitenziaria di assicurare il lavoro era stato così formulato proprio per dare legittimazione giuridica alla situazione di scarsità di lavoro e afflittività dello stesso, da lui ritenute ontologicamente intrinseche al lavoro penitenziario. Così a suo dire c'era obbligatorietà per il detenuto ma non per l'amministrazione penitenziaria, secondo due concezioni che riflettevano il carattere ambiguo, ipocrita, di strumentale mistificazione del diritto penitenziario.

Con riferimento alla non afflizione del lavoro penitenziario, V. FURFARO, *op. cit.*, aderendo alla dottrina unanime, ricollega tale carattere al divieto di lavori forzati, ed in generale alla concezione del lavoro come ulteriore componente di maggiore inasprimento della pena. L'autore rileva l'importanza che assumono le modalità di svolgimento del lavoro, i risultati che produce, le prospettive che offre ai fini dell'identificazione di un lavoro non affittivo, in quanto considerare "rieducativo" qualsiasi lavoro, anche marginale e improduttivo, privilegierebbe di fatto una sua funzione affittiva. Similmente G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, in *Rass. Penit.*, n.1, 2012, p. 52 per il quale la non afflittività del lavoro comporta una duplice obbligazione a carico dell'amministrazione: astensione dall'organizzazione di forme di lavoro

finalizzate esclusivamente ad arrecare sofferenza e attivazione per organizzare il lavoro secondo modalità che non lo facciano diventare improduttivo e semmai quanto più possibile simile a quello del mondo libero. Il medesimo autore, cfr. sul punto G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, op. cit., pp. 85 – 86, lega l’abolizione del lavoro afflittivo al divieto di quelle forme di lavoro forzato non produttive, che avevano solo la funzione di danneggiare il detenuto. Ritiene il carattere della non afflittività un recepimento della prassi penitenziaria di concepire il lavoro non più come mezzo di afflizione ma come strumento di soddisfacimento dei bisogni del carcere e di mantenimento dell’ordine. Per G. MOSCONI, op. cit., p. 34 il carattere della non afflittività è una formale petizione di principio, finalizzata a coprire una effettiva condizione di afflittività innata al lavoro penitenziario ed accentuata dalla precarizzazione e destrutturazione del mercato del lavoro propria del neoliberalismo globalizzato. Anche le garanzie (ad es. retributive) e finalità (essenzialmente trattamentali), che esplicitamente esulano da una mera funzione afflittiva del lavoro, sono solo una copertura formale della sostanziale afflittività del lavoro recluso.

Altra caratteristica fondamentale del lavoro penitenziario, strettamente connessa alla finalizzazione rieducativa, è la tendenziale assimilazione tra lavoro penitenziario e lavoro comune, espressa dalla previsione per cui “*l’organizzazione e i metodi del lavoro penitenziario devono riflettere quelli del lavoro nella società libera al fine di far acquisire ai soggetti una preparazione professionale adeguata alle normali condizioni lavorative per agevolare il reinserimento sociale*”. Osserva M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, op. cit., p. 104 che tale principio sia nettamente in contrasto sia con il carattere afflittivo del lavoro sia con la presunta finalità di combattere l’ozio. In altri termini, il lavoro non può essere un mero espediente per occupare i detenuti durante la giornata, ma deve fornire un’idonea preparazione in vista del loro rientro nella società.

La tendenziale assimilazione tra lavoro penitenziario e lavoro comune è una problematica ciclicamente ricorrente e a tutt’oggi non definitivamente risolta.

La dottrina più risalente escludeva la configurabilità del lavoro penitenziario quale rapporto di lavoro tutelato dalla normativa giuslavoristica. In tal senso, *ex multiis*, cfr. G. NOVELLI, *Il lavoro dei detenuti*, in *Riv. dir. penit.*, 1930, pp. 494 ss., che ritiene pacifico che il lavoro sia parte integrante della pena e come tale trovi la sua disciplina particolare nel regolamento carcerario; L. DE LITALA, *La prestazione di lavoro...*, op. cit., pp. 240 ss. che, partendo dall’assunto per cui l’ordinamento penitenziario sarebbe «esauriente» e «consono», ritiene che il rapporto di lavoro tra detenuto e amministrazione penitenziaria trovi la propria regolamentazione esclusiva e speciale nella legislazione penitenziaria; V. SIMI, op. cit., pp. 521 - 523, il quale ritiene a priori che non sia configurabile per il detenuto alcun

rapporto di lavoro, essendo l'attività lavorativa penitenziaria una mera «conseguenza del diritto pubblico dello Stato di assoggettare a pene e misure di sicurezza il cittadino nelle condizioni previste dalle norme penali»; F. PERGOLESI, *Introduzione al diritto del lavoro*, in U. BORSI, F. PERGOLESI (diretto da), I, 1960, pp. 57 - 60, che si basa sull'identificazione tra lavoro forzato e lavoro penitenziario; S. HERNANDEZ, *Posizioni non contrattuali nel rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1968, p. 56, per cui ogni prestazione imposta dalla legge per ciò solo non ricade nell'ambito di applicazione della normativa giuslavoristica. Peculiare e con taluni spunti di notevole rilievo la posizione di R. ALESSANDRI, G. CATELANI, *Il codice penitenziario*, Laurus, Firenze, 1977, pp. 38 ss. i quali riconducono alla peculiare funzione rieducativa la non assimilabilità del lavoro dei detenuti a quello comune. Altra parte della dottrina – si rinvia, tra gli altri, a S. BELLOMIA, *Ordinamento penitenziario*, in *Enc. dir.*, XXX, 1980, pp. 925 - 926 – si limita a prendere atto dell'effettiva difformità della disciplina del lavoro penitenziario rispetto a quella del lavoro comune, da un lato auspicando una riforma e dall'altro deducendo la riconducibilità a due diversi istituti.

Dall'inizio degli anni '70 inizia ad affermarsi un differente orientamento dottrinale, a partire dal contributo di due autorevoli autori. Il primo autore a proporre la piena equiparabilità del lavoro penitenziario al comune rapporto di lavoro è G. PERA, *Aspetti giuridici...*, *op. cit.*, pp. 53 ss., per il quale la natura obbligatoria e l'origine non volontaria del rapporto di lavoro con l'amministrazione penitenziaria non precludevano l'applicazione della disciplina giuslavoristica comune. A prova di ciò, l'autore evidenzia come l'esistenza di una disciplina del collocamento obbligatorio e delle assunzioni obbligatorie, all'epoca vigente, non escludesse l'assoggettamento del rapporto di lavoro al diritto comune, benché essa incidesse sulla libertà contrattuale delle parti. Inoltre, l'autore rafforza la sua posizione osservando che vi sono categorie di detenuti lavoratori – gli imputati – per i quali il lavoro non è obbligatorio e per i quali non è in alcun modo possibile dubitare della natura contrattuale del rapporto, eppure la disciplina ad essi applicata è la medesima degli altri detenuti lavoratori. Tali argomentazioni sono riprese da R. RUSTIA, *op. cit.*, pp. 73 ss., la quale osserva che, nella prassi, non si può prescindere dal consenso delle parti perché si costituisca il rapporto lavorativo. Il secondo autorevole contributo, innovativo già dal titolo, si rinviene in U. ROMAGNOLI, *Il diritto del lavoro dietro le sbarre*, in *Pol. Dir.*, 1974, pp. 205 ss., ripubblicato in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio, 1976, pp. 92 ss., col titolo *Il lavoro nella riforma carceraria*. L'autore, ritiene pacifico che il lavoro carcerario rientri nella sfera d'azione del diritto del lavoro, è contrario all'opposto orientamento dottrinale che nega l'assimilazione tra rapporto di lavoro del

detenuto e rapporto di lavoro comune, in funzione dell'afflittività del lavoro penitenziario ovvero della supposta diversa origine natura del rapporto di lavoro penitenziario rispetto a quello comune, ritenendo il primo scaturente da un obbligo di legge ed il secondo da un contratto. Allo stesso modo Romagnoli ritiene scorretta un'assimilazione tra lavoro carcerario e lavoro libero apodittica, a prescindere dal contesto normativo: occorre esaminare i singoli istituti caso per caso, valutando se i principi del diritto comune possano trovare applicazione anche nella realtà carceraria.

L'unanimità della dottrina successiva ha recepito i suddetti orientamenti, ritenendo equiparabili lavoro penitenziario e lavoro libero e ipotizzando interpretazioni dell'ordinamento penitenziario finalizzate a ridimensionare progressivamente gli aspetti di "specialità" ancora presenti nella legge. Peculiare la posizione di M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro carcerario nella riforma dell'ordinamento penitenziario*, *op. cit.*, che, pur aderendo all'orientamento dominante, paventa il rischio di un surrettizio riaffermarsi di posizioni dottrinali e giurisprudenziali a difesa della specialità del lavoro penitenziario, avvalorato da talune enunciazioni dell'ordinamento penitenziario contraddittorie, ad esempio in tema remunerazione e diritti sindacali. La giustificazione della specialità del lavoro penitenziario consisterebbe in tal caso nella peculiare funzione rieducativa e non più nel carattere afflittivo della pena. Aderiscono all'orientamento che vuole la tendenziale equiparazione tra lavoro penitenziario e lavoro degli uomini liberi, *ex multis*, R. PESSI, *Il lavoro del detenuto: a proposito della concessione della manodopera dei detenuti ad imprese appaltatrici*, in *DL*, 1978, II, pp. 103 ss.; E. FASSONE, *Sfondi ideologici...*, *op. cit.*, pp. 157 ss.; G. TRANCHINA, *op. cit.*, pp. 143 ss.; S. KOSTORIS, *op. cit.*, pp. 748 ss.; G. VIDIRI, *op. cit.*, pp. 48 ss.; G. LA GRECA, *La riforma penitenziaria a venti anni dal 26 luglio 1975*, in *Dir. pen. proc.*, 1995, 875 ss.; R. CICCOTTI, F. PITTAU, *op. cit.*, pp. 141 ss.; M. BARBERA, *op. cit.*, pp. 220-222; R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro carcerario*, *op. cit.*, pp. 22-24; G. PELLACANI, *op. cit.*, p. 1489, e D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, p. 59. Gli ultimi due autori osservano come, pur rientrando nel *genus* del rapporto subordinato comune, il lavoro penitenziario sia caratterizzato da notevoli peculiarità. V. LAMONACA, *Art. 20. Lavoro*, *op. cit.*, p. 125 pone maggiormente l'accento sulle suddette peculiarità, affermando come sia generalmente ricondotto ai c.d. rapporti speciali, in quanto rivela una profonda e risalente interconnessione con l'esecuzione penale e si caratterizza per una evidente trasversalità disciplinare. Sull'importanza degli effetti dell'equiparazione tra lavoro in carcere e libero per finalità di inclusione sociale cfr. F. ROSELLI, *Il lavoro carcerario*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Ipsa, Milano, 2000, p. 115.

Una parte minoritaria della dottrina, segnatamente V. FURFARO, *op. cit.*, identifica come ulteriore requisito l'oggettività dell'assegnazione del detenuto al lavoro, poiché l'art. 20, c. 6 dell'ordinamento penitenziario dispone criteri oggettivi per redigere le graduatorie (le cosiddette "liste lavoranti"), sulla cui base dovranno essere distribuiti i posti di lavoro disponibili all'interno e all'esterno dell'istituto, indipendentemente dal fatto che siano alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria o di terzi. Per approfondimenti sulla disciplina di assegnazione al lavoro del ristretto cfr. M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro dei detenuti...*, *op. cit.*, pp. 105 ss.; M. PAVARINI, *Il lavoro carcerario*, in B. GUAZZALOCA, M. PAVARINI (a cura di), *L'esecuzione penitenziaria*, in F. BRICOLA, V. ZAGREBELSKY (diretta da), *Giurisprudenza sistematica del diritto penale*, Torino, Utet, 1995, p. 20; R. CICCOTTI, F. PITTAU, *op. cit.*, pp. 141 ss.; V. LAMONACA, *Il lavoro dei detenuti e degli internati alla prova del d. lgs. n. 150/2015*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, pp. 249 ss. Con riferimento alla discrezionalità di fatto esercitata dall'amministrazione penitenziaria nell'assegnazione al lavoro intramurario, si rinvia a G. CAPUTO, *Carcere e diritti sociali*, Firenze, Cesvot, 2010, pp. 72 – 81 e G. CAPUTO, *Il danno contributivo...*, *op. cit.*, pp. 53 – 54, che, sulla base della ricerca “*Crime Repression Costs in Context*”, imputa tale discrezionalità alla mancata raccolta dei dati necessari per applicare i criteri per la compilazione delle liste e all'impiego dei detenuti in mansioni estremamente umili che non richiedono particolari qualifiche o abilità; M. BARBERA, *op. cit.*, p. 217 che riporta la prassi di individuazione dei criteri di scelta dei detenuti da avviare al lavoro secondo una logica premiale, e, nei casi più gravi, col fine di garantire l'ordine pubblico nell'istituto penitenziario. Del medesimo avviso M.G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze di terzi*, *op. cit.*, p. 44, che pure si mostra consapevole del concorso di altre causali, quali l'eccessiva mobilità tra carceri dei detenuti e l'eccessiva macchinosità del sistema. D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, pp. 81 – 83, riconduce l'esercizio di tale discrezionalità non conformi al dettato di legge alle carenze di carattere organizzativo e alla discutibilità dei criteri di formazione delle graduatorie indicati nella legge, piuttosto che alla cattiva gestione degli operatori. M. VITALI, *op. cit.*, p. 13, riscontra come la modifica dell'art. 20, c. 6 dell'ordinamento penitenziario effettuata a mezzo della l. n. 296/1993, ha attenuato la suddetta discrezionalità. La riforma dell'ordinamento penitenziario del 2018 ha confermato la struttura di base del sistema di assegnazione al lavoro fondato sui due elenchi, uno generico ed uno per qualifica, con l'obbligo di tenere conto esclusivamente dell'anzianità di disoccupazione maturata durante lo stato di detenzione o di internamento, dei carichi familiari e delle abilità lavorative possedute. A ben guardare quest'ultima

dizione sostituisce (appiattendone i contenuti sul saper fare) la precedente di “professionalità”, con la rimozione del richiamo alle precedenti e documentate attività svolte e di quelle a cui i detenuti potrebbero dedicarsi dopo la dimissione. Ciò eliminerebbe un aspetto fondamentale affinché l’assegnazione al lavoro avvenga secondo criteri strumentali ad un effettivo reinserimento nel mercato del lavoro. La riforma ha legalizzato la prassi esistente di disapplicazione del sistema di avviamento al lavoro previgente in funzione di istanze contenitive e securitarie delle direzioni penitenziarie, poiché consente di derogare ai criteri di assegnazione dei detenuti al lavoro sia al direttore “per specifiche ragioni di sicurezza”, sia alla commissione *ex art. 20 o.p.* per “per motivi di sicurezza”. Il differente tenore letterale usato per le due deroghe permette di ritenere che il potere derogatorio della commissione sia esercitabile in misura più ampia rispetto al direttore. La stessa composizione della commissione è stata rivista, così come risulta esplicitamente recepita nella legislazione la prassi di stabilire criteri di avvicendamento nei posti di lavoro alle dipendenze dell’amministrazione penitenziaria, nel rispetto delle direttive emanate dal DAP. Per approfondimenti, cfr. P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro, op. cit.*, pp. 332 – 333.

3.1. Il carattere remunerativo

La dottrina unanime (*ex multiis*, G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario, op. cit.*, p. 54) concorda sulla constatazione che il carattere remunerativo del lavoro penitenziario garantisce al detenuto il diritto alla retribuzione di cui all’art. 36 Cost. Per V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi, op. cit.*, p. 143, i principi *sub* 36 Cost. nonché quelli contenuti nel diritto internazionale, segnatamente. pt. 76.1, Regole minime ONU del 30-8-1955, si riflettono sull’accostamento tra non afflittività e remuneratività del lavoro penitenziario, da non considerarsi casuale. Ed infatti osserva M. ISCERI, *op. cit.*, p. 9, che una disposizione che avesse statuito diversamente in punto di onerosità del lavoro penitenziario non avrebbe adeguatamente valorizzato la dimensione “reale” del lavoro penitenziario, rendendolo – in ipotesi di gratuità – del tutto simile al lavoro forzato.

Come osservato da M. RUOTOLO, *sub voce art. 22 Mercede*, in *Testo e commento della l. 26-7-1975, n. 354*, p. 175 e M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, p. 103, la remunerazione assume un valore fondamentale non solo per l’affermazione di un principio di giustizia, ma anche perché da essa ne deriva un benefico effetto psicologico, consistente nella gratificazione che si ottiene e dalla percezione completa dell’utilità del suo impegno lavorativo, che gli permette di soddisfare autonomamente i suoi bisogni. Recuperano (quasi alla lettera) queste riflessioni M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F.

DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 270, la quale riscontra in tal modo l'esistenza di una stretta correlazione tra il carattere remunerativo del lavoro penitenziario e la sua valenza rieducativa e P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, p. 320. Tale connessione non era già sfuggita nella letteratura sociologica; cfr. M. FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975, edito in Italia con traduzione di A. TARCHETTI, *Sorvegliare e Punire, Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005, p. 265, per il quale l'utilità del retribuire il lavoro penitenziario sta nel ruolo stesso della retribuzione, che impone al detenuto la forma "morale" del salario come condizione della sua esistenza, facendo prendere "amore e abitudine" al lavoro e trasmettendo ai detenuti il senso della proprietà. Il giurista G. PERA, *Aspetti giuridici...*, *op. cit.*, pp. 53 ss., spec. p. 60 osserva che una misera remunerazione rende il lavoro penitenziario controproducente e diseducativo, trasmettendo la sensazione di un autentico sfruttamento. Il lavoro in tal senso sarebbe utile, a fini rieducativi, poiché tale da sollecitare l'interesse anche immediato e che il detenuto ne tragga immediati, ben palpabili benefici allarganti le sue possibilità di vita.

M.R. MARCHETTI, *ibidem*, osserva come le disposizioni in tema, tra l'altro, di carattere remunerato del lavoro ricalchino quanto già previsto in sede sovranazionale dalle regole minime per il trattamento dei detenuti adottate dall'ONU (art. 76 reg. min. ONU) e fatte proprie dal Consiglio d'Europa (art. 77 reg. penit. eur). Di orientamento opposto e fortemente critico G. MOSCONI, *op. cit.*, pp. 36 – 37, per il quale anche il carattere remunerativo, nella sua esplicazione, è espressione dell'afflittività retributiva della pena. Ciò a causa della decurtazione prevista per la mercede, dalla destrutturazione del mercato del lavoro esterno che rende difficilmente ricostruibili le definizioni contrattuali cui fare riferimento, dalle numerose decurtazioni previste dalla legge, dalle modalità selettive e rateizzate con cui il detenuto può usufruire del suo "peculio".

Per una ricostruzione ed analisi dell'impianto normativo sovranazionale (anche) in punto di remunerazione del lavoro penitenziario, cfr. A. NALDI, *Europa. Carcere, penalità, lavoro. Ricerca transnazionale*, Sinnos Editrice, Roma, 2005, 12 – 41, nell'ambito del quale spiccano le Regole minime ONU per il trattamento dei detenuti del 30 agosto 1955, ora sostituite dalle *US Standard Minimum Rules for the treatment of prisoners c.d. Mandela Rules* (risoluzione E/CN.15/2015/L.6/Rev.1), approvate dalla Commissione delle Nazioni Unite *Crime Prevention and Criminal Justice*, la cui versione in italiano, a cura di Antigone, è consultabile su <http://www.antigone.it/news/antigone-news/2904-antigone-traduce-le-mandela-rules-in-italiano>. Le *Mandela Rules* individuano il lavoro penitenziario come un'opportunità, priva di natura punitiva e tale da

mantenere o migliorare la capacità dei detenuti di guadagnarsi da vivere in maniera onesta dopo il rilascio. Con specifico riferimento al carattere remunerativo, l'art. 100 dispone che "salvo i casi in cui le attività lavorative siano effettuate in favore di altre entità governative o statali, la normale retribuzione per tali attività lavorative deve essere erogata all'amministrazione della struttura carceraria dai soggetti in favore dei quali le attività lavorative sono effettuate, tenendo in considerazione il contributo dei detenuti", mentre il successivo art. 103 dispone, tra l'altro, che "deve essere previsto un sistema equo di remunerazione per il lavoro svolto dai detenuti".

In ambito sovranazionale europeo si segnalano la Convenzione Europea per la Salvaguardia dei Diritti dell'Uomo e delle Libertà fondamentali del 4 novembre 1950 e le Regole minime per trattamento dei detenuti allegata alla risoluzione 5/1973 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, aggiornate con Raccomandazione del Comitato dei Ministri dell'Unione Europea 2/2006 del 1° novembre 2006 ("Nuove Regole Penitenziarie Europee"). Cfr. S. BRIGHI, L. LAI, *Percorsi di inserimento lavorativo in Europa ed in Italia: fattori di qualità e sostenibilità*, in M. GRANDE, M. A. SERENARI (a cura di), *In – out: alla ricerca delle buone prassi. Formazione e lavoro nel carcere del 2000*, Franco Angeli, 2002, pp. 39 ss. per un'analisi comparata delle regole europee e italiane in materia di lavoro penitenziario, mentre per una ricostruzione dell'evoluzione della giurisprudenza della Corte EDU in materia di lavoro penitenziario (nonché in generale per un'analisi delle fonti sovranazionali) si rinvia a P. SPAGNOLO, *Sistema penitenziario e influenze internazionali, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Spagnolo-relazione-detenuti.pdf>, p. 5 – 10 e soprattutto a G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, nonché a G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 99 – 102, che coglie una generale tendenza a livello sovranazionale a garantire, nonostante la finalità risocializzativa del lavoro, una remunerazione tendente alla parità con quella riconosciuta ai lavoratori non detenuti. Un'analoga tendenza è colta da V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 143 nella giurisprudenza dell'ordinamento nazionale, mentre differenziazioni *in peius* si riscontrano a livello di atti amministrativi. In particolare – in assenza di specifiche indicazioni nelle suddette fonti europee – per lungo tempo la Corte EDU si è attenuta al principio – già fissato dalla Commissione EDU – per il quale ai detenuti può essere imposto un lavoro non retribuito (se non gratificato tramite "ricompense" o "mance" (controversia Ventuno detenuti c. Germania n. 3134/67, 3172/67, 3188-3206/67, del 6 aprile 1968). Con le Regole Penitenziarie Europee del 1987 fu introdotta una disciplina che distingueva tra lavoratori detenuti alle

dipendenze dei privati e alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria: ai primi era dovuta una retribuzione "normale", ai secondi "equa". Con le Nuove Regole Penitenziarie Europee del 2006 scompare la precedente distinzione, prevedendosi per tutti i detenuti, senza alcuna distinzione che "il lavoro dei detenuti deve essere remunerato in modo equo" (regola. 26.10). Prende atto di ciò la Corte EDU (controversie Zhelyazkov v. Bulgaria n. 11332/04 del 9.10.2012 Floroiu v. Romania n. 15303/10 del 12.3.2013) per la quale deve essere garantita "in ogni caso" un'equa retribuzione che deve rispecchiare quelle corrisposte ai lavoratori in libertà, anche nel caso di lavoro obbligatorio. In particolare, il concetto di equa retribuzione è ritenuto compatibile con il lavoro obbligatorio e gratuito correlato a pene di estrema brevità nonché con il lavoro obbligatorio gratuito quando comporta una riduzione di pena.

Il punto di caduta di tale giurisprudenza è che risulta legittimo imporre ai detenuti un lavoro con finalità risocializzative ma solo alle condizioni previste dalla regola 26.10 delle *European Prison Rules*. Ai detenuti devono quindi essere riconosciuti salari vicini, quanto più possibile, a quelli corrisposti in libertà. Gli Stati hanno una certa discrezionalità nel decidere fino a che punto garantire ai detenuti l'inserimento nei sistemi nazionali di sicurezza sociale, purché la differenza tra il loro trattamento e quello dei comuni lavoratori non risulti "manifestamente privo di fondamento ragionevole". Ciononostante, in CONSIGLIO D'EUROPA, *Commentary to Recommendation Rec. R (2006) 2*, Strasbourg: Coe, 2006, ossia il commentario alle Nuove Regole Penitenziarie Europee del 2006, si precisa che la norma in questione va interpretata nel senso che "idealmente a tutti i prigionieri dovrebbero esser corrisposti salari rapportati a quelli corrisposti in società". A valle della suddetta giurisprudenza, precisa P. SPAGNOLO, *op. cit.*, p. 8 che sembrerebbe oggi appurato che, nonostante nulla dica in proposito l'art. 4 CEDU, debba comunque essere prevista una forma di remunerazione, perché un lavoro non remunerato non è un lavoro normalmente richiesto. Può invece discutersi su quale tipo di remunerazione, che potrebbe consistere, ad esempio, in una riduzione della pena per il lavoro prestato.

Con specifico riferimento al lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, come ricostruito da G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, solo con la sentenza 103/1984 della Corte Costituzionale e la successiva l. n. 663/1986 c.d. legge Gozzini i detenuti acquisiscono il "diritto" al lavoro remunerato, potendosi rivolgere all'autorità giurisdizionale per contestare violazioni relative alla (ex) mercede e remunerazione, registrandosi il passaggio dalla concezione di detenuto – lavorante, assoggettato all'autorità penitenziaria, a quella di lavoratore – detenuto, titolare di diritti. Il medesimo autore, cfr. G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 116 – 117,

riflettendo sull'evoluzione dei sistemi di welfare, ritiene che il lavoro carcerario non possa più essere strumento di trasmissione dell'etica del lavoro salariato, in quanto il lavoro retribuito, per la sua precarietà e flessibilità, non consente più la chiave per l'accesso al benessere e non costituisce più la base dell'ordine sociale, dunque non consente alcuna reale inclusione. Dal fallimento del progetto politico del reinserimento lavorativo basato sul lavoro salariato discende un riemergere dell'idea del lavoro come punizione, di cui le varie forme di lavoro di pubblica utilità sono espressione. A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, *op. cit.*, pp. 56 – 58, analizzando la disciplina del lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, ritiene che il lavoro penitenziario abbia scoperto la flessibilità e precarietà molto prima che il mondo del lavoro esterno.

Come osservato in un'apposita Relazione introduttiva contenuta nel documento "Proposte di modifica alla Legge 26 luglio 1975, n. 354 (Ordinamento Penitenziario)" elaborato dalla Commissione per la riforma dell'ordinamento penitenziario nel suo complesso presieduta da G. Giostra, l'esigenza di riformare il lavoro penitenziario al fine di sviluppare il numero di posti disponibili e la qualità dell'offerta, da un lato, e di contemperare gli investimenti con le ragioni di bilancio e la limitatezza dei fondi, dall'altro, hanno portato ad elaborare proposte di riforma radicali anche in punto di remunerazione.

Una prima proposta, rintracciabile in D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, pp. 153 – 157, prendendo atto dei maggiori costi del lavoro penitenziario solo parzialmente bilanciabili dagli incentivi previsti dalla legge Smuraglia o da altri incentivi regionali, suggerisce l'ideazione di strumenti contrattuali speciali di inserimento lavorativo che tengano conto della missione rieducativa cui contribuisce il rapporto di lavoro stipulato con il detenuto, che prevedano livelli retributivi inferiori rispetto a quelli ordinari.

Nel suddetto orientamento sembra collocarsi la proposta avanzata in sede di gruppo di lavoro costituito presso il DAP consistente nel nuovo tipo contrattuale del contratto di risocializzazione e lavoro, al quale è associata una riforma della disciplina della remunerazione che si configura come un compromesso tra la legislazione vigente e l'ipotesi dell'ergoterapia carceraria. In particolare, cfr. sul punto V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 143; V. LAMONACA, *Il lavoro dei detenuti e degli internati alla prova...*, *op. cit.*, p. 250 e soprattutto V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 20 e 43 – 44, per il quale la prevalente funzione rieducativa giustificerebbe una sotto-remunerazione in misura pari al 49% del trattamento previsto dai contratti collettivi, per i lavoratori intramurari, e una sotto-remunerazione pari ai 2/3 del suddetto trattamento per i detenuti che

lavorino all'esterno ai sensi degli artt. 21 e 48 della l. 354/1975. La differenza con la retribuzione dei lavoratori "comuni" rappresenterebbe una sorta di costo del 'servizio' rieducativo, sostenuto dal detenuto. Secondo P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Bronzo-relazione-convegno.pdf>, p. 2, tale proposta presenta più luci che ombre, anche se contiene importanti spunti di riflessione.

In una prospettiva *de iure condito*, cfr. M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1, 2017, pp. 295 ss., che ipotizzando l'affidamento a una agenzia di somministrazione di lavoro della gestione delle attività di lavoro nelle carceri (almeno quelle di lavoro produttivo), affronta la problematica del carattere remunerativo proponendo varie soluzioni al fine di abbattere i costi diretti ed indiretti del lavoro dei detenuti, basate su fattispecie "miste" quali la somministrazione di lavoro in apprendistato e l'apprendistato scolastico, che consentono anche di adottare sistemi di retribuzione percentualizzati (o il sotto-inquadramento retributivo), ovvero l'ammissione in via eccezionale di una somministrazione di lavoro dei detenuti mediante il sistema remunerativo dei voucher lavoro, che potrebbero essere progettati non per ora lavorata ma per "pezzo prodotto", secondo tariffari che possono essere stabiliti per lavorazioni e mestieri dal Dipartimento della Amministrazione Penitenziaria.

Un'ulteriore proposta, avanzata dall'on. Costa con una lettera aperta al ministro della Giustizia del gennaio 2017 e passata inosservata nel dibattito dottrinale e pubblico, si basa sull'introduzione generalizzata del pagamento a cottimo per il lavoro penitenziario, sul presupposto che la remunerazione, indicata come non inferiore ai due terzi di quella prevista dai contratti collettivi nazionali, unitamente alle criticità del lavoro penitenziario, indurrebbe le aziende a rinunciare alle commesse in quanto gli oneri, specialmente salariali, mitigherebbero i benefici e sgravi fiscali introdotti dalla legge Smuraglia (sia consentito un rinvio all'articolo *Un nuovo modo di eseguire la pena: lavoro, non ozio!*, in *Polizia penitenziaria. Società, Giustizia e Sicurezza*, 1° marzo 2017, consultabile in <https://www.poliziapenitenziaria.it/public-post-blog-un-nuovo-modo-di-eseguire-la-pena-lavoro-non-ozio-3322-asp/>). Vero è che la prassi rivela comunque un utilizzo della retribuzione a cottimo, attraverso lo schermo del lavoro a domicilio, in vari istituti penali, ad esempio le case di reclusione di Padova e di Milano Bollate e la casa circondariale di Bologna. Non è nota dottrina che abbia affrontato potenzialità e problematiche del rapporto tra cottimo e lavoro penitenziario alla luce dell'assetto della l. n. 354/1975 e della sua evoluzione. Con

riferimento alla disciplina del lavoro penitenziario in Spagna, che prevede espressamente la possibilità di retribuire i detenuti per unità di prodotto, M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità...*, *op. cit.*, pp. 305 – 306, osserva che questo criterio aiuti i detenuti a familiarizzare con le logiche del mercato in cui in futuro verranno reinseriti, dove la produttività riveste un valore importante anche in termini retributivi. Talune osservazioni su criticità e potenziali abusi di un tale sistema di retribuzione nella realtà penitenziaria, proprio con riferimento al lavoro a domicilio, si rinvencono in M. CUGNASCHI, *Se il salario è un optional*, in *Carte Bollate*, n. 2/2014, p. 10, seppure con taglio giornalistico.

Sulla base della concezione della pena con funzione riparativa, un filone di dottrina attribuisce rilievo al lavoro gratuito prestato dai detenuti, in particolare nell'ambito di progetti di pubblica utilità: cfr. M. PAVARINI, *Prison work rivisitato...*, *op. cit.*, pp. 7 ss., in cui l'autore, in tempi non sospetti, intuiva i futuri sviluppi della giustizia riparativa soprattutto attraverso l'implementazione del lavoro di pubblica utilità. L'incremento irreversibile della pretesa punitiva dello Stato contemporaneo, unitamente all'impossibilità di poter tollerare livelli di carcerizzazione insostenibili dal punto di vista economico e sociale, rende necessaria l'accoglimento di una concezione della giustizia in senso riparativo. S. ROMANELLI, *Il lavoro di pubblica utilità come sanzione penale principale*, in *Dir. pen. proc.*, 2007, pp. 237 ss., in termini di auspicio e critica all'assetto normativo vigente, evidenzia la necessità di una riforma radicale del sistema penale che diminuisca il ricorso alla pena detentiva a vantaggio di altre sanzioni quali appunto il lavoro di pubblica utilità. Contrario al lavoro di pubblica utilità si mostra A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione...*, *op. cit.*, pp. 1033 ss., per il quale il lavoro di pubblica utilità presenta grosse problematiche sia di natura costituzionale che di tipo attuativo. Soprattutto il vero scopo, più o meno consapevole, della sua introduzione, è quello di reperire manodopera a costo zero, considerato il sostanziale insuccesso delle politiche a sostegno dell'assunzione di detenuti. Tale utilizzo sembra trovare conferma in GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTÀ PERSONALE DELLA REGIONE LAZIO, *Relazione 2018 agli organi regionali sull'attività svolta e sui risultati ottenuti, ai sensi dell'art. 7 L.R. 31/2003*, consultabile su http://www.garantedetenutilazio.it/garante-detenui-lazio/images/Relazione_2018.pdf, pp. 74 – 75, con riferimento al progetto "Mi riscatto per Roma".

A. MARCIANO', *op. cit.*, pp. 21 – 24, nel proporre soluzioni che contemperino finalità lavoristiche e penalistiche, mostra di ricondurre le suddette forme di

lavoro, volontarie e gratuite, al modello del *public work system*, e si interroga sulla prontezza dell'ordinamento italiano a concepire forme di lavoro di tal fatta gratuite ma obbligatorie ed eventualmente "retribuite" anche nella forma di uno sconto di pena. Una proposta radicale in tal senso si rinviene in G. RUSSO SPENA, M. ZERBINO (a cura di), *Nicola Gratteri. Programma di un quasi Ministro*, in *Micromega*, 2014, 7/8, consultabile su http://www.ristretti.it/commenti/2014/ottobre/pdf7/articolo_gratteri.pdf, pp. 75 ss., in cui N. Gratteri ipotizza, facendo leva sulla funzione rieducativa del lavoro penitenziario, un *lavoro-terapia* che in quanto tale, potrebbe essere completamente gratuito, e finalizzato allo svolgimento di attività socialmente utili, quali la pulizia di spiagge, fiumare, fiumi e montagne. Osserva V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, p. 34, che tale concezione sia irragionevolmente impermeabile ai principi giurisprudenziali in materia di lavoro penitenziario e potenzialmente illegittima per violazione degli artt. 3, 35, 36 e 38 Cost. Similmente M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, p. 104, il quale ritiene che la suddetta ipotesi dell'ergoterapia carceraria degradi il detenuto kantianamente a cosa ed in realtà rappresenterebbe un modo politicamente corretto di qualificare il lavoro forzato. Per P. BRONZO, *op. cit.*, p. 2, tale proposta, così come quella di V. Lamonaca, presenta più luci che ombre, anche se contiene importanti spunti di riflessione.

Nel corso degli Stati Generali dell'Esecuzione Penale, la proposta dello scambio lavoro/libertà in alternativa allo scambio lavoro/retribuzione è stata oggetto di discussione presso il Gruppo di lavoro di cui al Tavolo 8, dedicato al tema "Lavoro e Formazione", coordinato dal dott. S. Visonà. Già nel Rapporto di medio termine, consultabile su http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/10/Ministero_Giustizia_13_ottobre_2015.pdf, si prospettava una tale soluzione, in risposta alla problematica per cui il costo retributivo del lavoro penitenziario costituisce un ostacolo all'assegnazione di occasioni di lavoro intramoenia alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria, a causa della scarsità delle risorse. Nel Resoconto Lavori del suddetto Gruppo, consultabile su https://www.giustizia.it/resources/cms/documents/sgep_tavolo8_relazione.pdf, si osserva da un lato come non sia configurabile alcuna ipotesi di lavoro gratuito dei detenuti, poiché ciò violerebbe l'art. 36 Cost. e l'art. 4 della Convenzione EDU così come interpretato dalla Corte Edu. Dall'altro, sulla base della sentenza della Corte Edu n. 15303/10 del 12 marzo 2013, caso Floroiu v. Romania si ammette, sebbene tra le perplessità di alcuni componenti del Gruppo di lavoro, che il sinallagma tipico del rapporto di lavoro (prestazione lavorativa/retribuzione) sarebbe rispettato anche quando in luogo della retribuzione viene previsto il beneficio di uno sconto di pena. Conseguentemente, si esprime l'indicazione di

approfondire quest'ultima opportunità in quanto potrebbe garantire una maggior diffusione del lavoro in carcere anche in un contesto di risorse scarse com'è quello italiano. Nell'ambito del Resoconto significative sono le osservazioni di Corrado Mandreoli, segretario CGIL della Camera del Lavoro di Milano, per il quale il lavoro (anche penitenziario) deve essere giustamente ed equamente retribuito secondo i parametri di legge o previsti dalla contrattazione collettiva tra le parti. Il diritto alla retribuzione non può essere svilito o costituire merce di scambio per conseguire lo scopo di non espiare completamente la pena. Il tema della giustizia riparativa a suo dire prescinde dal tema del lavoro e della formazione vera. Ugualmente significative le aperture alla giustizia riparativa a mezzo dell'istituto del lavoro di pubblica utilità, visto come un fattore importante per il riscatto sociale ed il reintegro nella società civile.

Le conclusioni del suddetto Gruppo di lavoro sono state recepite nel Documento Finale degli Stati Generali dell'Esecuzione Penale, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19.

Escludendo in quanto difficilmente compatibile con i principi costituzionali (in particolare con l'art. 36 Cost.), la proposta di sostituire l'attuale sinallagma lavoro/retribuzione con quello lavoro/libertà, viene proposta la tipizzazione di "attività" o "funzioni" il cui svolgimento, frutto di libera scelta da parte del detenuto, possa essere valorizzato ai fini di una riduzione della pena. Si valorizzerebbe in tal caso non l'art. 4, 1° comma Cost., ma il secondo comma dell'art. 4 Cost., nel quale non si usa il termine lavoro, ma si fa riferimento al «dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, una attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società». Osservano, tuttavia, G. CAPUTO, F. MARINELLI, *Dagli Stati Generali dell'esecuzione penale al varo della legge delega per la riforma dell'ordinamento penitenziario: quale futuro per il lavoro carcerario*, in *Legislazione penale*, 29 gennaio 2018, p. 12, che il sinallagma lavoro *versus* sconto di pena arrecherebbe un *vulnus* al principio di normalizzazione del lavoro carcerario e comprometterebbe la funzione pedagogica attribuita tradizionalmente al salario, ovvero educare ad una vita sociale incentrata sullo scambio tra lavoro ed accesso al reddito. Inoltre, la gratuità del lavoro aggraverebbe il livello di povertà della popolazione detenuta.

Si segnala, da ultimo, una proposta di legge risalente al 1999 di alcuni detenuti del carcere di San Vittore riuniti in un apposito gruppo di lavoro nel progetto "Il lavoro dei detenuti per la collettività" e che si configura come una soluzione intermedia tra le fattispecie del lavoro retribuito e del lavoro di pubblica utilità. Più precisamente, essa consisteva nel consentire ai detenuti di svolgere un'attività lavorativa di utilità collettiva esterna da prestarsi subito dopo l'ingresso in carcere

ed un congruo periodo di formazione professionale, retribuita non con un salario ma con un “contributo sociale di incentivo al reinserimento civile” di circa 500.000 lire, sul presupposto che lo scambio alla base di tale rapporto non sarebbe stato tra lavoro e salario ma tra lavoro e la possibilità che questi offre al detenuto di costruirsi dalla segregazione un tessuto relazionale esterno sul territorio, secondo una logica di tipo riparativo (cfr. V. MACCORA, *Il lavoro dei detenuti: una proposta da San Vittore*, in *Questione Giustizia*, 1999, pp. 157 ss.; ASSOCIAZIONE ANTIGONE, *Il carcere trasparente. Primo Rapporto Nazionale sulle condizioni di detenzione*, Castelvechi editoria & comunicazione, Roma, 2000, p. 176).

4. Il trattamento economico del lavoro penitenziario alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria: la remunerazione (già mercede)

È stato osservato (A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, *op. cit.*, pp. 53 – 54) che la retribuzione del lavoro penitenziario alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria è uno degli aspetti in cui la legislazione italiana è più avanzata di quella di molti altri Paesi europei. Mentre in questi ultimi la retribuzione è fissata nella sua entità dalla normativa penale o penitenziaria oppure la sua determinazione annuale è attribuita all'amministrazione penitenziaria o a dipartimenti ministeriali, nell'ordinamento italiano si apprezza il principio di agganciamento della retribuzione del lavoro penitenziario alla contrattazione collettiva. Più precisamente, ai sensi dell'art. 22 l. 354/1975, come modificato dal d. lgs. n. 124/2018, il detenuto che presta la propria attività lavorativa alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria è retribuito mediante la remunerazione, stabilita in relazione alla quantità e alla qualità del lavoro effettivamente prestato, in misura pari ai due terzi del trattamento economico previsto dai contratti collettivi di lavoro. La riforma del 2018 ha apportato in materia due principali novità: l'abbandono della denominazione di “mercede” e del criterio equitativo nella determinazione degli importi, non più suscettibili di essere (potenzialmente) superiori ai due terzi del suddetto trattamento economico. M. ISCERI, *op. cit.*, p. 11, osserva come la previsione stabile dei 2/3 della retribuzione per il lavoro libero costituisca un significativo *discrimen* tra lavoro penitenziario e lavoro libero, soprattutto perché non ammette margini di parificazione. L'abbandono della denominazione di “mercede” in favore di “remunerazione” recepisce invece un'indicazione degli SGEP e prende atto della sostanziale coincidenza tra i due istituti, originariamente differenti, a seguito della sentenza Corte Cost. n. 49/1992 che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 23 o.p. nella parte in cui stabiliva una riduzione dei tre decimi della mercede per esigenze di assistenza alle vittime del delitto. Per P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, p. 320, resta fermo che non si

tratta di una vera e propria retribuzione *ex art. 36 Cost.*, in quanto viene mantenuta la trattenuta destinata all'assistenza alle vittime del delitto. Inoltre, il medesimo autore (P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019, p. 362) osserva come la denominazione "remunerazione" sia stata preferita a quella di "retribuzione" per evitare possibili fraintendimenti ed equivoci rispetto alla posizione dei ristretti alle dipendenze dei terzi. A suo dire, la commisurazione della remunerazione ai 2/3 della retribuzione prevista dai CCNL è stata giustificata dalla più bassa produttività e dalla scarsità di risorse.

La dottrina che finora ha trattato il tema del lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, si è formata interamente sulla previgente disciplina della mercede. Nella vigenza della precedente terminologia, e sulla base di essa, si rinvenivano due orientamenti dottrinari. Un orientamento non attribuiva alcun rilievo particolare all'espressione "mercede", talvolta usato anche come sinonimo di retribuzione, alternativamente a tale termine: si veda M. CANEPA, S. MERLO, *op. cit.*, p. 130; G. SANTORO PASSERELLI, *Diritto dei lavori*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 214; A. VALLEBONA; *Istituzioni di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2005, vol. II, p. 671. Secondo l'altro orientamento invece con la terminologia "mercede" il legislatore aveva inteso differenziare la retribuzione del detenuto rispetto a quella del lavoratore "libero", indebolendo la corrispettività con la prestazione: così da ultimo M. ISCERI, *op. cit.*, p. 10; in precedenza G. TRANCHINA, *op. cit.*, pp. 152 – 153, che evidenzia significative divergenze rispetto ai contenuti dell'art. 36 Cost. e, adesivamente, M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 335; S. KASTORIS, *op. cit.*, pp. 748, 751 – 752; G. DI GENNARO, R. BREDA, G. LA GRECA, *op. cit.*, p. 158 e adesivamente V. FURFARO, *op. cit.*, per i quali la giustificazione della mercede, almeno fino al 1986, era da rinvenirsi nella convinzione che il lavoro penitenziario fosse inferiore per qualità e quantità al lavoro libero; A. AMOROSINI, *op. cit.*; M. VITALI, *op. cit.*, pp. 5 e 17, per la quale la differente denominazione serviva al legislatore quasi a marcare la scarsa produttività del lavoro carcerario in modo da giustificare il basso importo del compenso; F. MARINELLI, *op. cit.*, p. 15, che per evidenziare la differenza con la retribuzione, parlava di mercede in termini di gratificazione. V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 143 osservava la distanza della mercede dai principi di cui all'art. 36 Cost. e al pt. 76.1, Regole minime ONU del 30-8-1955; riteneva non condivisibile l'interpretazione fornita da nota Min. lav. del 21-4-2005, prot. 15/0007592/14.01.04.31 – D.G. tutela delle condizioni di lavoro – div. V -

secondo cui la retribuzione del detenuto ha come parametro i 2/3 di quella contrattuale, mentre stando alla norma essa non doveva essere inferiore ai 2/3. Come evidenziato da M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 335, la previsione di un criterio equitativo per la determinazione delle mercedi ha rappresentato il mezzo mediante il quale il legislatore ha cercato di avvicinare il lavoro carcerario a quello libero. Tale merito è riconosciuto anche da M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, p. 104, il quale però rilevava che la terminologia usata sarebbe stata ad indicare una “graziosa elargizione” più che una vera retribuzione, espressione di un’idea pre-moderna del lavoro. Similmente, per P. SPAGNOLO, *op. cit.*, p. 1, il termine “mercede” implicava una sorta di concessione da parte dello Stato.

Inserendosi nel suddetto filone dottrinale, G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, nell’esaminare i significati semantici del vocabolo “mercede”, osservava come probabilmente il termine fosse stato scelto per sottolineare che il compenso del lavoro fosse espressione dell’atteggiamento spirituale che faceva da riscontro all’emenda del detenuto attraverso il lavoro e che il corrispettivo monetario non fosse altro che espressione della pietà che si prova verso gli sforzi lavorativi del detenuto. L’autore riteneva che ciò avrebbe trovato ulteriore conferma nella distinzione tra “mercede” e “remunerazione”, rispettivamente riferite a qualifica, abilità del lavoratore e lavoro svolto, da un lato, e al reato commesso e alla condanna comminata, dall’altro. In G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, *op. cit.*, p. 54 l’autore rilevava che l’utilizzo del termine “mercede” anziché “retribuzione” sembrava evidenziare la specialità del lavoro svolto in carcere, nel quale la mercede era solo una compensazione parziale qualitativamente diversa dalla retribuzione per il lavoro comune.

Come osservato da V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 144, sulla mancata corrispondenza tra retribuzione contrattuale e (ex) mercede la dottrina aveva formulato diverse ipotesi. L’autore riporta un primo orientamento in base al quale il differenziale esistente costituirebbe una sorta di *forfait* delle spese che lo Stato deve sostenere per alloggiare, curare, nutrire, istruire i detenuti, richiedendosi l’adeguamento della mercede alle tariffe contrattuali, e contestualmente l’entità dei prelievi, visto che anche i lavoratori liberi devono sopportare lo stesso genere di spese. Mostra di aderire a tale orientamento G. MOSCONI, *op. cit.*, p. 37, che inquadra tale lettura nella tendenza da parte dello stato neoliberale di riduzione dei costi sociali soprattutto per i più vulnerabili e meno meritevoli. Un secondo orientamento giustificava il minor trattamento in ragione della minor produttività del detenuto. D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, p.

87 ritiene che il criterio equitativo, su cui si fonda il differenziale tra mercede e retribuzione, sia favorevole al detenuto, giacché la bassa produttività sarebbe imputabile innanzitutto a inefficienze gestionali e organizzative piuttosto che alla mancanza di applicazione o scarsa professionalità del recluso. Diversamente A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, *op. cit.*, p. 54, riferisce che il basso livello delle retribuzioni sia comunemente giustificato anche con la scarsa qualificazione professionale della popolazione detenuta. Per G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, *op. cit.*, p. 52 la principale giustificazione della specialità di tale trattamento retributivo risiede nella natura ambigua del lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, che lo rende ontologicamente distinto dal lavoro comune. V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 144 è della posizione per cui il minor trattamento retributivo potrebbe essere qualificato come incentivo economico, utile all'abbattimento del costo del lavoro penitenziario, ma per i soli lavoratori posti alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria, evidenziandosi la singolare circostanza secondo cui la stessa attività svolta dal medesimo soggetto nello stesso luogo possa essere retribuita diversamente a seconda del datore di lavoro.

Come ricostruito da P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, *op. cit.*, p. 364, nell'assetto antecedente alla riforma del 2018, la determinazione dell'importo delle mercedi spettava ad un'apposita commissione composta ai sensi dell'art. 22 o.p., riunitasi per aggiornare l'importo delle mercedi ai CCNL da ultimo nel 1993 e (non senza polemiche nell'opinione pubblica) nel 2017. Infatti, fino ad allora la determinazione equitativa della mercede faceva riferimento ai contratti collettivi stipulati nel 1993, con pregiudizio per i lavoratori detenuti ristorato a seguito di contenzioso giudiziario: cfr. O. CASARANO, *Linee di sviluppo del lavoro penitenziario*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 1, *sub* nota 1; G. CAPUTO, F. MARINELLI, *op. cit.*, p. 5, *sub* nota 35. M. ISCERI, *op. cit.*, p. 11, con riferimento alla suddetta commissione, osservava, oltre al fatto che il sistema di fissazione della retribuzione appariva segnato da anacronismi e ritardi applicativi connessi alla modalità di applicazione della mercede, che nella commissione era del tutto mancante la componente della rappresentanza dei detenuti, atteso che l'ingresso delle rappresentanze sindacali in carcere avrebbe potuto consentire una più ampia parificazione tra il trattamento e le condizioni lavorative di tali soggetti ai lavoratori liberi. Per un approfondimento sui criteri utilizzati e gli importi antecedenti all'adeguamento del 2017, si rinvia a G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, *op. cit.*, pp. 56 - 57; G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.* Come osservato da A. DELLA BELLA, *Riforma dell'ordinamento penitenziario... op. cit.*, il meccanismo di adeguamento

a carico della commissione *ex art. 22 o.p.* ha generato, nella prassi, ritardi intollerabili. Proprio per disinnescare il contenzioso giuslavoristico causato dal mancato adeguamento periodico dell'importo della mercede ad opera della commissione, il legislatore della riforma, con il d. lgs. n. 124/2018, ha eliminato il potere di determinazione equitativa della commissione, fissando l'importo in cifra fissa della ridenominata remunerazione sui due terzi del trattamento economico stabilito dai CCNL. Pertanto, come specificato nella circolare GDAP 0362323-2018, spetta al DAP prendere contatti con il Ministero del Lavoro al fine di essere a conoscenza di ogni rinnovo contrattuale, ed informare successivamente le Direzioni impartendo le necessarie disposizioni per l'aggiornamento della procedura informatizzata di gestione della remunerazione dei detenuti.

La maggioranza della dottrina concorda, con varie gradazioni di criticità, sul valore minimale dell'importo delle (ex) mercedi, prima dell'adeguamento del 2017: *ex multis*, R. CANOSA, *Il lavoro dei detenuti*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Marsilio Editori, 1976, p. 112; S. KOSTORIS, *op. cit.*, p. 749; V. MUCARIA, *Lavoro dei detenuti e trattamento penitenziario*, in *Riv. Pen.*, 1987, pp. 402 – 403, nonché l'intervento di S. BUZZI di cui agli *Atti del Convegno di Rebibbia* su "Formazione e lavoro dei detenuti", del 18 - 19 giugno 1986, riportato in *Il carcere che lavora*, Edizioni delle Autonomie, Roma, 1987, p. 252; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, *op. cit.*, p. 89; G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*. Più cautamente, R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro carcerario*, *op. cit.*, pp. 25 - 28, conformemente alla sentenza n. 1087/1988 della Corte costituzionale, evidenzia che le previsioni in materia di minore retribuzione del lavoratore detenuto non violano né il principio di uguaglianza, né di sufficienza e corrispettività della retribuzione. Tuttavia, ciò a condizione che l'importo delle mercedi sia adeguato ai minimi retributivi vigenti dei contratti collettivi di lavoro. Per M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, p. 105, poiché le mercedi sono soggette al principio di proporzionalità della retribuzione, qualora la remunerazione scenda al di sotto di una soglia significativa non concorrendo più al fine di recupero sociale, il giudice può intervenire disapplicando l'atto determinativo della mercede perché direttamente ostativo al raggiungimento del fine posto dall'art. 27, c. 3 Cost. e per violazione del principio costituzionale dell'equa retribuzione. Secondo A. NALDI, *ibidem*, in genere i lavoratori detenuti impegnati nelle lavorazioni interne non sarebbero interessati dall'agganciamento delle mercedi alla contrattazione collettiva, in quanto per essi il compenso è quasi sempre calcolato sul prodotto e non sull'orario di lavoro, e dunque a cottimo. Circa alcune sintetiche osservazioni in materia di rapporto tra mercede e risorse economiche del sistema penitenziario, si veda V.

LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 15 - 16.

L'importo della (ex) mercede, in ogni caso inferiore a quello minimo di un lavoratore non detenuto a parità di inquadramento e mansione, determina un danno contributivo per il lavoratore detenuto, che si riflette anche in materia di assegni per nucleo familiare e NASpI. Cfr. G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, *op. cit.*, p. 47 ss; G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*. Infatti, cfr. sul punto V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 143, in deroga al c.d. minimale contributivo, il calcolo dei contributi previdenziali ed assistenziali si effettua sulla mercede *ex art. 7, c. 1, d. l. n. 103/1991 conv. in l. n. 166/1991*.

L'art. 22 o.p. (nella formulazione antecedente alla riforma del 2018) è stato oggetto di molteplici questioni di legittimità costituzionale, principalmente con riferimento agli artt. 3 e 36 Cost. Sul punto, G. GALLI, *op. cit.*, pp. 5298 – 5299; M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, pp. 336 – 337. Dubbi sulla legittimità della norma erano stati sollevati già da G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, *op. cit.* In favore della scelta di prevedere retribuzioni ridotte per i detenuti si erano invece espressi M. BONOMO, G. DI GENNARO, R. BREDA, *op. cit.*, p. 161. Fondamentale, ai fini della conferma della legittimità costituzionale della mercede, è stata la sentenza della Corte Costituzionale n. 1087 del 30 novembre 1988, oggetto di varie note a sentenza e contributi dottrinari. Concorda con l'orientamento della Corte M. FUMO, *op. cit.*, pp. 67 ss. In senso contrario S. VITELLO, *op. cit.*, pp. 943 ss. spec. p. 951, che critica la sentenza n. 1087/88 nella parte in cui si giustifica il diverso trattamento penitenziario sulla base del principio rieducativo che, al contrario, dovrebbe “portare ad una valutazione negativa della particolare disciplina del lavoro penitenziario”. Di avviso critico anche parte della dottrina giuslavorista: G. GALLI, *op. cit.*, pp. 5291 ss. spec. p. 5305, che osserva come la pronuncia della Corte sia solo apparentemente innovativa, perché non realizza alcuna parificazione a livello retributivo tra lavoro penitenziario e lavoro comune, non condividendone i contenuti e sostenendo la totale equiparazione tra il lavoro penitenziario ed il lavoro comune; sulle stesse posizioni S. ARBIA, *Lavoro carcerario, specialità del trattamento e diritti del detenuto*, nota a *C. Cost. 13 dicembre 1988, n. 1087*, in *Dir. lav.*, 1989, n. 2, pp. 241 ss. spec. pp. 243 – 247 che sostiene che non sussistono differenze oggettive tra il lavoro penitenziario e quello libero dal momento che entrambi realizzano uno scambio tra prestazione lavorativa e salario. Più di recente, G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, per il quale appare contraddittorio che l'amministrazione possa retribuire di meno i detenuti perché poco produttivi. Questo dato ha rilevanza per i

datori di lavoro privati, ma non può averne per lo Stato, che ha il dovere costituzionale di provvedere al reinserimento sociale dei detenuti, e deve garantire un lavoro prestato in condizioni quanto più simili a quelle della società libera. M. BARBERA, *op. cit.*, pp. 222 – 223, analizzando la sentenza summenzionata, giunge alla conclusione che essa apra la strada ad una progressiva parificazione in via giudiziale tra lavoro carcerario e lavoro libero. Dello stesso avviso G. VANACORE, *Lavoro penitenziario e diritti del detenuto*, in *Dir. rel. ind.*, n. 4, 2007, pp. 1147 – 1150, che evidenzia il ruolo della sentenza n. 1087/1988 ai fini del percorso di parificazione retributiva tra lavoro penitenziario e lavoro comune.

Il gruppo di lavoro del Tavolo n. 8, su “Lavoro e Formazione”, nell’ambito degli Stati Generali dell’Esecuzione Penale (cfr. Stati Generali dell’Esecuzione Penale. Tavolo n° 8 Lavoro e Formazione, *Resoconto lavori*, consultabile su <https://statigeneraliopera.files.wordpress.com/2015/11/tav08-stati-general.pdf>), accogliendo l’orientamento di cui a Corte d’appello di Roma, sentenza 1392/2015 del 30.01.2015, osservava come la normativa sulla mercede violasse il diritto generale “dell’adeguato compenso del lavoro”, perché le mansioni svolte dai detenuti erano retribuite in misura inferiore rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva. Sul presupposto che il diritto al lavoro, sancito dalla Costituzione, abbia lo stesso valore sia per i cittadini che per i detenuti, era affermata la venuta meno ragion d’essere della mercede, nell’ambito di una politica d’esecuzione penale che non causi emarginazione e recidiva. Il legislatore, con la riforma dell’ordinamento penitenziario (segnatamente d. lgs. n. 124/2018) ha recepito in parte l’indicazione degli SGEP: come già detto, ha ridenominato il compenso alle dipendenze dell’amministrazione penitenziaria “remunerazione” e lo ha stabilito in cifra fissa in proporzione al trattamento economico dei CCNL, con soppressione del criterio equitativo. Tuttavia, è opportuno osservare che una simile revisione espone ad una dichiarazione di illegittimità costituzionale, giacché il criterio equitativo era uno dei cardini che garantiva il rispetto dell’art. 36 Cost., come indicato nella sentenza Corte Cost., n. 1087/1988, senza contare il potenziale disvalore rieducativo di tale sistema retributivo che non riflette i metodi retributivi della società libera. Ritiene invece tale revisione compatibile con il quadro costituzionale così come ricostruito dalla Consulta P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, *op. cit.*, p. 362.

Differente dalla mercede, almeno nell’intenzione del legislatore del 1975 e formalmente fino alla riforma del 2018, era la remunerazione: mentre per mercede doveva intendersi l’intero importo spettante al lavoratore fissato per ogni giornata di lavoro a seconda della categoria di riferimento, la remunerazione consisteva in quella parte della mercede effettivamente goduta dal detenuto lavoratore, pari alla mercede decurtata di tre decimi, ai sensi dell’art. 23 l. n. 354/1975. Tale

disposizione è stata oggetto di declaratoria di illegittimità costituzionale con la sentenza Corte cost. n. 49 del 18 febbraio 1992. Per una ricostruzione sintetica dell'assetto in materia si rinvia a V. FURFARO, *op. cit.*; G. VANACORE, *Il lavoro penitenziario e diritti del detenuto lavoratore, op. cit.* Per un commento a Corte Cost. sentenza n. 49/1992 cfr. L. MARRA, *Lavoro carcerario ed equa retribuzione*, nota a Corte Cost., 18 febbraio 1992, n. 49, in *Riv. ital. dir. lav.*, 1993, pp. 16–17; G. GALLI, *Sulla retribuzione del lavoro dei detenuti*, nota a Corte Cost., 18 febbraio 1992, n. 49, in *Giur. Cost.*, 1993, p. 503; G. GALLI, *La Corte costituzionale ritorna sulla mercede per il lavoro dei detenuti*, in *Dir. lav.*, 1993, n. 2, pp. 40 ss.; G. VANACORE, *Lavoro penitenziario e diritti del detenuto, op. cit.*, p. 1147 – 1150, che analizza la summenzionata sentenza in una logica sistemica con la precedente sentenza n. 1087/1988, al fine di evidenziare un processo progressivo di parificazione retributiva tra lavoro penitenziario e lavoro comune.

Da ultimo, occorre considerare che la remunerazione dei lavoratori detenuti è altresì soggetta a prelievo di ulteriori somme dovute a titolo di risarcimento del danno, al rimborso delle spese di mantenimento sostenute dallo Stato per la detenzione, al rimborso delle somme dovute a titolo di rimborso delle spese del procedimento. Cfr., *ex multiis*, V. LAMONACA, *Profili de iure condito e de iure condendo sulla disciplina delle spese di mantenimento in carcere*, in *Annali*, 2015, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su https://www.academia.edu/25505327/PROFILI_DE_IURE_CONDITO_E_DE_IURE_CONDENDO_SULLA_DISCIPLINA DELLE SPESE DI MANTENIMENTO IN CARCERE, pp. 249 ss. e P. BRONZO, *Art. 2 Spese per l'esecuzione delle pene e delle misure di sicurezza detentive*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019, pp. 17 – 24. Per un approfondimento sull'impatto dei prelievi a titolo di mantenimento sulle remunerazioni dei lavoratori detenuti, si rinvia a GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTA' PERSONALE DELLA REGIONE PIEMONTE, *Relazione annuale delle attività svolte 31 marzo 2018*, p. 17, consultabile su http://www.cr.piemonte.it/dwd/organismi/garante_detenuti/2018/relazione_garante_detenuti.pdf.

5. La retribuzione del lavoro penitenziario alle dipendenze di terzi

Con la l. n. 354/1975 e con le modifiche in seguito introdotte con la l. n. 663/1986 c.d. legge Gozzini, si è prevista ed ampliata la possibilità di lavoro alle dipendenze di soggetti terzi all'esterno del carcere, mediante la concessione dei

benefici del lavoro all'esterno *ex art. 21 l. n. 354/1975* o delle misure alternative alla detenzione. Successivamente, con la l. n. 296/1993, avviene il reingresso dei privati nel carcere: è consentito l'ingresso in carcere di imprese e cooperative che vogliano avviare attività imprenditoriali in locali all'interno degli istituti, impiegando forza lavoro detenuta alle proprie dipendenze. Per approfondimento sulla l. n. 296/1993 e il ritorno delle lavorazioni intramurarie gestite dai privati, si veda L. CASCIATO, *op. cit.*; M. VITALI, *op. cit.*, p. 18 - 20, che parla espressamente di "privatizzazione" del lavoro penitenziario; M. PAVARINI, *Il lavoro carcerario, op. cit.*, pp. 31 - 33, per il quale l'assetto normativo determinato dalla l. n. 296/1993 realizza un ritorno alle origini del lavoro carcerario, in cui a fronte del ruolo datoriale rivestito dal privato, l'amministrazione penitenziaria si limita a disciplinare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro, op. cit.*, pp. 327 - 328, il quale pure ne parla in termini di "privatizzazione". Come ben evidenziato dalla classificazione proposta da M. VITALI, *op. cit.*, p. 7, il lavoro alle dipendenze dei terzi può essere intramurario o extramurario, svolto in regime di lavoro all'esterno o semilibertà.

Secondo la dottrina dominante (cfr. *ex multis*, V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi, op. cit.*, p. 143), una volta instauratosi con il terzo il rapporto di lavoro, ad esso si applicheranno gli istituti e le regole del diritto del lavoro dei lavoratori comuni, ivi inclusa la retribuzione. Nonostante un sorpassato orientamento del Consiglio di Stato (parere del 6 novembre 1984, n. 1315), questo è l'orientamento della Corte Costituzionale, di cui alla sentenza n. 1087/1988. Sul diritto alla retribuzione dei lavoratori ristretti alle dipendenze dei terzi, si rinvia alla precitata dottrina relativa a Corte Cost. n. 1087/1988, nonché a L. FERLUGA, *op. cit.*, pp. 403 - 404; M. BARBERA, *op. cit.*, p. 222; M. PAVARINI, *op. cit.*, p. 33, per cui equiparare il trattamento retributivo tra lavoratore detenuto e comune in concreto disincentiva l'investimento in carcere delle imprese. Per M. ISCERI, *op. cit.*, p. 11, *sub nota 27*, la differenza in punto di retribuzione di cui all'art. 22 o.p. è giustificabile soltanto se si tratta di lavoro svolto per l'amministrazione penitenziaria, in caso contrario infatti si creerebbe una discriminazione inaccettabile fra i dipendenti dello stesso datore di lavoro, a tutto discapito dei lavoratori detenuti. M. VITALI, *op. cit.*, p. 28 e 35, distingue a seconda che si tratti di lavoro intramurario o extramurario. Nel lavoro intramurario, l'applicabilità della (ex) mercede è da escludersi a causa della natura privatistica del rapporto, che non giustifica differenziazioni, in conformità alle affermazioni di cui a Corte Cost. n. 1087/1988. Il disincentivo ad investire che ne deriverebbe sarebbe controbilanciato dagli sgravi di cui alla l. Smuraglia. Nel lavoro extramurario, aderendo all'orientamento maggioritario, l'autrice ritiene inapplicabile l'art. 22 l. 354/1975. Così anche M.R. MARCHETTI, *Art. 22.*

Determinazione delle mercedi, op. cit., p. 304, la quale osserva che, se si ammettesse l'applicazione della (ex) mercede, o l'impresa esterna conseguirebbe un illegittimo vantaggio, ovvero l'amministrazione penitenziaria si approprierebbe indebitamente della differenza tra la (ex) mercede e la retribuzione versata dall'azienda esterna. Lo stesso per l'autrice dovrebbe valere anche per il lavoro intramurario, ma osta a ciò l'art. 2 l. Smuraglia, che rinvia <<alla normativa vigente per il lavoro carcerario>>. Secondo l'autrice, che conferma ciò in M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, op. cit., p. 277, ciò vuol dire che per il lavoro intramurario alle dipendenze di terzi troverà applicazione una regolazione come quella dell'art. 22 l. n. 354/1975 e quindi la retribuzione potrà essere diminuita di un terzo rispetto a quella di cui ai CCNL. Ciò per ridurre il costo del lavoro al fine di rendere più appetibile l'impiego dei detenuti e compensare la pur sempre scarsa produttività. Le posizioni dell'autrice sono condivise anche da P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, op. cit., pp. 362 – 363. Implicitamente sembra alludere a ciò anche A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, op. cit., p. 54, quando riferisce che il basso livello delle retribuzioni sia comunemente giustificato anche con la necessità di rendere più appetibile per le imprese esterne l'impiego di manodopera reclusa, oltre che compensare le difficoltà organizzative e gli sprechi di tempo e risorse che comporta introdurre lavorazioni in carcere. In effetti, sembra che anche l'amministrazione pubblica confermi tale interpretazione, come risulta dalla circolare n. 134 del 25 luglio 2012 dell'INPS. Accolgono la suddetta interpretazione V. GIAMMELLO, A. MERCURIO, G. QUATTROCCHI, *Il lavoro nel carcere che cambia*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 68 e da ultimo P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, op. cit., p. 328, che considera la limitazione dei livelli minimi retributivi un rimedio in parte compensativo alla scarsa produttività del lavoro penitenziario, non mancando però di sottolineare come tale disposizione susciti riserve, a causa della diversità tra un rapporto di lavoro instaurato con i terzi ed un rapporto di lavoro instaurato con l'amministrazione penitenziaria, e sia sospetta di illegittimità costituzionale in base a Corte Cost. n. 1087/1988. Si colloca nel suddetto orientamento limitativo della retribuzione A. MORRONE, *Lavoro penitenziario: nuove norme su "privatizzazione" ed incentivi (Legge 22 giugno 2000, n. 193 in G.U. 13 luglio 2000, n. 162)*, in *Dir. Pen. proc.*, n. 11, 2000, p. 1434 nonché A. MORRONE, *Il trattamento penitenziario...*, op. cit., p. 42, per il quale la disposizione di cui all'art. 2 l. Smuraglia sembra incidere direttamente sulla natura del rapporto attribuendogli un carattere di specialità. Tuttavia, D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, op. cit., pp. 94 e 205, ritiene che Morrone sarebbe incorso in una lettura errata del testo normativo, e che *nulla quaestio* sussiste in ordine alla retribuzione, stabilita dal contratto e parametrata al CCNL di riferimento. In effetti, M. VITALI, op. cit., p. 23, interpreta la formula di cui

all'art. 2 l. Smuraglia nel senso che il trattamento retributivo non possa essere inferiore alla retribuzione prevista per il lavoratore libero, giacché l'autrice afferma che dall'applicazione di tale previsione deriva che la convenienza economica per l'impresa a utilizzare manodopera detenuta consiste esclusivamente nelle agevolazioni contributive e sgravi fiscali della l. Smuraglia. Per V. FURFARO, *op. cit.* l'interpretazione della formula di cui all'art. 2 l. Smuraglia nel senso che il trattamento retributivo non possa essere inferiore alla retribuzione prevista per il lavoratore libero discende direttamente dalla natura privatistica de rapporto di lavoro, in coerenza con la sentenza n. 1088/1987 della Corte costituzionale. Dello stesso avviso G. DE LUCA, *Lavoro dei detenuti ed incentivi contributivi e fiscali, op. cit.*, p. 133. D'altra parte, anche M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro, op. cit.*, p. 277, è perplessa rispetto alla legittimità costituzionale dell'art. 2 l. Smuraglia, nella sua lettura che ammette la corresponsione di importo non inferiore a quello della (ex) mercede, sulla scorta di una serie di osservazioni di parte della dottrina. Osserva infatti A. MORRONE, *Lavoro penitenziario: nuove norme su "privatizzazione"...*, *op. cit.*, p. 1434, che la disposizione non è in linea con la sentenza n. 1088/1987 della Corte costituzionale e rischia di cadere sotto la "scure" del controllo di costituzionalità, in quanto nel rapporto di lavoro tra detenuto a terzo sono assenti l'origine del rapporto *ex lege* e l'obbligo di assicurare ai detenuti occasioni di lavoro indipendentemente dalle logiche del mercato (efficienza, produttività, redditività), presupposti per la legittimità della (ex) mercede e la configurazione in termini di specialità del rapporto di lavoro. Per M. RUOTOLO, *op. cit.*, p. 176, ammettere la possibilità che la retribuzione sia inferiore alle tariffe sindacali comporterebbe due possibili conseguenze: o pagare al lavoratore detenuto una somma inferiore a quella pagata agli altri lavoratori liberi, ovvero versare l'intera tariffa sindacale all'amministrazione penitenziaria, che tratterebbe la differenza della stessa con la (ex) mercede. La prima ipotesi comporterebbe una palese disparità di trattamento tra soggetti che prestano la stessa attività; la seconda ipotesi implicherebbe un prelievo dalle retribuzioni extra-legale ed un arricchimento senza causa dell'erario. In ogni caso, come osservato da A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice...*, *op. cit.*, pp. 54 – 55, che sul punto fa proprie le considerazioni di S. VATANT, *Il lavoro delle carceri della Francia*, in *Le Monde Diplomatique*, 16 giugno 2003, in presenza di un rincaro delle retribuzioni dei lavoratori detenuti, il lavoro in prigione resterebbe comunque a buon mercato, essendo alle dipendenze di imprese che non sono costrette a garantire un livello costante di occupazione, che dispongono di locali gratuiti, a volte anche di superfici di magazzino gratuite, di accesso all'acqua, all'elettricità etc.. senza bollette, che pagano contributi ridotti.

Mediante l'approvazione della l. n. 56/1987, è stata introdotta la fattispecie del lavoro a domicilio all'interno degli istituti penitenziari, cui attualmente è dedicato altresì l'art. 52 d.P.R. n. 230/2000. Con riferimento alla retribuzione del lavoratore a domicilio detenuto, l'unanimità della (poca) dottrina in materia ritiene che essa non possa essere inferiore a quella spettante per i lavoratori liberi, e dunque debba trovare applicazione l'art. 8 l. n. 877/1973, che prevede l'applicazione del cottimo pieno: si veda M. BARBERA, *op. cit.*, p. 224; L. NOGLER, *op. cit.*, p. 302; M. VITALI, *op. cit.*, p. 8; V. FURFARO, *op. cit.* Tuttavia, per M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, p. 304 e adesivamente P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, *op. cit.*, pp. 362 – 363, per la retribuzione nel lavoro a domicilio penitenziario dovrebbero valere le medesime ragioni che escludono l'applicazione dell'art. 22 l. 354/1975 al lavoro svolto alle dipendenze di imprese e cooperative esterne.

5.1. Il lavoro penitenziario alle dipendenze di imprese sociali: profili economico – trattamentali

Sulla base dei dati disponibili, l'unanimità della dottrina concorda che, nel caso di detenuti assunti alle dipendenze di terzi, il datore di lavoro è principalmente una cooperativa sociale ai sensi della l. n. 381/1991. Sul fenomeno della cooperazione (e dell'impresa sociale) ai fini dell'inserimento delle persone svantaggiate, si veda V. BELOTTI, *Alla ricerca di un "posto": cooperazione sociale d'inserimento lavorativo e politiche attive del lavoro*, Comunità edizioni, 2007 e, per quanto concerne specificamente lo sviluppo della cooperazione sociale negli istituti di pena, si veda M. PAVARINI, *Il lavoro carcerario*, *op. cit.*, pp. 15 – 19. In dottrina il ruolo della cooperazione sociale ai fini del reinserimento sociale dei detenuti è visto positivamente: cfr. C.A. ROMANO, *Pena, rieducazione e lavoro*, in *Impresa sociale*, 54, 2000; C. A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, *op. cit.*; V. FERRARA, *Il lavoro penitenziario: la dimensione umana del carcere e della città che lo accoglie. L'esperienza della cooperativa sociale Rio Terà dei Pensieri*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. VII, n. 3 – Settembre – Dicembre 2013; M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, p. 105, per il quale le cooperative sociali possono garantire ai detenuti un inserimento lavorativo meno aleatorio ed effimero dell'ordinarietà dei casi, e ciò è vero anche alla luce dei casi di permeabilità di tale sistema a fenomeni di criminalità affaristica.

Parte della dottrina è di avviso opposto: per D. ZALLA, *La cooperazione sociale di inserimento lavorativo e il punto di vista dell'utente*, in *ISSAN Working Papers*, n. 16, consultabile su <http://eprints.biblio.unitn.it/306/>, vero è che il percorso di inserimento lavorativo in cooperativa sociale consente l'acquisizione di pre-requisiti lavorativi, ma contemporaneamente determina un "marchio" che

pregiudica l'effettivo inserimento nel mercato del lavoro, al di fuori del circuito della cooperazione sociale. Inoltre, le cooperative sarebbero inadeguate a sopperire alle carenze in ambito familiare, psichico e relazionale dei detenuti. In termini critici anche A. SALVATI, *L'attività lavorativa dei detenuti*, in *Amministrazione in cammino*, n. 4, 2010, consultabile su http://amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2010/04/Salvati_Activita-lavorativa1.pdf, per il quale le cooperative sociali che svolgono attività lavorative in strutture penitenziarie versano spesso in gravi situazioni economiche e sopravvivono principalmente grazie ad apporti finanziari esterni, per cui la loro attività produttiva è caratterizzata dalla "precarietà", rendendo preferibile l'assunzione da parte di imprese.

Nonostante l'apertura ai privati del 1993, l'assunzione alle dipendenze delle cooperative sociali è stata per vari anni ostacolata dall'impossibilità, legalmente prevista, per il detenuto di acquistare la qualità di socio. Con l'art. 5 l. n. 193/2000, tale limitazione è stata superata, disponendosi a tal fine la non applicazione delle incapacità derivanti da condanne penali e civili. Per approfondimenti sul lavoro dei detenuti nelle cooperative sociali, cfr. V. FURFARO, *op. cit.*; A. POLICARI, *Cooperative di lavoro e socio lavoratore*, 3° ed., Maggioli editore, 2010, pp. 69 – 71; M. G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze dei terzi*, *op. cit.*, pp. 46 – 49. M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, *op. cit.*, pp. 276 – 277, riporta criticamente l'orientamento in dottrina per cui resta un limite all'espansione delle cooperative nel carcere, dovuto all'impossibilità di qualificare come cooperative sociali le cooperative in cui lavorano solo detenuti impiegati in attività intramurarie. Infatti, l'amministrazione della cooperativa deve necessariamente essere attribuita a soci non detenuti, stante il limite di cui all'art. 2382 c.c.

Potendo assumere la qualifica di soci lavoratori, si applica in tale ipotesi la disciplina in punto di trattamento economico e normativo prevista per questi ultimi, segnatamente la l. n. 142/2001 e l'art. 7, c. 4, d.l. n. 248/2007 conv. l. n. 31/2008, la quale richiede in particolare che le società cooperative siano tenute a corrispondere al socio lavoratore un trattamento economico complessivo proporzionato alla quantità e qualità del lavoro prestato e comunque non inferiore ai minimi previsti, per prestazioni analoghe, dalla contrattazione collettiva nazionale del settore o della categoria affine e, in presenza di una pluralità di contratti collettivi della medesima categoria, i trattamenti economici complessivi non inferiori a quelli dettati dai contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale nella categoria. La suddetta legislazione è stata oggetto di molteplici interventi della giurisprudenza di merito e costituzionale, in particolare la sentenza Corte

Cost. 1 aprile 2015, n. 51, e commenti dottrinali: *ex multiis* S. LAFORGIA, *L'ennesimo casus belli nella disciplina del socio lavoratore di cooperativa: il trattamento economico conforme all'art. 36 Costituzione e la pluralità di contratti collettivi nello stesso settore*, in *ADL*, 2011, pp. 695 ss.; S. LAFORGIA, *Nota a Corte Cost., 1° aprile 2015, n. 51*, in *ADL*, 2015, pp. 928 ss.; D. SCHIUMA, *Il trattamento economico del socio subordinato di cooperativa: la Corte costituzionale e il bilanciamento fra libertà sindacale e il principio di giusta ed equa retribuzione, nota a C. cost. 26 marzo 2015, n. 51*, in *DRI*, n. 3, 2015, pp. 823 ss.

A seguito della riforma del Terzo settore, ed in particolare dell'impresa sociale (d. lgs. n. 112/2017), la cooperativa sociale assume di diritto la qualifica di impresa sociale, mentre nel precedente assetto normativo di cui al d. lgs. n. 155/2006 ciò accadeva a certe condizioni: sul punto, si veda. A. FICI, *La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica*, in *Riv. Impresa sociale*, n. 9, 2017, pp. 8–16. Conseguentemente al detenuto alle dipendenze di una cooperativa sociale si applica oggi la disciplina del lavoro nell'impresa sociale, di cui all'art. 13 d. lgs. n. 112/2017, che ha innovato rispetto alla precedente disciplina di cui all'art. 14 d. lgs. n. 155/2006. In particolare, quest'ultima disposizione imponeva che ai lavoratori dell'impresa sociale (dunque anche non soci) non poteva essere corrisposto un trattamento economico e normativo inferiore a quello previsto dai contratti e accordi collettivi applicabili, e fissava una clausola di contingentamento per i volontari, che non potevano superare il cinquanta per cento dei lavoratori a qualunque titolo impiegati nell'impresa sociale. Sulla disciplina pregressa, cfr. G. BOLEGO, *voce art. 14 Lavoro nell'impresa sociale*, in A. FICI, D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Torino, Giappichelli, 2007; F. BANO, *voce art. 14 Lavoro nell'impresa sociale*, in M. VITA DE GIORGI (a cura di), *La nuova disciplina dell'impresa sociale*, Padova, Cedam, 2007. La nuova disciplina dell'impresa sociale ha introdotto significative novità: l'obbligo di corresponsione del trattamento economico e normativo è stato riferito ai contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, o dalle loro rappresentanze aziendali o dalla rappresentanza sindacale unitaria. Il contingentamento dei volontari è stato riparametrato sulla totalità (non più su una percentuale) dei lavoratori a qualunque titolo impiegati nell'impresa sociale e, a seguito del d. lgs. n. 185/2018, è stato espressamente previsto che le prestazioni di attività di volontariato possono essere utilizzate in misura complementare e non sostitutiva rispetto ai parametri di impiego di operatori professionali. È stato anche inserito un tetto massimo al differenziale delle retribuzioni, in quanto la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti dell'impresa sociale non può essere superiore al rapporto uno ad otto, da calcolarsi

sulla base della retribuzione annua lorda. Per un'illustrazione degli aspetti lavoristici della nuova disciplina, si rinvia a S. VISONA', *Il lavoro nella riforma del Terzo settore*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 1, 2018, pp. 71 ss.

Nel rispetto delle indicazioni di legge, non esistono ostacoli legali in ordine alla definizione della materia retributiva del lavoro penitenziario a mezzo di contratti collettivi di lavoro. Tuttavia, allo stato non esistono contratti collettivi nazionali o territoriali che regolano espressamente la retribuzione dei lavoratori detenuti: è noto esclusivamente un accordo sindacale, stipulato nell'ambito del progetto "Laboratorio Equal-Pegaso", un laboratorio produttivo metalmeccanico all'interno della Casa circondariale di Forlì. L'accordo, relativo alla retribuzione dei lavoratori detenuti della cooperativa sociale San Giuseppe impiegati nell'anzidetto laboratorio, prevede l'applicazione di un salario minimo d'ingresso, per il periodo da 0 a 6 mesi è pari al 60% della retribuzione pari livello definita dal CCNL, oltre i 6 mesi e fino a 12 mesi la percentuale di salario passa al 70%, mentre la stessa percentuale passa all'80% nel periodo oltre i 12 mesi di permanenza (cfr. HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, consultabile su http://www.sviluppocrescitacrt.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf, pp. 27 - 28).

6. Il lavoro volontario e gratuito dei detenuti nell'ambito di progetti di pubblica utilità

La fattispecie del lavoro volontario e gratuito dei detenuti nell'ambito di progetti di pubblica utilità è stata introdotta nell'ordinamento penitenziario dall'art. 2, c. 1, lett. a) d. l. n. 78/2013, mediante l'aggiunta del comma 4-ter all'art. 21 l. n. 354/1975, nell'ambito del lavoro all'esterno. Nella formulazione originale, il lavoro volontario e gratuito poteva essere reso sia in esecuzione di progetti di pubblica utilità in favore della collettività da svolgere presso lo Stato, le regioni, le province, i comuni, le comunità montane, le unioni di comuni, le aziende sanitarie locali o presso enti o organizzazioni, anche internazionali, di assistenza sociale, sanitaria e di volontariato, sia a sostegno delle famiglie delle vittime dei reati da loro commessi. Tale attività non doveva pregiudicare le esigenze di lavoro, di studio, di famiglia e di salute dei detenuti e degli internati. Erano esclusi da tale modalità di utilizzo delle energie lavorative i detenuti e gli internati per il delitto di cui all'articolo 416-bis c.p. e per i delitti commessi avvalendosi delle condizioni previste dallo stesso articolo ovvero al fine di agevolare l'attività delle associazioni in esso previste. Tra i primi commenti alla fattispecie, cfr. D. ALBORGHETTI, *Decreto Legge 1 luglio 2013, n. 78 "Disposizioni urgenti in*

*materia di esecuzione della pena” Un primo (piccolo) passo verso il lavoro come alternativa al carcere, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell’occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale. Primo commento al decreto legge 28 giugno 2013, n. 76*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 10, 2013, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/ebook_vol_10_decreto_lavoro_prime_letture.pdf, p. 113 ss.; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, pp. 143 - 148. L’autore valutava positivamente la fattispecie, consentendo di poter avviare progetti di reinserimento dei detenuti riferiti a lavori socialmente utili ed a favore di enti locali ed associazioni di volontariato, prescindendo dalla necessità di reperire necessariamente una fonte di finanziamento, che nella prassi costituiva un limite. Più in generale, una ricostruzione dell’evoluzione teorico-pratica dell’istituto si rinviene in V. LAMONACA, *Criticità e prospettive delle attività gratuite e volontarie svolte da detenuti e internati. Dal progetto Riordino archivi del Tribunale di Trani a Mi riscatto per Roma*, Working Paper n. 9, Adapt University Press, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33268/mod_resource/content/0/WP_2018_9_lamonaca.pdf, spec. pp. 11 – 15. L’autore si sofferma, tra l’altro, sul progetto “Mi riscatto per Roma”, che consiste nell’impiego di decine di detenuti della Casa circondariale di Rebibbia in operazioni di pulizia delle aree verdi e in lavori stradali, attraverso l’istituto del lavoro volontario e gratuito di pubblica utilità. In particolare, V. Lamonaca apprezza le ricadute positive del progetto, tra le quali quelle indirette ricadute benefiche dell’attività svolta dall’utenza ristretta a vantaggio degli enti utilizzatori in funzione sostitutiva degli operatori con profili professionali, spesso carenti se non assenti a causa del blocco delle assunzioni nel pubblico impiego. Di avviso opposto GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTÀ PERSONALE DELLA REGIONE LAZIO, *op. cit.*, pp. 74 – 75, per il quale l’impiego diffuso di manodopera per prestazioni lavorative non retribuite non tiene nella dovuta considerazione le attenzioni e le tutele che il titolo III della Carta costituzionale riserva ai rapporti di lavoro, a partire dal diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e alla qualità del lavoro prestato e in ogni caso sufficiente ad assicurare una esistenza libera e dignitosa, e rischia di compromettere la funzione dell’inserimento lavorativo quale strumento finalizzato al reinserimento sociale del condannato. In tal senso, il Garante ha sollecitato l’Amministrazione penitenziaria e gli Enti interessati ai lavori di pubblica utilità previsti dall’art. 20 ter o.p. a non abusarne e a non farne uno strumento di sostituzione di attività lavorative precedentemente retribuite, in modo particolare se esse costituiscono parte del mandato istituzionale dell’Ente pubblico presso cui dovrebbero essere eseguite.*

Per M.R. MARCHETTI, *Art. 21. Lavoro all'esterno*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, pp. 288 – 289, il lavoro di pubblica utilità che può essere compiuto al di fuori del carcere presenta connotazioni che lo distinguono dalle altre attività di cui all'art. 21, l. n. 354/1975; in particolare i presupposti della volontarietà e gratuità ne sottolineano il carattere trattamentale ed il collegamento con le istanze di giustizia riparativa. Questa collocazione impatta sulla natura dell'istituto: osserva G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, *op. cit.*, *sub* nota 4, che la collocazione del lavoro volontario e gratuito dei detenuti all'interno dell'articolo sul lavoro (retribuito) all'esterno genera confusione sulla connotazione normativa del lavoro penitenziario. La volontà implicita del legislatore sarebbe stata quella di evitare di sminuire il carattere risocializzante dell'attività prestata dai detenuti, se espressamente qualificata “di volontariato”. Al contrario per V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti...*, *op. cit.* p. 331, proprio la collocazione topografica dell'istituto (ed il rinvio alle modalità previste dall'art. 54 d. lgs. n. 274/2000) non contribuisce a fare chiarezza sulle potenzialità risocializzanti, a meno di considerare tale collocazione espressione dell'intenzione di mutuare dal lavoro esterno le modalità applicative non attingibili dall'art. 54 d. lgs. n. 274/2000. In termini critici G. MOSCONI, *op. cit.*, p. 39, che considera il lavoro di pubblica utilità dei detenuti una esemplificazione del compromesso tra afflittività e rieducazione che caratterizza la nostra disciplina, a vantaggio della prima: se l'utilità pubblica allude al reinserimento sociale del condannato, che in questo modo si ricatta, la gratuità del lavoro conferma il significato afflittivo della misura.

La dottrina tende a trattare la fattispecie in oggetto insieme alle altre ipotesi di lavoro di pubblica utilità, per individuarne tratti comuni e differenze: per un'elencazione delle summenzionate ipotesi, si rinvia a S. ROMANELLI, *op. cit.*, pp. 237 ss.; M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, *op. cit.*, pp. 105 – 106; A. MARCIANO', *op. cit.*, pp. 18 – 19, che, nell'esaminare i vari istituti, qualificava il lavoro di pubblica utilità nella forma di lavoro volontario e gratuito quale una modalità di attuazione del programma di trattamento del detenuto ammesso al lavoro all'esterno, distinto dal lavoro di pubblica utilità dell'ordinamento penalistico da intendersi quale sanzione penale consistente nella prestazione di un'attività non retribuita a favore della collettività da svolgere presso lo Stato, le regioni, le provincie, i comuni o presso enti e organizzazioni di assistenza sociale o volontariato. I due istituti attengono rispettivamente alla fase dell'esecuzione e a quella della cognizione. Per F. LEONARDI, *Le misure alternative alla detenzione tra reinserimento sociale e abbattimento della recidiva*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2007, pp. 7 ss. e F. TONON, *op. cit.*, p. 2068, in quest'ultima ipotesi si tratterebbe

di una misura alternativa alla detenzione. Su posizioni simili V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti...*, *op. cit.*, p. 313 ss. che pure esamina le diverse fattispecie di lavoro di pubblica utilità, questi consiste in una sanzione penale riconducibile alla giustizia riparativa, in cui la prestazione racchiude la pena per il condannato, il risarcimento per la società e contenuti oggettivamente rieducativi. L'autore identificava come due fattispecie distinte l'attività dei detenuti prestata in favore della collettività e quella prestata a sostegno delle famiglie delle vittime dei reati da loro commessi, previste nella medesima disposizione: l'attività volontaria e gratuita dei detenuti e degli internati sarebbe un istituto ibrido, a metà tra sanzione penale e misura risocializzante, non facilmente inquadrabile. L'autore conferma la sua posizione in V. LAMONACA, *Art. 21. Lavoro all'esterno*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016, p. 133.

Proprio per ovviare alle anzidette criticità ed ostacoli e rilanciare l'utilizzo e la diffusione dell'istituto, recependo le istanze emerse negli SGEP il legislatore, con il d. lgs. n. 124/2018, ha rivisto ed ampliato la fattispecie, attribuendole autonomia normativa rispetto al lavoro esterno *ex art. 21 o.p.* In effetti, con la riforma tale fattispecie di lavoro penitenziario volontario e gratuito è regolata dall'art. 20-ter o.p. Essa è ammissibile adesso anche all'interno degli istituti penitenziari, fermo restando che non possono in alcun caso avere ad oggetto la gestione o l'esecuzione dei servizi d'istituto. Il profilo strettamente riparatorio consistente nel prestare la propria attività a sostegno delle famiglie delle vittime dei reati da loro commessi è rimasto invece incardinato nella fattispecie del lavoro all'esterno di cui all'art. 21 o.p. Il legislatore ha ritenuto di esplicitare la disciplina suppletiva in caso di lacune normative, consistente nell'applicazione dell'art. 21, c. 4 o.p. (necessità dell'approvazione del magistrato di sorveglianza), e, in quanto compatibile, dell'art. 48 reg. es. (lavoro esterno dei detenuti) e del decreto del Ministro della giustizia 26 marzo 2001 (lavoro di pubblica utilità). Resta fermo che in generale i detenuti e gli internati possono essere assegnati al lavoro di pubblica utilità svolto all'esterno in condizioni idonee a garantire l'attuazione positiva degli scopi previsti dall'art. 15 o.p., e per alcuni di essi (detenuti e internati per uno dei delitti indicati nei commi 1, 1-ter e 1-quater dell'articolo 4-bis, diversi da quelli indicati al primo periodo, ai fini di cui all'articolo 21, c. 4 o.p.) l'assegnazione al lavoro di pubblica utilità svolto all'esterno richiede che il magistrato di sorveglianza tenga prioritariamente conto delle esigenze di prevenire il pericolo di commissione di altri reati, della natura del reato commesso, della condotta tenuta, nonché del significativo rapporto tra la pena espiata e la pena residua. In ogni caso si rileva nel testo definitivo della riforma la mancata introduzione della previsione di un aumento dello sconto di pena riconosciuto a titolo di liberazione anticipata *ex art. 54 o.p.* (da quantificarsi nella misura massima di 15 giorni al semestre) per coloro

che avessero ‘proficuamente’ partecipato a tali progetti. Per approfondimenti, cfr. P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione...*, *op. cit.*, pp. 4 – 6 e soprattutto P. BRONZO, *Art. 20 ter Lavoro di pubblica utilità*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L’esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019, pp. 339 – 343, il quale ritiene tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (tra l’altro da rendere non solo con riferimento ad attività immediatamente vantaggiose per la collettività, in quanto volte alla cura di un bene pubblico o alla gestione di un servizio ai cittadini ma anche attività a scopo di lucro, i cui proventi siano investiti in scopi socialmente proficui) la più compatibile con la realtà penitenziaria.

Presupposto per il lavoro dei detenuti nell’ambito di progetti di pubblica utilità è, per parte della dottrina, l’adesione consapevole e responsabile del detenuto al lavoro: cfr. V. LAMONACA, *L’attività volontaria e gratuita dei detenuti...*, *op. cit.*, p. 317, il quale sostiene la tesi dell’esistenza di un diritto al lavoro del detenuto; A. MARCIANO’, *op. cit.*, p. 18. Considerani superfluo il consenso del detenuto, ritenendo sufficiente la mera esistenza della disposizione legale, T. TRAVAGLIA CICIRELLO, *La “nuova” frontiera del lavoro di pubblica utilità quale sanzione amministrativa accessoria*, in *Riv. It. Dir. Proc. Pen.*, 2006, pp. 1335 ss.; D. POTETTI, *Il lavoro di pubblica utilità di cui all’art. 224-bis c. strad.*, *nota a Cass. pen.* 2010, p. 293 ss.

Circa la gratuità del lavoro di pubblica utilità, G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, p. 119 ritiene che essa sia espressione del carattere di afflittività (utile) del lavoro: la gratuità consente di assicurare efficacia deterrente alla sanzione e far espiare la colpa di aver arrecato un danno sociale alla comunità per la commissione del reato.

L’istituto si inserisce in quelle misure di lavoro di pubblica utilità che, secondo G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 118 – 120, sono espressione di una concezione criminologica che sembra aver abbandonato completamente l’idea di lavoro retribuito quale mezzo di inclusione sociale: la prestazione lavorativa, non retribuita, è solamente il prezzo da pagare alla collettività per aver commesso un reato, perdendo qualsiasi funzione di addestramento al lavoro o di formazione professionale.

7. Lavoro penitenziario ed agevolazioni fiscali e contributive

Come osservato da D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, p. 97, fare impresa in ambito carcerario comporta una serie di limitazioni ed oneri, idonei a scoraggiare qualsiasi investimento nel lavoro

all'interno dell'istituto penitenziario, così come può accadere per l'assunzione di detenuti *extra – moenia*, che presenta alcune limitazioni. Da ciò la previsione di alcuni strumenti di sostegno alle imprese intenzionate a prendere parte a progetti di reinserimento lavorativo dei detenuti, tra i quali gli incentivi fiscali e contributivi di cui alla l. n. 193/2000 e s.m.i., c.d. Legge Smuraglia. Un'analisi dei principali contenuti della legge (nella sua originaria formulazione) si rinviene in F. MAISTO, *Insieme al nuovo Regolamento Penitenziario. La flessibilità della pena entra nella fase esecutiva*, in *Guida al Diritto*, 2000, 33, pp. 18 – 20; M. VITALI, *op. cit.*, pp. 22 – 24. Per una sintesi dei lavori parlamentari si rinvia a N. DI SILVESTRE, *La legge “Smuraglia” per l'attività lavorativa dei detenuti: problematiche e prospettive*, in *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 1, 2005, pp. 31 -33; M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, *op. cit.*, pp. 276 – 277. C. A. ROMANO, *Pena, rieducazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 45 - 50, in particolare, rileva gli aspetti positivi della legge Smuraglia dall'angolo visuale storico e sistematico, in connessione alle disposizioni dell'ordinamento sul lavoro dei detenuti, tra cui la valorizzazione delle cooperative sociali. Su quest'ultimo aspetto, si veda altresì L. SCALABRIN, *Legge Smuraglia e cooperative sociali*, in *Il consulente del lavoro*, n. 4, 2007, pp. 14 ss.

In particolare, la legge Smuraglia prevede, in favore delle aziende private e pubbliche, incentivi contributivi ed incentivi di natura fiscale, oggetto di disciplina attuativa rispettivamente a mezzo dei D.M. del 9 novembre 2001 e D.M. n. 87 del 25 febbraio 2002. Per un'analisi critica dei contenuti di tali decreti e della loro conformità rispetto alle disposizioni della legge Smuraglia, si veda N. DI SILVESTRE, *op. cit.*, pp. 34 - 35; V. FURFARO, *op. cit.*; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, pp. 98 ss. Gli incentivi suddetti sono stati notevolmente ampliati mediante il d.l. n. 78/2013, conv. con modificazioni in l. n. 94/2013, cui è seguito, con funzione di rettifica di una lacuna normativa, il d.l. n. 101/2013, conv. l. n. 125/2013. Per un'analisi delle modifiche apportate, D. ALBORGHETTI, *Il lavoro come alternativa al carcere ed elemento del trattamento*, *op. cit.*, pp. 511 – 532; D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, pp. 109 ss.

Al fine di attuare le novità legislative, i precitati D.M. sono stati sostituiti da un unico decreto, il D.M. n. 148 del 24 luglio 2014, c.d. Regolamento recante sgravi fiscali e contributivi a favore di imprese che assumono lavoratori detenuti. Il notevole ritardo nell'emanazione di tale decreto interministeriale ha richiesto alcuni “provvedimenti normativi ponte”, tra cui la circolare 424340 dell'11 dicembre 2013 del DAP: sul punto, si rinvia a D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive...*, *op. cit.*, pp. 116 - 119. L'attuale

disciplina individua due misure di agevolazione: un credito d'imposta – per la formazione e l'assunzione di detenuti – nella misura di 300 euro mensili ed in misura proporzionale alle ore prestate, ed uno sgravio contributivo nella misura del cento per cento ovvero dell'ottanta per cento delle quote a carico del datore di lavoro e del lavoratore, a seconda della modalità d'esecuzione della pena e della tipologia societaria (cooperativa sociale o impresa). Si segnala che con l'art. 8 D.M. n. 148/2014 lo sgravio contributivo precedentemente stabilito nella misura dell'ottanta per cento è stato portato al novantacinque per cento; ciononostante, la disposizione è divenuta operativa solamente a seguito della circolare Inps n. 27 del 15 febbraio 2019. Uno schema di sintesi delle agevolazioni al lavoro penitenziario è il seguente:

Tab. 1: Frutitori dei benefici concessi ex l. n. 193/2000 e l. n. 381/1991

	COOPERATIVE		AZIENDE	
	Credito d'imposta	Agevolazioni contributive	Credito d'imposta	Agevolazioni contributive
<i>Assumono Semiliberi</i>	NO	100%	NO	NO
<i>Assumono Affidati</i>	NO	100%	NO	NO
<i>Assumono altre misure alternative</i>	NO	100%	NO	NO
<i>Assumono articolo 21</i>	SI	95%	SI	NO
<i>Assumono reclusi</i>	SI	95%	SI	95%
<i>Formazione</i>	SI	NO	SI	NO

Fonte: rielaborazione da A. SALVATI, *L'attività lavorativa dei detenuti*, in *Amministrazione in cammino*, n. 4, 2010, consultabile su http://amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2010/04/Salvati_Activita-lavorativa1.pdf, p. 9.

Per un approfondimento sui contenuti del D. M. n. 148/2014, cfr, G. DE LUCA, *op. cit.*, pp. 131 – 139. Il D.M. n. 148/2014 non ha risolto tutte le incertezze interpretative in ordine ad una corretta fruizione degli incentivi fiscali, presentando varie lacune ereditate dal precedente D.M. n. 87/2002 e dalla stessa l. n. 193/2000. Alle difficoltà interpretative si unisce una ridotta conoscenza degli incentivi anzidetti da parte degli imprenditori, come osservato da A. NALDI, *Araba fenice. Inserimento lavorativo...*, *op. cit.*, p. 114.

PARTE II

SISTEMA RETRIBUTIVO INCENTIVANTE: FONTI, LIMITI E MODELLI

Sommario: 1. Il valore motivazionale della leva retributiva. – 2. Retribuzione variabile e sistema incentivante. – 3. Sistema retributivo incentivante e diritto alla retribuzione proporzionata e sufficiente. – 3.1. La “cedevolezza” delle garanzie costituzionali retributive in presenza di ulteriori interessi di rilievo costituzionale. – 3.2. Sistema retributivo incentivante e ripartizione del rischio nel rapporto di lavoro subordinato. – 4. Sistema retributivo incentivante e autonomia collettiva: la valorizzazione del secondo livello contrattuale. – 5. Modelli di incentivazione: premessa – 5.1 Il cottimo individuale. – 5.2. Sistemi di incentivazione basati sulle performance individuali. – 5.3. Sistemi *skill-based pay* – 6. Sistema retributivo incentivante e agevolazioni fiscali e contributive. – 6.1. Il valore incentivante della c.d. welfarizzazione del premio di risultato.

1. Il valore motivazionale della leva retributiva

Come evidenziato da C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 155 ss., il sistema retributivo, complessivamente inteso (ivi inclusa la retribuzione in cifra fissa) ha un valore latamente incentivante, giacché ad esso è rivolto il desiderio di ricchezza, a sua volta espressione del progetto di vita del lavoratore. Per G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1982, n. 4, pp. 543 ss. il valore motivazionale della leva retributiva trova la sua giustificazione nel fatto che gli incentivi salariali ingenerano nel lavoratore non solo benessere economico ma anche relazionale, perché con essi l'impresa trasmette al lavoratore apprezzamento e stima (meccanismo dono e contro-dono).

A prescindere dal fatto che siano funzione di *performance* e/o competenze, il coinvolgimento della motivazione dei lavoratori da parte dei sistemi retributivi variabili è oggetto di letteratura psicologica, sociologica ed economico – organizzativa. Si tratta di un tema tuttora controverso ed oggetto di dibattito: per una sintesi dei principali modelli teorici in tema di motivazione si rinvia a A. DEL CARLO, *Incentivare e motivare: significati, metodi e strumenti*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 189 ss.; H. RISHER, *It's Not That Simple: Extrinsic Versus Intrinsic Rewards*, in *Compensation and Benefits Review*, 2013, vol. 45, n. 3.

Tra le teorie più rilevanti, si veda V. H. VROOM, *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964, con la teoria dei risultati attesi, che sostiene che la motivazione dei lavoratori sia legata all'aspettativa e alla valenza, crescendo in funzione della crescita di queste ultime; E. L. DECI, R. M. RYAN, *Intrinsic motivation and self.determination in human*

behavior, Plenum press, New York, 1985 e E. L. DECI, R. M. RYAN, *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, 2000, pp. 54 – 67, che hanno elaborato la teoria dell'auto-determinazione, in cui identificano fattori motivazionali intrinseci e fattori motivazionali estrinseci, di cui solo questi ultimi implicano lo svolgimento di un'attività in funzione di un incentivo (non necessariamente economico). Tuttavia, ritengono che le *performance* migliori, sulla base di sperimentazioni su studenti, si abbiano nei contesti in cui si fa leva su fattori intrinseci, che presuppongono che un'attività venga svolta per la mera soddisfazione che essa trasmette e dunque valutano negativamente i sistemi incentivanti. *Contra* tale conclusione da ultimo H. RISHER, *ibidem*, per cui l'ambito lavorativo attuale, ben diverso da quello scolastico, richiede l'impiego di fattori motivazionali estrinseci.

Nella letteratura giuridica, si veda A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale. Profili giuridici*, Giuffrè Editore, 2004, pp. 30 – 62, spec. p. 57, ed la dottrina ivi citata, il quale osserva che i differenti modelli retributivi possono essere accomunati sulla base di una ampia concezione di motivazione del lavoro: in un'ottica di incentivazione, essa è la diretta risultante di una regolazione contrattuale del conflitto di interessi tra impresa e lavoratori; in un'ottica partecipativa, essa è la risultante di una risoluzione all'origine dell'anzidetto conflitto, per cui il lavoro non è più vissuto dal lavoratore solo come sforzo ma anche come fonte di soddisfazioni, la qual cosa determina un processo di assimilazione degli obiettivi. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf, sottolineano la difficoltà di realizzazione dell'incentivazione. Il comportamento delle persone, infatti, è determinato solo in parte da fattori motivazionali estrinseci, come appunto quelli economici, i quali non sempre riescono nell'intento di stimolare determinate azioni.

2. Retribuzione variabile e sistema incentivante

Preliminarmente, è opportuno prendere atto che il dibattito sulle forme di retribuzione incentivante riguarda questioni squisitamente di relazioni industriali piuttosto che questioni tecnico – giuridiche di diritto del lavoro in senso stretto,

come osservato da P. TOSI, *Senza ostacoli di norma*, in *Dir. Pol. Lav.*, n. 1, 1990, p. 83.

Tuttavia, qualsiasi elaborato sulla retribuzione non può prescindere dalla consapevolezza dei profili giuridici di carattere generale della tematica. La dottrina giuslavoristica in tema di retribuzione è estremamente ampia, con innumerevoli opere di carattere sistematico, saggistica di carattere settoriale e produzioni di commento alla casistica giurisprudenziale. Senza alcuna pretesa di completezza, si segnalano T. TREU, *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna – Roma, 1979; T. TREU, *Problemi giuridici della retribuzione*, in *Giornale dir. lav. rel. ind.*, 1980, pp. 1 ss.; M. PERSIANI, *I nuovi problemi della retribuzione*, Padova, CEDAM, 1982; B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, vol. I - II, Napoli, Jovene, 1994; G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura e funzioni*, Napoli, Jovene, 1996; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002; L. ANGIELLO, *La retribuzione (art. 2099 – 2102)*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Commentario al codice civile*, Milano, Giuffrè, 2003; P. ICHINO, *Il contratto di lavoro – vol. II*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 2003, p. 131 ss; E. GRAGNOLI, S. PALLADINI (a cura di), *La retribuzione*, Utet, 2012; G. PERONE, A D'ANDREA, *sub Art. 2099 – Retribuzione*, in O. CAGNASSO, A. VALLEBONA, *Dell'impresa e del lavoro art. 2099 – 2117*, in E. GABRIELLI (diretto da), *Commentario del Codice Civile*, UTET, 2013, pp. 5 ss; M. C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi*, Torino, Giappichelli 2013; P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi* (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <https://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2018/05/Relazione-Pascucci-3.pdf>.

Nelle trattazioni specialistiche, nella pubblicistica giuridica, nonché nella prassi della contrattazione collettiva, il concetto di incentivazione è strettamente correlato a quello di variabilità o flessibilità della retribuzione. È attestato, nella prassi contrattuale collettiva ed in dottrina, l'uso di espressioni eterogenee, talvolta in modo fungibile, quali retribuzione variabile, retribuzione flessibile, premio o retribuzione di risultato, premio per obiettivi, premio di partecipazione, retribuzione incentivante, retribuzione di produttività. Si rinvia, per un tentativo di precisazione terminologica, a E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Bologna, Dottorato di ricerca in Diritto dell'economia e delle relazioni industriali: indirizzo Diritto del lavoro “Marco Biagi”, 2012, http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa_ester_tesi.pdf, pp. 77 – 79. M.

VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2013, pp. 3 - 10, osserva come nella contrattazione collettiva si siano privilegiate le denominazioni di premio di produzione o produttività e, in seguito al Protocollo del 1993, quelle di retribuzione variabile o flessibile. È stato osservato che la retribuzione variabile è espressione di una costante ricerca, da parte del sistema produttivo, di nuove forme di retribuzione, sia con riferimento alla dimensione individuale che collettiva; così diffusamente R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1997, 6, pp. 49 – 65 e adesivamente S. BINI, *La variabilità della retribuzione per il superamento dell'attuale crisi: la sfida della partecipazione e della produttività*, in *WP Astril*, n. 8, 2014, p. 7. Per la nozione di retribuzione variabile nella scienza organizzativa, cfr. R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Milano, 2013, pp. 193 – 194, per il quale essa si identifica come quell'insieme di elementi che ricompensano una prestazione correlata alla preventiva definizione di obiettivi da truardarsi in un tempo definito. Essa può assumere forma collettiva od individuale, e non vi rientra né la retribuzione straordinaria né la riduzione negoziata del trattamento economico percepito dal lavoratore. Su posizioni simili C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, *op. cit.*, pp. 172 – 174, che riconduce alla “ricompensa variabile monetaria” il premio generico o liberale, il premio di risultato, il premio di prestazione e d'obiettivo, il premio di merito e contributo.

Con riferimento all'espressione “incentivazione”, e le sue derivazioni, in relazione a quelle di “retribuzione” o “premio”, non esiste una definizione univoca. Ciò a causa della tendenza, riscontrata nella letteratura scientifica, a dare per presupposto il significato dell'espressione suddetta e a dell'eterogeneità dei sistemi esistenti, nonché dell'evoluzione e trasformazione che essi hanno subito nel tempo, tale da indurre G. DI CORRADO, *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, Esi Napoli, 2013, pp. 71 ss., a distinguere tra modelli vecchi e modelli nuovi.

In generale, è possibile riscontrare come l'espressione “incentivazione” sia utilizzata in dottrina secondo una duplice accezione, in senso lato e in senso stretto. Sicuramente un'accezione ampia è quella che definisce l'incentivo retributivo comprensivo di ogni elemento della retribuzione direttamente finalizzato a un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione di lavoro: dal cottimo ai sistemi partecipativi fino ai sistemi premianti basati su indicatori complessi di *performance* e a molti *fringe benefits*. Essa si rinviene in T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1, p. 638, che ha fatto propria l'impostazione definitoria di G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...*, *op. cit.*, pp. 1 ss. Sembrano accogliere tale

concezione anche A. RUSSO, *op. cit.*, pp. 31 – 32, il quale considera la retribuzione incentivante sinonimo di retribuzione flessibile o variabile, nonché C. TIMELLINI, *L'applicazione delle clausole di clawback nei contratti di lavoro: un primo tentativo di approccio al problema*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 355/2018, p. 5. In senso ampio, si veda anche L. FLORIANI, *Incentivare l'efficienza*, in *Dir. Prat. Lav.*, n. 1, 1990, p. 59, per il quale con la parola incentivo si definisce genericamente un premio variabile in denaro pagato per il raggiungimento di uno specifico risultato conseguito da una specifica persona nell'organizzazione. Secondo G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione nella diffusione degli incentivi in Italia*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991, pp. 141 – 142, gli incentivi salariali sono istituti retributivi che posseggono le seguenti caratteristiche: correlazione del salario alle performance, di un individuo o di un gruppo; stabilimento di un contratto implicito tra individuo e impresa avente ad oggetto l'acquisizione di consenso e forme di controllo interiorizzato del lavoratore; variabilità; fissazione di procedure di partecipazione alla gestione dell'impresa e/o del processo produttivo della rappresentanza del lavoro. Collegano (pur senza affermarlo esplicitamente) la nozione di sistema incentivante a metodologie di remunerazione funzionali alla determinazione di quote variabili di salario (segnatamente con riferimento al cottimo) B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *op. cit.*, pp. 49 – 50, mentre più precisamente in UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7023>, p. 16 si osserva che retribuzione variabile e sistemi incentivanti non sono la stessa cosa, poiché non tutti i sistemi di retribuzione variabile risultano incentivanti anche se tutti i sistemi incentivanti costituiscono una leva di retribuzione variabile. Un maggiore dettaglio definitorio presentano le definizioni di M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *DRI*, n. 1, 1991, p. 5, che individuano (anch'essi pur senza affermarlo esplicitamente) la retribuzione ad incentivi nella "retribuzione variabile in base ad indici estrinseci come la produttività o la redditività d'impresa" e E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, 79, che definisce i "premi incentivanti" come quella retribuzione variabile che motiva i lavoratori a migliorare la prestazione per perseguire gli obiettivi ai quali viene subordinata la quota aggiuntiva del trattamento economico, e che possono configurarsi come premi di produttività o premi di redditività, questi ultimi connotati da uno svilimento della funzione incentivante rispetto ai primi. Da ultimo ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012 -2014)*, I rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015,

pp. 228 ss., riporta la definizione ripresa da un accordo integrativo aziendale per cui la retribuzione incentivante ha lo scopo di contribuire a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori al conseguimento dei risultati aziendali e consiste in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti, misurati attraverso opportuni indicatori di *performance*. Appiattita sull'incentivazione delle competenze e la nozione di C. RUGGIERO, *Introduzione. L'invenzione del lavoro: dalla schiavitù al salariato*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 32 – 33: incentivo è la ricompensa monetaria o non monetaria con lo scopo di orientare le competenze per il raggiungimento dell'obiettivo individuale o collettivo, assimilabile alla retribuzione variabile ma con significato di rinforzo e orientamento al cambiamento dei comportamenti.

L'accezione in senso stretto si fonda su uno specifico criterio classificatorio elaborato in dottrina, che distingue tra sistemi retributivi di tipo incentivante – in cui la quota variabile è funzione dei risultati quantitativi e/o qualitativi del singolo lavoratore, di un gruppo di essi o dell'intera impresa (indicatori di produttività) – e sistemi retributivi di tipo partecipativo – la cui variabilità di importo è funzione dei risultati economici dell'impresa o dell'affare, o di indicatori di redditività aziendale, per il quale si rinvia a M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, pp. 5 ss.; A. NICCOLAI, *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *Lav. dir.*, n. 2, 1996, p. 348 - 349, che distingue tra incentivi di produttività e incentivi di redditività e, in collegamento a tale prima distinzione, tra incentivi individuali, incentivi di gruppo ed incentivi aziendali, con intensità motivazionale decrescente; ed infine E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 77 ss. Il suddetto è solo uno degli schemi di classificazione esemplificativi elaborati dalla dottrina in un tentativo di sintesi dell'eterogeneità dei criteri e delle modalità di erogazione che connota la retribuzione variabile nell'ambito della contrattazione collettiva. Un'altra classificazione, che si rinviene in B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, *op. cit.*, pp. 70 ss., individua una distinzione tra sistemi di incentivazione a carattere collettivo, i quali si sostanziano in un'erogazione collettiva secondo obiettivi di produttività o redditività d'impresa, e sistemi di incentivazione a carattere individuale, che consistono in un'erogazione individuale basata su criteri di valutazione dei comportamenti del dipendente. Un'ipotesi classificatoria riscontrabile in N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista italiana degli economisti*, n. 2, 2010, pp. 237 – 274, ma anche in T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *op. cit.*, pp. 637 ss. e G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione...* *op. cit.*, pp. 144 – 145, è quella che distingue tra sistemi incentivanti *output-oriented* e sistemi incentivanti *input-oriented*, ossia

tra sistemi focalizzati sul conseguimento di risultati, segnatamente aziendali, e sistemi focalizzati sullo sviluppo delle competenze organizzative e dei comportamenti organizzativi propri del ruolo. Dei due schemi classificatori anzidetti dà conto anche A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 29 - 30, che riporta anche la distinzione tra incentivi di gruppo, incentivi d'impresa ed incentivi multi-livello. Un'altra classificazione, tenendo conto delle modalità di partecipazione dei lavoratori all'economia d'impresa, distingue tra forme di partecipazione basate sull'attribuzione di azioni e forme di partecipazione basate sulla ripartizione degli utili attraverso speciali sistemi di retribuzione. Da conto di ciò M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, pp. 11 ss., che, ritenendo le summenzionate modalità classificatorie non pienamente adeguate a comprendere e spiegare l'attuale meccanismo retributivo, propone una classificazione basata sulla verifica dell'obiettivo da conseguire. In tal senso distingue tra retribuzione di produttività in funzione del risultato – in cui i criteri impiegati sono valutati *ex post*, al momento della loro realizzazione - e retribuzione di produttività in funzione del programma – in cui il “valore” dei criteri programmati, assorbiti nell'organizzazione del lavoro, sia accertato nel contratto collettivo tanto da consentire *ex ante* la definizione del trattamento economico.

Ai fini definatori della retribuzione incentivante, rileva soprattutto il sistema classificatorio che distingue tra sistemi retributivi di tipo incentivante e sistemi retributivi di tipo partecipativo, basato sulle differenti funzioni della retribuzione. Sebbene un tentativo di definizione di tali funzioni si rinviene in R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello d'impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, pp. 115 ss. con riferimento principalmente alla funzione redistributiva, per una sintesi schematica delle funzioni della retribuzione incentivante (in senso lato) pare opportuno rinviare a D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, *op. cit.*, pp. 10 - 17, i quali individuano una funzione incentivante e motivazionale, una funzione partecipativa e redistributiva, una funzione sanzionatoria e di riequilibrio, tra loro interconnesse e complementari, ma non sempre sovrapponibili. Una parte della dottrina ritiene che la retribuzione variabile abbia un carattere incentivante, restando marginale quello partecipativo: così, per tutti, A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *Riv. Giur. Lav.*, n. 1, pp. 299 ss.; altra parte della dottrina imputa una funzione commutativa alle tecniche incentivanti fondate sulla

produttività, ed una redistributiva alle tecniche incentrate sul mero andamento dell'azienda: così S. CIUCCIOVINO, *Autonomia collettiva e funzioni della retribuzione*, in *Arg. Dir. lav.*, n. 2, p. 210 e adesivamente A. NICCOLAI, *op. cit.*, pp. 357; altra ulteriore parte della dottrina nega la funzione incentivante della retribuzione variabile, imputandogli esclusivamente una funzione redistributiva: per tutti, M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, Aracne Editore, 2010, pp. 47 ss.; E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 115, che concorda con tale orientamento, purché lo si riferisca alla prassi contrattuale – collettiva applicativa, perché sul piano astratto gli accordi interconfederali consentono alla retribuzione variabile di avere una funzione incentivante. Resta fermo che, come esemplificato in S. BINI, *op. cit.*, pp. 9 – 10 – alla cui dottrina ivi citata si rinvia – gli strumenti retributivi partecipativi (*High Performance Work System*) incentivano il lavoratore a fornire uno sforzo discrezionale intrinseco nel suo potenziale, incoraggiando la partecipazione alla vita ed ai risultati dell'impresa.

3. Sistema retributivo incentivante e diritto alla retribuzione proporzionata e sufficiente

Dà conto del confronto dottrinale sui principi di proporzionalità e sufficienza della retribuzione di cui all'art. 36 Cost. T. TREU, *Onerosità e correttezza nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 1968. Si richiamano, tra i primi autori che hanno scritto circa i problemi interpretativi della disposizione costituzionale, R. SCOGNAMIGLIO, *Sull'applicazione dell'art. 36 della Costituzione...*, *op. cit.*, pp. 1033 ss.; G. PERA, *La giusta retribuzione dell'art. 36 Cost.*, in *Dir. lav.*, 1953, n. 1, ora in *Scritti di Giuseppe Pera*, vol. I, Milano, Giuffrè, 2007, pp. 3 ss., mentre con riferimento alle problematiche di applicazione giurisprudenziale dell'art. 36 Cost., si rinvia a M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, Bologna, 1971 e, più di recente, S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in E. GRAGNOLI, S. PALLADINI (a cura di), *op. cit.*, pp. 25 ss. Tradizionalmente si rinvengono due posizioni dottrinali (e giurisprudenziali) circa il rilievo da dare ai due parametri, se indissolubili e coesenziali ovvero se scindibili e concorrenti. La dottrina maggioritaria ritiene che i parametri della proporzionalità e della sufficienza vadano letti congiuntamente. Ad esemplificazione della stessa si richiama T. TREU, *sub art. 36*, *op. cit.*, pp. 109 ss. e S. BELLOMO, *op. cit.*, pp. 68 ss., che ritiene prioritario il parametro della proporzionalità rispetto a quello della sufficienza, in quanto l'autorità giudiziaria dovrebbe innanzitutto individuare il valore di mercato della prestazione, verificando che la determinazione negoziale della retribuzione non si sia posta al di sotto di una certa soglia. Diversamente M. C. CATAUDELLA, *op. cit.*, pp. 14 ss., per la quale il carattere sussidiario della sufficienza rispetto alla proporzionalità è tale per cui la

proporzionalità stessa è generalmente adeguata a garantire un minimo sufficiente al lavoratore. Peculiare la posizione, per la quale si rinvia a L. ZOPPOLI, *La corrispettività....*, *op. cit.*, pp. 279 ss. e L. ZOPPOLI, *L'articolo 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *op. cit.*; che distingue tra “retribuzione – corrispettivo”, connessa alla quantità e qualità del lavoro prestato, e “retribuzione – obbligazione sociale”, collegata al parametro della sufficienza in quanto permeata dalla tutela di interessi che trascendono il piano dell'autonomia negoziale privata, con prevalenza del criterio della sufficienza. Questo filone interpretativo è criticato da P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Riv. It. Dir. lav.*, pp. 754 ss., poiché nonostante tale bipartizione colga la duplice funzione della retribuzione, pone in ombra il contenuto assicurativo che, secondo un orientamento dottrinale da lui accolto, ha il contratto di lavoro subordinato. Secondo S. PALLADINI, *op. cit.*, pp. 25 ss., entrambe le posizioni dottrinali summenzionate richiedono di combinare insieme i due principi, secondo le operazioni alternative ma non contraddittorie rispettivamente della “fusione” e della “sommatoria”. Dunque, non c'è alcuna contrapposizione tra le stesse.

La retribuzione variabile, in base agli attuali assetti contrattuali collettivi, si configura come una voce che concorre ad incrementare il trattamento economico fisso da erogare al lavoratore, a partire dai minimi tabellari del contratto collettivo nazionale che la giurisprudenza maggioritaria utilizza come parametro di riferimento per individuare la giusta retribuzione (o retribuzione minima o retribuzione sufficiente), qualificata da L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 16 ss., come “sintesi” ideale dei contenuti costituzionali di cui all'art. 36 Cost. Più precisamente, come riportato in T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *op. cit.*, p. 666, in applicazione integrata di entrambi i principi di cui all'art. 36 Cost., la giurisprudenza nel valutare l'adeguatezza della retribuzione fa riferimento non alle retribuzioni minime stabilite dai contratti collettivi, ma ai compensi fissati dai contratti per le qualifiche proprie dei singoli lavoratori. In considerazione di ciò, secondo la dottrina maggioritaria, i principi di proporzionalità e sufficienza della retribuzione costituiscono un limite alla flessibilizzazione della retribuzione, e dunque anche alla sua funzionalizzazione di tipo incentivante. Il problema del rispetto dei principi costituzionali è disinnescato dall'esiguità delle voci retributive variabili: sul punto, si rinvia in particolare a: M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, p. 7 ss.; L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Napoli, Edizioni Scientifiche, 1994, pp. 348 ss.; E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Arg. Dir. lav.*, 1995, n. 2, pp. 223 ss.; P. TOSI, *op. cit.*, pp. 83; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *op. cit.*, p. 663 ss., per il quale il principio di proporzionalità contribuisce con quello di sufficienza a segnare l'equilibrio fondamentale tra le prestazioni

lavorative come valutato dalle parti collettive, al cui interno è possibile utilizzare anche criteri riferiti a parametri esterni alla prestazione di lavoro. Per A. RUSSO, *op. cit.*, p. 34, l'art. 36 Cost. è applicabile in tutti i casi in cui il rischio del lavoratore è tale da incidere sulla struttura principale della retribuzione e dunque, i modelli di retribuzione variabile si pongono ben oltre la soglia della sufficienza e in perfetta coerenza con il criterio della proporzionalità, in quanto il rischio si riferisce solo ad elementi addizionali della retribuzione. Concordando con E. GRAGNOLI, *op. cit.*, p. 224, L. ZOPPOLI, *La corrispettività....*, *op. cit.*, p. 129 e T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *op. cit.*, p. 666, osservano come criticità emergerebbero circa i premi legati ad indici di redditività solamente qualora diventassero predominanti nella struttura retributiva. Dello stesso avviso P. TOSI, *op. cit.*, pp. 83 – 84, il quale tuttavia sostiene che all'autonomia collettiva va riconosciuta ampia discrezionalità nel valutare i profili di proporzionalità e sufficienza, cosicché al contratto collettivo di categoria non è in radice preclusa la fissazione di un trattamento economico standard comprensivo di forma retributive incentivanti e aleatorie, purché a queste ultime sia riservato uno spazio, anche se significativo, equilibrato. Può collocarsi nel suddetto orientamento anche M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, pp. 115 ss., che rileva un profilo di possibile criticità con riferimento al principio della retribuzione sufficiente, nel caso di retribuzione di produttività in funzione del risultato alimentata dagli aumenti economici destinati alla retribuzione fondamentale, da corrispondersi in virtù dell'adempimento dell'ordinaria prestazione di lavoro e nel rispetto del principio di sufficienza. A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, 2016, n. 5, pp. 19 ss., riscontra una criticità nel caso di premi legati ad indici di produttività con riguardo al profilo del rispetto del principio di proporzionalità per l'ipotesi in cui il premio di risultato non sia conseguito per colpa della “non collaborazione” di altri colleghi di lavoro.

Un'impostazione contraria all'orientamento dominante in dottrina si rinviene in A. NICCOLAI, *op. cit.*, pp. 354 ss., che auspica, in base ad un ritrovato potere contrattuale dei sindacati e dei singoli dipendenti, uno svuotamento dei contenuti più spinti del concetto di sufficienza, cui non va data più priorità rispetto la proporzionalità, per lasciare maggiore spazio a forme salariali aleatorie. Compito della giurisprudenza dovrebbe essere non più garantire la sicurezza di un minimo invalicabile verso il basso, ma la genuinità della scelta di forme di remunerazione più rischiose. Conformemente all'orientamento dottrinale maggioritario in materia di retribuzione proporzionata e sufficiente, E. VILLA, *Retribuzione flessibile....*, *op. cit.*, p. 16 – 17 ritiene che il minimo retributivo possa anche non essere necessariamente garantito in cifra fissa, ma non possa essere reso aleatorio poiché tutte le volte in cui, a causa della flessibilizzazione della retribuzione, il

trattamento economico scende al di sotto dei minimi, il lavoratore ha diritto ad un adeguamento della retribuzione ad essi.

3.1. La “cedevolezza” delle garanzie costituzionali retributive in presenza di ulteriori interessi di rilievo costituzionale

Secondo L. ZOPPOLI, *L’art. 36 Cost. della Costituzione e l’obbligazione retributiva*, *op. cit.*, pp. 141 – 142, l’art. 36 Cost. renderebbe l’obbligazione retributiva globalmente assistita da penetranti garanzie costituzionali, da ritenersi tuttavia “strutturate (o interpretabili) in modo non rigido”. Da ciò ne discenderebbe una parziale cedevolezza rispetto all’esigenza di tutelare interessi pure forniti di grande rilievo costituzionale. Per G. RICCI, *Il diritto alla retribuzione adeguata tra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.it* – 163/2012 la libertà d’iniziativa economica privata *ex art. 41 Cost.* ed il diritto al lavoro *ex art. 4 Cost.* identificano dei contrappesi costituzionali al principio di adeguatezza retributiva.

L. ZOPPOLI, *L’art. 36 Cost. della Costituzione e l’obbligazione retributiva*, *op. cit.*, pp. 131 – 141, esamina fattispecie compatibili (e non) con il carattere “cedevole” della retribuzione *ex art. 36 Cost.*, tra cui i salari d’ingresso e i salari <<formativi>>. Per approfondimenti sulle suddette fattispecie, P. ICHINO, *Il contratto di lavoro...*, *op. cit.*, p. 131 ss., par. 236; E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 14 – 15, con particolare riferimento agli orientamenti giurisprudenziali.

Attualmente, il contratto di apprendistato è disciplinato dagli artt. 41 – 47 d. lgs. n. 81/2015, che rinviano in più punti alla legislazione regionale o alla contrattazione collettiva. Nelle sue tre articolazioni (apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore; apprendistato professionalizzante; apprendistato di alta formazione e ricerca), l’autonomia collettiva è deputata a disciplinare la retribuzione, attraverso due tecniche retributive, tra loro alternative (non cumulabili). *In primis*, possibilità di inquadrare il lavoratore fino a due livelli inferiori rispetto a quello spettante in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto (c.d. sottoinquadramento). Alternativamente (dal 2010), è possibile stabilire la retribuzione dell’apprendista in misura percentuale e proporzionata all’anzianità di servizio (c.d. percentualizzazione). D’altra parte, è disposto il divieto per l’apprendista di essere retribuito a cottimo (già previsto dall’art. 2131 c.c.). Già D. GAROFALO, *L’apprendistato tra sussidiarietà verticale e orizzontale*, Working Paper n. 14,

Adapt University Press, 2005, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5160/mod_resource/content/1/1960WP_05_14.pdf, osservava che contrattazione collettiva adotta per lo più il criterio del sottoinquadramento (non al di sotto di più di due qualifiche), essendo minoritario l'utilizzo della percentualizzazione. Inoltre, era previsto in alcuni contratti collettivi che il trattamento retributivo dell'apprendista non potesse superare la retribuzione netta del lavoratore non apprendista di analogo livello e anzianità aziendale, in relazione alle minori trattenute contributive previste per gli apprendisti. Il divieto di retribuzione a cottimo era rafforzato nella contrattazione collettiva (in recepimento della giurisprudenza) con l'automatica acquisizione della qualifica, anche prima della scadenza dell'apprendistato. Tratta specificamente degli aspetti retributivi M. TIRABOSCHI, *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, 2011, pp. 150 – 152. L'autore, nel commentare la disciplina, riprende le indicazioni fornite dal Ministero del lavoro con la circolare n. 27/2008, per specificare come il livello del sottoinquadramento non individua un “collegamento automatico” con la retribuzione della qualifica di destinazione meno due livelli, ma è un “limite massimo al dislivello di retribuzione”. Con riferimento alla percentualizzazione, l'autore ritiene che tale meccanismo consenta di fidelizzare l'apprendista più del sottoinquadramento, poiché questi vede incrementare la propria retribuzione con il passare del tempo e quindi col crescere di capacità e competenze.

Circa la retribuzione dell'apprendista L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, *op. cit.*, pp. 136 ss., ritiene che la riduzione dei livelli retributivi trovi il proprio fondamento nell'assenza di una piena maturità professionale, e nel conseguente tempo che il datore di lavoro investe in formazione. Si attestano su tale orientamento anche F. LISO, *Autonomia collettiva e occupazione* (Atti del XII Congresso Aidlass, Milano, 1997); P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, *op. cit.*, pp. 731 ss.; M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, p. 173, che parla di assenza di “professionalità oggettiva richiesta per l'attività che andrà a svolgere”. Da ultimo P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro*, oggi (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <https://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2018/05/Relazione-Pascucci-3.pdf>, p. 38, osserva che sì il minor trattamento retributivo riconosciuto all'apprendista discenda dal minor valore professionale della prestazione resa, dal quale non si differenzia però troppo la prospettiva alternativa per cui la formazione ricevuta si configura come un corrispettivo indiretto: infatti il tempo dedicato alla formazione è sottratto al lavoro in termini produttivi e quindi va riguardato anche sotto il profilo della proporzionalità della retribuzione, tanto che il rapporto formazione/retribuzione si è sempre posto in termini di proporzionalità inversa. I

suddetti orientamenti presuppongono che il parametro della proporzionalità di cui all'art. 36 Cost. comporti che la retribuzione sia collegata alla qualità del lavoro prestato, dunque alla professionalità. La *ratio* del divieto di retribuzione a cottimo è stata esplicitata con la risposta del Ministero del Lavoro all'interpello n. 13 del 1° marzo 2007, con riferimento alla compatibilità con la voce "utile di cottimo", è consta nell'evitare che l'apprendista possa subire un pregiudizio dall'applicazione di una retribuzione commisurata al risultato, proprio in ragione della minore capacità produttiva dovuta evidentemente ad una minore esperienza di lavoro. Si veda in dottrina, *ex multiis*, M. VITALETTI, *ibidem*. Infatti, come evidenziato da G. PERA, *Diritto del lavoro*, 2° ed., Cedam, 1984, p. 441 il lavoro a cottimo o incentivo presuppone che il lavoratore abbia acquisito una piena preparazione professionale, trattandosi di lavori nei quali il trattamento influisce sul trattamento retributivo. Una *ratio* "chiara" per L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 157 – 159. L'autore si sofferma in particolare sul problema della compatibilità della retribuzione a cottimo od incentivo ed altre tipologie di contratti a carattere formativo, quale il contratto di formazione e lavoro. Osserva che in tale caso, pur non sussistendo un divieto espresso, occorre guardare alla natura del rapporto per verificare in che misura questi sia caratterizzato dall'elemento della formazione, e si conclude per l'ammissibilità del cottimo qualora non impedisca l'attuazione del progetto formativo ovvero esso rientri nell'ambito della formazione. In sostanza, se il lavoro a cottimo sia svolto con funzione formativa per consentire al lavoratore per acquisire una determinata professionalità, coerente col progetto formativo. Con riferimento alla retribuzione di produttività, M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, pp. 173 – 174 ritiene che il profilo della professionalità possa essere utile per verificare la compatibilità con il contratto di apprendistato. Per l'autrice, la retribuzione di produttività in funzione del risultato non poggia in alcun modo sull'attitudine professionale del lavoratore, dunque l'apporto di lavoro individuale non concorre alla definizione del trattamento o lo fa in modo marginale. Conseguentemente è compatibile con l'apprendistato. Stessa conclusione si sostiene per la retribuzione di produttività in funzione del programma, in quanto anche in tal caso non rileva la professionalità, ma la flessibilità interna al rapporto di lavoro, che attiene allo stesso modo lavoratore e apprendista.

Con riferimento ai contratti di apprendistato di primo e terzo livello, rispettivamente gli artt. 43, c. 7 e 45, c. 3 d. lgs. n. 81/2015 stabiliscono che per le ore di formazione svolte all'interno dell'istituzione formativa (c.d. formazione formale) il datore di lavoro è esonerato da qualsiasi obbligo retributivo, mentre per le ore di formazione a carico del datore di lavoro (c.d. formazione informale) è riconosciuta all'apprendista, salva diversa previsione della contrattazione

collettiva, una retribuzione pari al 10% di quella che gli sarebbe dovuta in relazione alla qualifica finale. Sul punto, P. PASCUCCI, *op. cit.*, p. 39, che dà compiutamente conto delle differenti posizioni in dottrina su tale tema: per parte della dottrina tali disposizioni, nate sicuramente con funzione incentivante, sono non in linea con le finalità tipiche del contratto di apprendistato, poiché nella causa contrattuale la componente formativa e quella occupazionale debbono necessariamente coesistere; per altra parte della dottrina la previsione di un obbligo retributivo, sia pure di modesta entità, a carico del datore di lavoro anche per le ore di formazione, rischia di determinare una sorta di *deminutio* delle responsabilità formative gravanti su quest'ultimo, con possibili ricadute negative sul raggiungimento delle finalità proprie del contratto.

Come osservato da O. MAZZOTTA, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 3° ed., 2008, pp. 776 – 778, cui si rinvia per approfondimenti, sono esistiti una pluralità di tipologie contrattuali denominate contratto di formazione lavoro, specificamente destinate all'inserimento di persone svantaggiate, anche per ragioni anagrafiche, apprezzabili sia nell'evoluzione normativa che nella legislazione vigente, il prototipo delle quali è stato il contratto di formazione di cui alla l. n. 285/1987. Con il d. lgs. n. 276/2003, i contratti di formazione - lavoro sono rimasti utilizzabili solo per i rapporti con le pubbliche amministrazioni, mentre nel settore privato sono stati soppressi e sostituiti dal contratto d'inserimento di cui agli artt. 54 – 59 d. lgs. n. 276/2003, il quale è stato eliminato dall'ordinamento dalla l. n. 92/2012.

Quanto al trattamento economico del lavoratore nel contratto d'inserimento, come nell'apprendistato, era previsto il sottoinquadramento contrattuale, non inferiore a più di due livelli, spettante ai lavoratori addetti a mansioni o funzioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle cui è finalizzato il progetto di inserimento, oggetto del contratto (art. 59 d. lgs. n. 276/2003). Similmente nel contratto di formazione lavoro, laddove i lavoratori assunti con tale tipologia contrattuale possono essere inquadrati ad un livello inferiore rispetto a quello di destinazione (art. 16, c. 3, l. n. 451/1994). In quest'ultimo caso, concordano sulla *ratio* giustificativa delle esigenze formative, *ex multiis*, L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva... op. cit.*, pp. 138 – 139; O. MAZZOTTA, *op. cit.*, p. 790.

Con riferimento al salario d'ingresso, nel senso di istituto di origine contrattuale, e come aspetto dei contratti con finalità formativa, si rinvia a L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva, op. cit.*, p. 137, e alla dottrina ivi citata. L'autore legittima il suddetto istituto in base alla sua teoria che ripartisce la retribuzione in retribuzione – obbligazione sociale e retribuzione –

obbligazione corrispettivo, ritenendo che in tal caso si abbia una compressione della seconda, avendo lo scambio oggetto diverse quantità e/o qualità di lavoro prestato. P. PASCUCCI, *op. cit.*, pp. 38 – 39 ritiene evidentemente legittimo prevedere un salario di minore entità (ad esempio mediante una riduzione dei benefici della contrattazione aziendale) purché si garantisca il *minimum* costituzionale. Pertanto, per l'autore, qualora la contrattazione collettiva riduca la retribuzione – mediante una valutazione di sintesi che riconsideri la proporzionalità pur garantendo sempre la sufficienza – potrebbe sostenersi che previsioni di questa natura possano giustificarsi, ancorché entro determinati limiti (tra cui, se del caso, quello di cui all'art. 37, c. 3, Cost.), ove si leggano proprio alla luce di un bilanciamento tra due interessi entrambi costituzionalmente rilevanti: il diritto alla giusta retribuzione e il diritto al lavoro. In ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia...*, *op. cit.*, pp. 237 – 238, il salario d'ingresso è identificato come una delle misure di riduzione del costo del lavoro attuate dai contratti collettivi aziendali (soprattutto di aziende metalmeccaniche), riconducibile ad operazioni di riduzione del differenziale tra gli elementi economici pattuiti nel contratto collettivo di rilevanza nazionale (qualora troppo onerosi in relazioni alle condizioni del mercato) e quelli pattuiti in azienda. L'utilizzo di tali istituti non attiene esclusivamente la contrattazione aziendale: anche contratti collettivi nazionali, quali il CCNL Bancari, il CCNL Giornalisti ed il CCNL Chimici, prevedono sistemi retributivi riconducibili al salario d'ingresso (cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia... op. cit.*, p. 51).

Anche il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio – sanitario assistenziale – educativo e di inserimento lavorativo (di seguito “CCNL Cooperative sociali”), contratto collettivo stipulato da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale nella categoria, come riconosciuto e ribadito dal Ministero del Lavoro con le circolari del 9 novembre 2010, del 6 marzo 2012, del 1° giugno 2012 e del 28 aprile 2015, prevede la possibilità di applicare un salario d'ingresso alle persone svantaggiate ai sensi dell'art. 4 l. n. 381/1991 (ivi inclusi i detenuti). In particolare, il salario di primo ingresso è una modalità retributiva prevista dall'art. 2 CCNL Cooperative sociali che consente di ridurre, per un periodo massimo di tre anni, la retribuzione definita contrattualmente, collegandone una quota al graduale raggiungimento di obiettivi produttivi e comportamentali adeguati alla condizione del lavoratore. In effetti, si tratta di un istituto utilizzabile esclusivamente per le persone svantaggiate con ridotta capacità produttiva per le quali sia stato predisposto un “progetto personalizzato” finalizzato a conseguire l'acquisizione di tutte quelle competenze caratteriali e professionali necessarie a favorire il reinserimento sociale. Un'approfondita descrizione del ruolo, del

funzionamento del salario d'ingresso e del suo rapporto con il progetto personalizzato si rinviene in F. PERRINI – G. ZANONI, *Inserimento lavorativo nelle cooperative sociali*, Franco Angeli, 2005, pp. 68 – 71 e 91 – 103. Gli autori in particolare evidenziano come il contratto collettivo nazionale nulla disponga in merito alla quantificazione e struttura del salario d'ingresso, fornendo essi stessi un “modello” di salario e progetto personalizzato. A parte la durata massima triennale, è previsto esclusivamente il controllo della Commissione Paritetica provinciale, o, in sua assenza, delle OO.SS. territorialmente competenti, sul progetto personalizzato e sui motivi che giustificano l'adozione del salario d'ingresso, fermo restando che il controllo non si configura come un'autorizzazione preventiva. Analoghe considerazioni e una ricostruzione più sintetica dell'istituto si rinvencono in S. LAPPONI – G. NATALUCCI, *Il socio lavoratore*, Milano, Giuffrè, 2012, pp. 89 - 92. Nonostante la posizione unanime della dottrina, confermata dalla prassi, in talune occasioni alcune organizzazioni sindacali hanno rivendicato, anche a livello giudiziario, una differente interpretazione in forza della quale il salario d'ingresso è applicabile esclusivamente laddove il lavoratore svantaggiato sia stato assunto con contratto di inserimento ai sensi degli artt. 28 CCNL Cooperative sociali e 54 d. lgs. n. 276/2003, con ripercussioni in senso restrittivo circa la sua durata massima e la sua quantificazione: in tal senso sia consentito un rinvio al parere tecnico *Contro il salario d'ingresso nelle cooperative sociali* di SLAI COBAS, consultabile su <https://slaicobastrentino.files.wordpress.com/2009/05/contro-il-salario-dingresso-nella-cooperativa-il-gabbiano-di-trento.pdf>.

3.2. Sistema retributivo incentivante e ripartizione del rischio nel rapporto di lavoro subordinato

Un sistema retributivo incentivante è potenzialmente in grado di alterare le caratteristiche intrinseche del rapporto di lavoro subordinato, innanzitutto per quanto attiene la ripartizione del rischio. Interessante, da tale angolo visuale, può essere l'orientamento, che trae origine dal paradigma proposto da F. H. KNIGHT, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston e New York, Houghton Mifflin Company, 1921, ripubblicato in F. H. KNIGHT, *Risk, Uncertainty and Profit*, Mineola, New York, Dover Publications Inc., 2006 e di cui diffusamente in P. ICHINO, *Il contratto...*, *op. cit.* pp. 144 ss.; P. ICHINO, *Che cosa impedisce ai lavoratori di scegliersi l'imprenditore. Le nuove frontiere delle politiche del lavoro nell'era della globalizzazione*, in P. TULLINI (a cura di), *Il lavoro: valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, 2009, pp. 75 ss.; P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, *op. cit.*, pp. 731 ss., per il quale il contratto di lavoro subordinato è connotato da un determinato “contenuto assicurativo”, fondato su uno scambio tra la maggiore continuità e stabilità di occupazione e

reddito acquisita dal lavoratore - dovuta al trasferimento del rischio del risultato dell'attività sul datore di lavoro - ed il pagamento a quest'ultimo di un "premio assicurativo" consistente in un più basso livello reddituale del prestatore di lavoro, dovuto alla rinuncia ai risultati complessivi dell'impresa. La ricostruzione proposta dal suddetto autore si fonda sul concetto di avversione al rischio da parte dei lavoratori dipendenti, per le cui differenti accezioni in letteratura si veda R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa...*, *op. cit.*, pp. 115 – 152, *sub nota* 8.

P. ICHINO, *Lavoro e sindacato...*, *op. cit.*, pp. 261 ss. ricostruisce i rapporti tra allocazione del rischio e retribuzione, in funzione di due tipi normativi contrapposti di rapporto di lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato come sopra ricostruito, che rappresenta il prototipo di rapporto di lavoro corrispondente all'art. 36 Cost., e in cui l'imputazione di tutti i rischi del risultato dell'attività produttiva è in capo al datore di lavoro ed il lavoratore non ha alcun interesse ad essere coinvolto nella gestione dell'impresa. All'estremo opposto vi è il modello del rapporto associato, sussumibile all'art. 46 Cost., nel quale il lavoratore conferisce il proprio lavoro per l'esercizio di un'impresa comune con altri, nel quale il rischio dell'attività produttiva grava interamente anche sul lavoratore, ma questi partecipa alla gestione imprenditoriale. I due tipi di rapporto configurano due estremi tra i quali si rinvengono vari paradigmi intermedi con variabile ripartizione del rischio e coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa. Tra questi paradigmi intermedi si collocano le ipotesi di retribuzione incentivante e di partecipazione al rischio. M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, p. 6 - 8 osservano come agganciare una quota della retribuzione variabile a indici rappresentativi di andamenti economico produttivi dell'impresa, estrinseci rispetto la prestazione lavorativa, "scuote" uno dei capisaldi della configurazione del contratto di lavoro subordinato, in quanto determina una compartecipazione, seppure in quota minima, al rischio d'impresa.

Se i sistemi incentivanti consentono una differente ripartizione del rischio, occorre verificare entro quali limiti essa possa realizzarsi, senza che sia pregiudicato il paradigma del rapporto di lavoro subordinato garantito dall'art. 36 Cost. Secondo P. ICHINO, *La nozione...*, *op. cit.*, pp. 758 ss. è necessario distinguere in funzione dell'applicazione o meno di un contratto collettivo nazionale al rapporto di lavoro. In caso di applicazione di contratto nazionale, non si ha una diversa ripartizione del rischio, poiché il prestatore di lavoro non accetta una riduzione del contenuto assicurativo del rapporto di lavoro: al lavoratore sono garantite tutte le voci retributive previste dal contratto nazionale, e può essere resa aleatoria esclusivamente l'eventuale retribuzione aggiuntiva ulteriormente corrisposta in base al contratto individuale. Adesivamente E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*,

op. cit., pp. 19 - 20, che specifica come, a differenza del contratto individuale ed in conformità alla giurisprudenza maggioritaria che legittima le deroghe *in peius* al contratto nazionale effettuate dal contratto di secondo livello, quest'ultimo potrebbe rendere flessibile una parte della retribuzione che il contratto collettivo nazionale garantisce in forma fissa, purché la retribuzione complessiva non risulti inferiore alla "retribuzione minima". In caso di non applicazione di alcun contratto collettivo nazionale, secondo P. ICHINO, *La nozione...*, *op. cit.*, pp. 758 ss., sarebbe possibile una diversa ripartizione del rischio, poiché sarebbe possibile flessibilizzare una parte del trattamento economico che vada ad incidere anche sui minimi retributivi previsti dal contratto collettivo di categoria potenzialmente applicabile, con il limite della sufficienza *ex art. 36 Cost.* Se dunque, la retribuzione si colloca al di sotto dei minimi retributivi, agendo in giudizio il lavoratore conseguirà la sconfessione della diversa ripartizione del rischio e l'adeguamento ai minimi retributivi. Un differente soluzione interpretativa è proposta da A. NICCOLAI, *op. cit.*, pp. 358 ss.: dopo aver escluso che la traslazione del rischio in capo al lavoratore incida sulla natura subordinata del rapporto, stante l'accessorietà di tale requisito ai fini della qualificazione del rapporto, lo studioso propone una ricostruzione della controprestazione in termini di mera aspettativa di maggior guadagno rispetto ai minimi contrattuali, seppure con il rischio di una futura erogazione patrimoniale che possa porsi al di sotto della retribuzione minima.

Di diverso avviso rispetto la ricostruzione anzidetta L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 7 - 8, il quale ritiene che per l'esiguità della quota retributiva flessibilizzata e le sue caratteristiche, la retribuzione incentivante non determina sfasature rispetto alla fattispecie astratta del rapporto di lavoro subordinato. Dall'esame della struttura della retribuzione variabile in funzione della produttività introdotta in alcune realtà aziendali, l'autore rileva che essa non mira a pretendere una particolare prestazione, quanto piuttosto ad incentivare la disposizione partecipativa dei lavoratori. Inoltre, dall'angolo visuale dell'obbligo di diligenza, l'autore osserva che il risultato rileva non ai fini della valutazione dell'adempimento, ma sulla remunerazione che viene rapportata al rendimento di cui il risultato è soltanto un parametro.

4. Sistema retributivo incentivante e autonomia collettiva: la valorizzazione del secondo livello contrattuale

Per una introduzione di carattere generale sugli assetti contrattuali e sulle relazioni industriali, si rinvia, per tutti, a G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni*

industriali e contrattazione collettiva, Bologna, Il Mulino, 2009. Circa il rapporto tra contrattazione collettiva e retribuzione variabile non si può prescindere dalle complesse dinamiche che hanno interessato lo sviluppo della contrattazione collettiva e le relazioni industriali. Già tra gli anni '50 e '60, come ricostruito in G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953 -1963)*, Giuffrè, 1964, sistemi incentivanti diversi dal cottimo hanno iniziato ad essere introdotti nella contrattazione aziendale, in risposta alle richieste dei lavoratori di partecipazione ai risultati dell'andamento aziendale, nonché all'interesse datoriale di sostituire il cottimo con incentivi correlati all'apporto globale e non individuale della forza lavoro. Negli anni '60 e '70, il sindacalismo fa proprio l'obiettivo egualitario e l'azione contrattuale tende all'accorpamento dei trattamenti per "categorie" o "livelli" professionali, un sistema per cui le differenze di risultato non comportano differenze retributive. Tale periodo è caratterizzato da un "irrigidimento" dei sistemi tradizionali di incentivo (cottimo e premio di produzione), la cui percentuale di incidenza sulla retribuzione globale si riduce e che smarriscono la funzione incentivante. Sul tema, A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *DRI*, n. 1, 1991, pp. 13 ss. Un riepilogo delle concrete applicazioni contrattuali del cottimo degli anni '60 è rinvenibile in: G. VENETO, *Contrattazione e prassi nei rapporti di lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1974, pp. 107 ss. e M. RICCI, *Le forme di incentivazione del lavoro nella contrattazione aziendale, (1968 – 1974)*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1975, n. 1, pp. 665 ss. La successiva stagione contrattuale è così caratterizzata da aumenti retributivi su base oraria a livello nazionale e aziendale, protetti dall'inflazione attraverso il meccanismo di rivalutazione automatica c.d. "scala mobile". Le distorsioni inflazionistiche di tale sistema sono state alla base del passaggio ad una fase di blocco della "spirale" retributiva. Per una sintesi sul punto, ed in generale sull'evoluzione storica della retribuzione variabile, A. DI STASI, *op. cit.*, pp. 3 ss. Con la sottoscrizione del Protocollo Ciampi - Giugni del 23 luglio 1993, finalizzato a contenere il tasso di inflazione e raggiungere i parametri per accedere all'unione monetaria europea, si ha una nuova fase di centralizzazione contrattuale, essendo attribuita la competenza esclusiva in materia di retribuzione variabile al contratto di secondo livello, mentre il contratto nazionale di categoria doveva adeguare i trattamenti economici ai tassi d'inflazione ed adattarli anche agli incrementi settoriali di produttività. Per un'analisi dettagliata del Protocollo del 1993, si rinvia a T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1993, p. 215 ss.; G. RICCI, *Il protocollo del 23 luglio 1993 sul costo del lavoro: verso l'istituzionalizzazione delle relazioni industriali?*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, n. 1, 1993, pp. 279 ss.; C. ZOLI, *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi*

di diverso livello, in M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, 2006, pp. 301 ss. Gli assetti definiti dal Protocollo Ciampi – Giugni, per la loro rigidità, hanno determinato effetti distorsivi, sostanziatisi in una limitata diffusione di forme retributive variabili ed incentivanti e della contrattazione di secondo livello. Circa le inefficienze del Protocollo Ciampi – Giugni si rinvia a M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto dl gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Unione Europea*, in *Collana ADAPT*, n. 5, 2002, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5398/mod_resource/content/1/1973WP_02_5.pdf. A correzione delle problematiche del Protocollo Ciampi – Giugni, si sono susseguite una serie di riforme di modernizzazione dell'architettura contrattuale e delle relazioni industriali, che in materia retributiva hanno confermato, con alcune significative modifiche, il sistema precedente: l'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, non siglato dalla CGIL, e gli accordi interconfederali emanati in sua attuazione; l'Accordo interconfederale del 28 luglio 2011; Protocollo del 31 maggio per l'attuazione dell'A.I. del 28 giugno 2013; Accordo interconfederale in merito al Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014. In particolare, l'A.I. del 2009, utilizzando una terminologia parzialmente diversa da quella del Protocollo del 1993, prevede che il premio variabile sia calcolato con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di redditività di efficacia, di innovazione, di efficienza organizzativa ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa. Per un approfondimento di tipo economico - organizzativo della retribuzione variabile derivante dalla contrattazione collettiva, cfr. R. POETTO, *op. cit.*, pp. 194 – 199. Una parte della dottrina giuridica (cfr. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività...*, *op. cit.*, pp. 48 ss.) ritiene che rientri nella nozione contrattuale collettiva interconfederale di retribuzione variabile esclusivamente un premio basato sul conseguimento di obiettivi collettivi, non individuali. Per altra parte della dottrina (cfr. T. TREU, *Le forme retributive...*, *op. cit.*, pp. 652 ss.; E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, p. 30) la definizione include anche sistemi di retribuzione basati sulla *performance* individuale. In ogni caso, era previsto che la contrattazione collettiva nazionale dovesse prevedere un elemento economico di garanzia retributiva, in cifra fissa, da corrispondere qualora fosse assente il secondo livello di contrattazione collettiva e i dipendenti non percepissero altri trattamenti economici individuali o collettivi oltre a quanto spettante per contratto collettivo nazionale di categoria. In aggiunta al Protocollo del 1993, e per ovviare alla

fallimentare diffusione quantitativa dell'accordo di secondo livello, l'A.I. del 2009 ha introdotto altresì delle clausole d'uscita dal CCNL, che, se con questo accordo ammettevano intese modificative che potevano interessare qualsivoglia istituto economico e normativo, con l'A.I. del 2011 (confermato sul punto dal T.U. sulla rappresentanza del 2014) potevano interessare esclusivamente la materia della "prestazione lavorativa", degli "orari" e dell'"organizzazione del lavoro". Dunque, le clausole d'uscita non possono più condurre ad una flessibilizzazione del trattamento economico del contratto collettivo nazionale di lavoro. Per analisi contenutistiche di tali accordi, si rinvia a M. RICCI, *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale Confindustria del 2009: contenuti e modelli di relazioni industriali*, in *Riv. It. Dir. lav.*, n. 3, 2009, pp. 353 ss; F. CARINCI, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 125/2011; F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga*, Ipsoa, Milano, 2012; F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, Adapt Labour Studies e-Book series, n. 26, Adapt University Press, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/17802/mod_resource/content/6/ebook_vol_26.pdf; M. BARBIERI, *Il testo unico alla prova delle norme giuridiche*, in *Giorn. Dir. lav. rel. ind.*, 2014, pp. 3 ss. Da ultimo, con riferimento all'Accordo interconfederale del 9 marzo 2018, c.d. Patto per la fabbrica, è previsto che il contratto collettivo nazionale di categoria debba individuare (e possa modificare) i minimi tabellari, definiti Trattamento economico minimo (TEM) ed il Trattamento Economico Complessivo (TEC) cioè tutte le voci contrattuali con ricaduta economica (ivi inclusi il TEM e le eventuali forme di welfare) comuni a tutti i lavoratori del settore, a prescindere dal livello contrattuale a cui ne sia affidata la disciplina. Per delle prime riflessioni sul Patto per la fabbrica, si rinvia a P. ICHINO, *Quel patto poco utile per la fabbrica*, 2018, consultabile in <https://www.lavoce.info/archives/52391/quel-patto-poco-utile-per-la-fabbrica/>; F. DI NOIA, *Sul "ritrovato" dinamismo del sistema di relazioni industriali. Rappresentatività e assetti contrattuali dopo l'accordo interconfederale 28 febbraio 2018*, Working Paper n. 7, Adapt University Press, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/32897/mod_resource/content/1/wp_2018_7_di_noia.pdf e, con particolare riferimento alla sistemazione della materia retributiva secondo le categorie del Trattamento economico minimo (TEM) e Trattamento economico complessivo (TEC), cfr. A. GARNERO, *Patto per la fabbrica. Al minimo sindacale*, 2018, consultabile in <https://www.lavoce.info/archives/51535/patto-la-fabbrica-contenuti/>; M. MARTONE, *Retribuzione e struttura della contrattazione collettiva* (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su

<http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/05/relazione-michel-martone-aidlass.pdf>.

Per una ricostruzione dettagliata dell'evoluzione degli assetti contrattual-collettivi dall'angolo visuale della retribuzione flessibile, assumono rilievo i seguenti contributi: il precitato M. MARTONE, *op. cit.*, che discute la problematica alla luce delle esigenze di sostenere la produttività, nonché E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 24 ss., la quale evidenzia come gli accordi interconfederali non precludono astrattamente la differenziazione dei trattamenti economici aggiuntivi in base ai risultati prefissati conseguiti dai lavoratori, ma tendenzialmente le regolamentazioni dei contratti collettivi di secondo livello perseguono una politica egalitaria, senza differenziare i trattamenti economici in base al merito; M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella "nuova" contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2011, pp. 689 ss.; M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, pp. 61 ss., ricostruisce lo sviluppo ed i contenuti della contrattazione collettiva alla luce della differenziazione concettuale tra retribuzione di produttività in funzione del risultato, che trae origine dal Protocollo del 23 luglio 1993, e retribuzione di produttività in funzione del programma, che trova fondamento nell'Accordo sulle linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia del 21 novembre 2012. Quest'ultimo accordo dispone che il contratto collettivo nazionale di categoria disponga una delega al secondo livello di contrattazione per le materie che possono incidere positivamente sulla crescita della produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro. Per approfondimenti, oltre la citata Vitaletti, si veda M. BARBIERI, *Un accordo senza respiro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013, pp. 241 ss.; G.P. CELLA, *Produttività e relazioni industriali*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013, pp. 285 ss.; C. DELL'ARINGA, *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013, pp. 293 ss. Un'originale interpretazione della relazione tra livelli contrattuali e tipologie retributive (fissa e variabile) si rinviene in P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva e diritti di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Lecce 27 - 28 maggio 2005, pp. 266 ss., dove l'autore osserva come l'orientamento giurisprudenziale che attribuisce valore inderogabile a quella porzione molto elevata del monte salari rappresentata dai minimi di trattamento retributivo fissati dal contratto collettivo nazionale (in cifra fissa) inibisce o limita fortemente la sperimentazione contrattuale territoriale o aziendale di un modello retributivo alternativo (variabile) basato sulla "scommessa" comune tra lavoratore ed imprenditore sui risultati dell'attività aziendale.

Nella direzione di accrescere gli spazi di manovra della contrattazione aziendale e territoriale, il legislatore è intervenuto con l'art. 8 d. l. n. 138/2011 convertito con modificazioni dalla l. n. 148/2011, che ha abilitato la contrattazione collettiva di prossimità, aziendale o territoriale, a derogare alle disposizioni di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro, in presenza di tassative materie e finalità ivi indicate. Tra l'estesa letteratura di carattere generale sul tema, si rinvia per una disamina in materia ai singoli articoli nell'ambito del confronto a più voci di cui in *DRI*, 2012, n. 1, pp. 1 – 92, con contributi di M. Magnani, R. De Luca Tamajo, A. Maresca, M. Del Conte, M. Marazza, R. Pessi, C. Pisani, M. Tiraboschi. Ancora, si veda A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di Agosto" del Diritto del lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it – 132/2011*; F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it – 133/2011*; T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, in *Dir. rel. ind.*, 2011, n. 3, pp. 613 ss.; M. SACCONI, *Teoria e pratica delle relazioni adattive di prossimità*, in *Guida al Lavoro*, 5 ottobre 2018, n. 39. In materia di retribuzione, lo sforzo interpretativo della dottrina si è concentrato sul potenziale potere del contratto di prossimità di derogare il trattamento economico erogato in cifra fissa dal contratto collettivo nazionale. E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 41 – 45, prospetta due soluzioni ermeneutiche: le parti sociali potrebbero legittimamente flessibilizzare una parte della retribuzione di cui all'accordo nazionale, nei limiti dei minimi di trattamento *ex art. 36 Cost.*, senza che venga in rilievo l'art. 8, in base all'orientamento giurisprudenziale che ritiene pienamente legittime le deroghe introdotte dalla contrattazione di secondo livello; in alternativa, l'accordo di prossimità non sembrerebbe in grado di derogare alla regolamentazione della retribuzione del contratto collettivo nazionale, perché la retribuzione non è inclusa nei limiti di materia individuati dall'art. 8. Quest'ultima interpretazione è accolta da A. TAGLIENTE, *Contrattazione di prossimità: clausole derogatorie, limiti ed opponibilità. Problematiche contributive*, in *DRI*, n. 2, 2015, p. 346, ed un'indicazione indiretta a favore di quest'ultima interpretazione sembra ricavarsi dalla risposta all'interpello n. 8 del 12 febbraio 2016 del Ministero del Lavoro, ad un quesito sulla derogabilità della retribuzione e contribuzione minime ad opera della contrattazione di prossimità. Il Ministero ha risposto negativamente osservando come i minimi retributivi non rientrano nell'elenco delle materie oggetto di deroghe ad opera delle specifiche intese, per cui, stante l'indiscutibile tassatività dell'elenco di cui all'art. 8, non è concesso alle parti individuare diversi settori di intervento derogatorio. Inoltre, la non derogabilità dei minimali dei trattamenti retributivi e contributivi, ad opera delle intese di cui all'art. 8, riposerebbe sia sul limite inderogabile dei principi costituzionali di proporzionalità e sufficienza, sia sulle finalità assicurative e

previdenziali, di cui le parti non possono disporre, essendo la retribuzione imponibile non inferiore a quella minima necessaria per l'assolvimento degli oneri contributivi. Sul punto, G. CAROSIELLI, *Retribuzioni e contributi minimi inderogabili dalla contrattazione di prossimità*, in *La Circolare di lavoro e previdenza*, marzo 2016. Sicuramente, il contratto di prossimità può regolare voci retributive variabili aggiuntive al trattamento economico di cui all'accordo nazionale. Per M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, pp. 101 ss., esse possono configurarsi sia come retribuzione di produttività in funzione del risultato, sia come funzione di produttività in funzione del programma. Con riferimento a quest'ultima, evidenzia il rischio di *race to the bottom* a scapito dei lavoratori, per la possibilità di disciplinare la retribuzione di produttività in funzione dell'adozione di misure organizzative che, nei limiti delle materie *ex art.* 8, possono derogare *in peius* alla legge e ai contratti collettivi nazionali. Rileva comunque come la circ. n. 15/2013 del Ministero del lavoro possa costituire un disincentivo al nesso tra contratti di prossimità e retribuzione di produttività.

Da ultimo, con specifico riferimento alle relazioni industriali nel sistema delle imprese cooperative, vige un sistema di accordi interconfederali che ricalca parzialmente quello sopra ricostruito, costituito dal Protocollo relazioni industriali nel sistema delle imprese cooperative 5 aprile 1990, dall'A.I. del 18 settembre 2013, dall'A.I. del 28 luglio 2015 e da ultimo dall'A.I. sulle linee guida per la riforma delle relazioni industriali del 12 dicembre 2018.

5. Modelli di incentivazione: premessa

In origine, al tempo dell'affermarsi della concezione tayloristica del lavoro (cfr. *ex multis*, per l'efficace sintesi, R. POETTO, *op. cit.*, pp. 185 – 187), il binomio retribuzione fissa – retribuzione variabile corrispondeva a quello operaio – impiegato. Ad eccezione delle (privilegiate) figure impiegate, la struttura retributiva della forza lavoro operaia era commisurata al rendimento quantitativo ed assumeva la forma del cottimo, senonché l'evoluzione tecnologica e l'attività sindacale hanno esteso anche alla classe operaia una componente retributiva invariabile, considerata indispensabile per il sostentamento sociale del prestatore e riconosciuta come elemento di scambio stabilizzato per una prestazione professionale impiegabile. Come già osservato, ciononostante esistono una pluralità di sistemi retributivi variabili ed incentivanti, variamente classificati. Sulla base del rapporto “*Salary-setting mechanism across the EU*” dell'Eurofound, consultabile su <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/salary-setting-mechanisms-across-the-eu>, una possibile classificazione è quella che identifica: retribuzione a cottimo o per provvigione; retribuzione correlata ad una valutazione individuale della prestazione lavorativa;

la c.d. retribuzione di produttività, correlata ad obiettivi di gruppo, di azienda, di stabilimento o di reparto; la c.d. retribuzione di redditività, correlata ai risultati economici ed agli utili aziendali; infine, la partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori. Adottando tale tipologia classificatoria, ai fini della presente *literature review*, e tenuto conto delle finalità di massima incentivazione individuale che un sistema retributivo collegato alla funzione della pena si ritiene debba avere, si ricostruirà lo stato dell'arte con riferimento esclusivamente alla retribuzione a cottimo e quella correlata ad una valutazione individuale della prestazione lavorativa. Si tratta, infatti, dei sistemi retributivi dal più alto valore incentivante (cfr. A. RUSSO, *op. cit.*, pp. 38 – 42, ma anche UNINDUSTRIA BOLOGNA, *op. cit.*, p. 16), che il medesimo autore riconduce alla tipologia degli strumenti di flessibilità salariale c.d. difensiva, aventi come principale scopo la riduzione e il contenimento del costo del lavoro.

5.1. Il cottimo individuale

Con riferimento alla forma di retribuzione del cottimo, non si può prescindere dal fondamentale apporto di G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...*, *op. cit.* L'illustre autore, dopo aver definito la retribuzione a cottimo, procede ad un esame della sua vicenda evolutiva attraverso una lettura congiunta dell'istituto giuridico e delle strutture tecnico – economiche in cui è destinato ad operare, ricostruendo le varie posizioni dottrinarie antecedenti. In tal modo arriva alla conclusione che tale retribuzione non sia più collegata tanto al risultato (che non è più incluso nell'obbligazione del cottimista), ma al rendimento, misura quantitativa della prestazione. Dunque, l'adempimento del prestatore va misurato sull'obbligazione di lavoro, non sull'eccedenza di rendimento del cottimista.

Circa la nozione di retribuzione a cottimo, G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...*, *op. cit.*, pp. 7 ss., definisce il cottimo come una forma retributiva direttamente misurata esclusivamente sulla quantità della prestazione, cioè il rendimento, e perciò distinta da tutte le altre forme retributive collegate al risultato che dipende anche dalla prestazione, ma non solo da essa. Una definizione accolta nella sostanza pacificamente dalla dottrina: in tali termini, tra i molti, O. MAZZOTTA, *op. cit.*, p. 580 - 581; M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, p. 21; P. ICHINO, *Il contratto...*, *op. cit.* p. 251; G. PERONE, A. D'ANDREA, *op. cit.*, pp. 36 e 81. B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, *op. cit.*, p. 50, aderendo alla posizione espressa da F. SANTORO PASSERELLI, A. FRENI, *Cottimo*, in *NDI*, vol. IV, Torino, Utet, 1959, p. 1075, ritiene che il rendimento del lavoratore sia oggetto esclusivamente del cottimo a tempo standard, mentre il cottimo a pezzo sarebbe commisurato al risultato del lavoro. F. SANTORO PASSERELLI (a cura di), *Diritto e processo*

del lavoro e della previdenza sociale, 7° ed., Torino, Utet, 2017, p., ribadisce che il cottimo si caratterizza per il fatto che la retribuzione è ragguagliata al risultato utile della prestazione, tant'è che il datore di lavoro può ridurre proporzionalmente la retribuzione minima fissa, qualora il rendimento dei lavoratori sia stato inferiore a quello che, in base alla predeterminazione delle tariffe di cottimo, deve ritenersi remunerato dalla predetta retribuzione fissa.

Una distinzione fondamentale è quella tra cottimo pieno (o integrale o puro) e cottimo misto, nelle quali rispettivamente il lavoratore è retribuito in base al proprio rendimento o, per parte della dottrina, al risultato ottenuto, ovvero ha comunque diritto ad una retribuzione base alla quale si aggiunge la maggiorazione di cottimo in relazione alla quantità e qualità del lavoro svolto. Così in L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 151 ss., nel quale si rinviene una completa ricostruzione della disciplina del cottimo, dettagliata in tutti i suoi aspetti, ed ai cui approfondimenti si rinvia.

Proprio circa il rapporto tra cottimo e art. 36 Cost., L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 172 ss., osserva che *nulla quaestio* si rinviene nell'ipotesi del cottimo misto, poiché al lavoratore è sempre assicurato un minimo fisso più l'utile di cottimo "garantito". Non così per il cottimo pieno, per il quale potrebbe verificarsi che il lavoratore, pur lavorando, non porti alcuna utilità al datore di lavoro e dunque non percepisca alcunché. Per l'autore, in tal caso, non si ha alcun contrasto con l'art. 36 Cost., tenendo conto della distinzione tra misura della retribuzione e modo di determinazione della stessa. Il primo parametro si riconnette al principio di proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro, che legittima la variabilità della retribuzione a cottimo in funzione del lavoro prestato; il secondo attiene al principio di sufficienza, nel qual caso è necessario valutare la retribuzione nel suo complesso, non potendo il giudice dedurre l'insufficienza retributiva in relazione ai parametri propri della retribuzione a tempo (ora, giorno, mese). Circa la problematica per cui nel sistema del cottimo misto il datore di lavoro può ridurre proporzionalmente anche la retribuzione minima fissa (quindi al di sotto dei minimi *ex art. 36 Cost.*), cfr. in senso affermativo P. TULLINI, *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, in *Riv. It. Dir. lav.*, 1994, n. 1, pp. 697 ss., che dà conto, sottoponendolo a critica, all'orientamento di Cass. 10 gennaio 1994, n. 162, qualora il rendimento dei lavori cottimisti, per cause a loro imputabili, sia stato inferiore ai minimi preventivati. Al suddetto orientamento sembra aderire O. MAZZOTTA, *op. cit.*, p. 582. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, *op. cit.*, p. 24 – 26 riferisce tale orientamento minoritario alle ipotesi di cottimo riguardanti attività lavorative connesse all'osservanza di un determinato ritmo produttivo, per le quali la retribuzione non avrebbe valore incentivante ma costituirebbe il compenso per il maggior rendimento necessitato

dall'organizzazione del lavoro. Trattasi in ogni caso di un orientamento minoritario: l'interpretazione prevalente è quella per cui il cottimista non garantisce un rendimento superiore a quello del lavoratore retribuito a tempo, poiché in caso contrario l'*overperformance* sarebbe dedotta in obbligatorietà (cfr. G. GIUGNI, *ibidem*; L. ZOPPOLI, *La corresponsività...*, *op. cit.*; P. TULLINI, *ibidem*; F. DE FALCO, *Il cottimo misto tra proporzionalità e sufficienza del trattamento retributivo*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2003, n. 2, pp. 561 ss.; M. GARATTONI, *Le Sezioni unite risolvono la questione dell'incidenza della retribuzione del lavoro straordinario sul c.d. cottimo misto dei ferrovieri*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2005, n. 2, pp. 894 ss.).

Per la sua configurazione, il cottimo ha trovato storicamente impiego principalmente in correlazione con la meccanizzazione dei processi produttivi con impiego di lavoratori con qualificazione limitata, con un impatto estremamente limitato della capacità tecnologica degli impianti sul rendimento individuale. A partire dagli anni '60 la contrattazione collettiva è diventata la fonte primaria per la disciplina del cottimo, intervenendo in tutte le fasi di regolamentazione: in G. VENETO, *op. cit.* e M. RICCI, *op. cit.*, è possibile rinvenire un riepilogo delle applicazioni contrattuali del cottimo negli anni '60. In seguito (cfr. P. ICHINO, *Il contratto di lavoro...*, *op. cit.*, pp. 131 ss.) l'azione sindacale - finalizzata ad imporre ai lavoratori un trattamento economico in funzione del tempo di lavoro e di un principio egualitario - nonché la fine dell'impresa fordista (cfr. A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, *op. cit.*, pp. 23 - 56, spec. p. 24) ha portato ad un gradato superamento di tale forma retributiva, oggi prevista solamente in taluni accordi collettivi di categoria, quali il CCNL Tessili - Abbigliamento e il CCNL Metalmeccanici. In seguito al Protocollo Ciampi - Giugni del 1993, il ruolo della contrattazione collettiva aziendale in materia di cottimo è praticamente assente, non essendo conosciuti accordi aziendali che lo regolano: così R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 ss; E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES (a cura di), *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, Adapt labour studies, e-book series n. 50, Adapt University Press, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26324/mod_resource/content/2/ebook_vol_50.pdf, pp. 19 - 20. Ciò trova conferma altresì in ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia...*, *op. cit.*, pp. 228 ss. Come ben sintetizzato in R. POETTO, *op. cit.*, p. 187, con considerazioni condivise in modo unanime in dottrina, la marginalizzazione del cottimo è da ricollegarsi all'evoluzione dei sistemi produttivi, nei quali la pretesa di un rendimento manualistico è stata sostituita "con un'esigenza di produttività totale, cioè di conduzione tecnologica del processo in termini di saturazione degli impianti, di metodologie di lavoro, di autocontrollo qualitativo del prodotto e di polivalenza mansionale". Dove il

cottimo (misto) sopravvive, in combinazione con la capacità tecnologica dei mezzi di produzione, assume le forme del “cottimo multifattoriale” (cfr. A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, op. cit., p. 32 e G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione... op. cit.*, pp. 152 – 154), o comunque si trasforma in un dispositivo di controllo standardizzato della prestazione. G. SPAGNUOLO VIGORITA, *L'incentivazione retributiva alla Magneti Marelli*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 129 ss. riconduce a questa categoria il Premio Efficienza-Qualità previsto dal regolamento della Magneti Marelli del 1989, osservando che, rispetto al cottimo, con cui pure esistono forti analogie, l'obiettivo indicato dall'azienda coinvolge, seppure in modo anomalo, il contenuto dell'obbligazione lavorativa.

In questo fenomeno debbono ricondursi gli accordi sottoscritti dalla Fiat-Industrial presso gli stabilimenti di Pomigliano d'Arco il 29 dicembre 2010 e di Mirafiori il 23 dicembre 2010, nell'ambito dei quali è stata concordata un'organizzazione del lavoro che realizza un maggiore rendimento della prestazione, attraverso l'adozione dei sistemi WCM (*World class manufacturing*) ed Ergo – Uas. Un'analisi di dettaglio del sistema Ergo - Uas si rinviene in L. PATACCHIA, *La disciplina dei tempi di lavoro nel sistema Ergo – UAS. Problemi e prospettive*, Working Paper n. 6, Adapt University Press, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29753/mod_resource/content/0/wp_6_2_017_patacchia.pdf, il quale evidenzia il suo ruolo di leva per migliorare la produttività e competitività delle aziende e le posizioni di favore e critica a tale sistema. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, op. cit., pp. 27 ss., afferma che i suddetti sistemi adottano criteri di misurazione della prestazione che correlano la maggiore intensità della prestazione a tre diversi trattamenti retributivi, tuttavia essi non possono essere qualificati come cottimo, non essendo il rendimento del lavoratore l'unico adottato per misurare la produttività.

La dottrina talvolta si è interrogata sulla differenza tra cottimo e retribuzione di produttività: per G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...*, op. cit., pp. 9 ss., la distinzione tra cottimo e premi di produttività passa dalla dipendenza di questi ultimi non solo dal lavoro umano, ma anche da altri fattori. Può ricondursi a tale filone di pensiero L. ANGIELLO, op. cit., pp. 190, per cui è possibile un accostamento tra cottimo misto e premi di produttività, sebbene siano incerti rispettivamente nell'*an* e nel *quantum* o solo nel *quantum*, mentre per M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, op. cit., pp. 78 ss. si tratta di fattispecie completamente distinte, poiché gli obiettivi di produttività sono sempre più riferiti

all'azienda anziché al singolo individuo. Su queste posizioni, ad esito di una ricerca avente ad oggetto alcuni accordi sindacali sul salario variabile nell'industria, si veda anche L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria... op. cit.*, pp. 9 – 10, per il quale, anche se la funzione di cottimo e salario variabile (anche correlato a parametri di produttività) può essere analoga, quest'ultimo ha caratteristiche diverse: taratura su professionalità e organizzazioni del lavoro diverse da quelle dei sistemi di cottimo; realizzazione di un'integrazione ottimale della prestazione individuale nel collettivo.

5.2. Sistemi di incentivazione basati sulle performance individuali

L'evoluzione dei sistemi produttivi e delle forme di organizzazione del lavoro hanno condotto allo sviluppo di nuove forme di retribuzione ad incentivo, interamente disciplinate dai contratti collettivi e non basate sulla misurazione dei tempi di lavoro, a differenza delle precedenti. Pertanto, come osservato da P. ICHINO, *Il contratto..., op. cit.* p. 253, non sono soggette ai vincoli di trasparenza previsti dal codice civile a tutela del lavoratore. Secondo A. PELLERO, *Retribuzione variabile. Come e perché*, in *Dir. Pol. Lav.*, n. 1, 1990, p. 14, sul piano individuale i sistemi di incentivazione si sono configurati principalmente o come incentivi veri e propri, basati sul raggiungimento di obiettivi predefiniti e applicati automaticamente al loro raggiungimento, o come erogazioni straordinarie, in genere collegate ad un apprezzamento qualitativo della prestazione, entrambe riconducibili alla categoria "retribuzione contrattuale variabile", secondo C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo, op. cit.*, pp. 347 ss. In particolare, G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione... op. cit.*, pp. 149 – 151 individua, nell'ambito degli incentivi individuali, due grandi categorie: i sistemi di valutazione della prestazione e i sistemi di valutazione per obiettivi. I primi hanno la stessa dimensione analitico – individuale della retribuzione a cottimo e intendono verificare le distorsioni del processo lavorativo provocate dalla maggiore discrezionalità delle persone, attraverso fattori di valutazione molto generici ed aleatori, quali ad esempio capacità di gestione, di leadership etc... La valutazione basata su obiettivi e risultati si ispira al *management by objectives* (MBO), tecnica di direzione utilizzata nei confronti dei manager preposta ad assegnare e distribuire gli obiettivi aziendali alle principali unità operative e ai relativi responsabili e controllare i risultati corrispondenti, che P. ICHINO, *ibidem*, menziona tra quelli riconducibili alla fattispecie delle forme di incentivo individuale non basate sulla misurazione dei tempi i premi individuali di rendimento.

La caratteristica comune di tutti questi sistemi è quella di orientare in un'ottica di incremento qualitativo e/o quantitativo le *performance* individuali. Non esiste una

nozione legale di “*performance*” nell’ambito del diritto del lavoro, conformemente all’assenza di una disciplina legale in ordine ai sistemi di incentivazione e valutazione del personale del settore privato. Non così nel settore del pubblico impiego, dove si rinviene il d. lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, recentemente modificato dal d. lgs. n. 74/2017 (c.d. Riforma Madia). L’intero testo normativo persegue la finalità di consentire ed imporre la misurazione e valutazione della *performance*, senza darne una esplicita definizione. Secondo cfr. G. NICOSIA, *La gestione della performance dei dirigenti pubblici: an, quando, quis e quomodo della “misurazione” e “valutazione” individuale*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”*, n. 103/2010, pp. 3 ss., il concetto di *performance* è assai elastico, nel quale possono rientrare indicatori di carattere oggettivo e soggettivo, e che solo la prassi applicativa può rivelare gli effettivi confini della medesima. Sicuramente però il legislatore ha inteso attribuire ampio rilievo sia alla *performance* dell’organizzazione complessiva che individuale. L’autore cerca di chiarire il rapporto con la locuzione di “risultato”, ugualmente utilizzata nel testo normativo, ritenendo che quest’ultima riassume il complesso delle attività dirigenziali (*performance* individuali; *performance* relative all’ambito organizzativo di competenza; competenze professionali e manageriali etc...). In particolare, G. NICOSIA, *op. cit.*, p. 7, *sub* nota 14, riporta il chiarimento ministeriale riportato nel testo “Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, Istruzioni per l’uso”, per il quale il concetto di *performance* “non è la versione inglese del rendimento o della produttività, ma è un concetto che rappresenta il passaggio fondamentale della logica di mezzi a quella di risultato. La produttività è collegata all’efficienza, la *performance* è collegata ad un insieme (efficienza, efficacia, economicità e competenze)”. Per approfondimenti si veda altresì E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, n. 2, 2013, p. 451. Più di recente, A. AVIO, *Dalla produttività alla performance individuale*, in *Lav. Dir.*, 2017, pp. 289 – 290, osserva che il termine è sempre associato ad una qualche specificazione: *performance* organizzativa e *performance* individuale. La *performance* organizzativa, implicitamente, consiste nel risultato operativo di una determinata struttura. Circa la *performance* individuale, occorre distinguere quella dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa, e quella del restante personale. Per i primi rileva la *performance* organizzativa e quella individuale, per i secondi si rilevano difficoltà di misurazione della *performance* a causa delle differenti tipologie di personale riconducibili a tale categoria e della semplicità delle mansioni. L’autore comunque osserva che la *performance* è

distinta dalla produttività (individuale e collettiva), in quanto dal dettato normativo (come modificato dalla riforma Madia) la sua misurazione non risponde più alla sola incentivazione della produttività (come nel precedente assetto), ma alla misurazione della diligenza dell'adempimento.

Nella prassi del settore privato, la nozione di *performance* è generalmente usata per indicare prestazione, rendimento o produttività del lavoro. Ad esempio, A. DEL CARLO, *Incentivare e motivare: significati, metodi e strumenti*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, p. 218, riconducendo il concetto di *performance* a quello di prestazione, distingue le seguenti variabili fondamentali a fini valutativi: prestazione della posizione (prestazione storica raggiunta da una determinata posizione in un'azienda); *performance* d'obiettivo (prestazione in base al raggiungimento dell'obiettivo stabilito e concordato con i superiori); *performance* di risultato (prestazione indipendentemente dal raggiungimento dell'obiettivo stabilito e concordato con i superiori), *performance* di contributo (prestazione per il valore che apporta all'organizzazione); *performance* superiore (prestazione di eccellenza che va oltre il raggiungimento degli obiettivi). Nella letteratura economica, *ex multiis*, si veda F. DJELLAL, F. GALLOUJ, *Measuring and Improving Productivity in Services: Issues, Strategies and Challenges (Services, Economy and Innovation)*, Edward Elgar Publishing, 2008, i quali, nel distinguere concettualmente tra *performance*, efficacia, efficienza e produttività, ritengono che il termine *performance* contenga al suo interno gli altri tre concetti e indichi la capacità di una organizzazione di raggiungere determinati obiettivi di sviluppo non solo economici, ma anche sociali, etici ed ecologici. Dunque, l'efficienza o *performance* interna sarebbe la capacità di un'organizzazione di produrre pienamente l'effetto voluto, mentre l'efficacia o *performance* esterna consisterebbe nell'adeguatezza delle risorse utilizzate per raggiungere quel determinato obiettivo, misurando il differenziale tra il risultato ottenuto e quello ritenuto ottimale. La produttività, invece, sarebbe l'indicatore statistico che misura l'efficienza tecnica di una organizzazione nel raggiungere determinati obiettivi, consistente nel differenziale tra il risultato raggiunto e quello ritenuto ottimale.

Il primo ad usare il termine "*management by objectives*" fu P. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954, che costituisce il contributo teorico più significativo in materia. Il MBO può essere definito come un processo aziendale finalizzato a indirizzare la *performance* dei prestatori di lavoro per conseguire gli obiettivi di *business*, mediante un modello organizzativo collaborativo e un connesso sistema incentivante. Nella visione dell'autore, che ha ad oggetto le *performance* dei manager, ciascuno di essi deve impostare la sua

azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi specifici e il più possibile quantificabili, definiti con i superiori e da raggiungere entro un determinato arco di tempo. Sulla base dei risultati conseguiti, il manager sarà valutato. Osserva C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, op. cit., p. 173 che tale filosofia manageriale, così come quella del *balanced scorecard*, ha l'obiettivo di trasformare obiettivi strategici in obiettivi per le funzioni e le persone, verificati e controllati tramite indicatori misurabili che tengano conto delle prospettive del cliente, degli azionisti, del miglioramento continuo e dell'eccellenza dei processi. Per approfondimenti sui contenuti del MBO, cfr. altresì G. MINNICI, *Dare il massimo. Incentivi e partecipazione: il sistema incentivante*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 429 – 431; C. RUGGIERO, *Alla scoperta del sistema e della politica retributiva esistente: analisi tecniche e processo di intervento per il suo miglioramento*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 344 – 346; R. POETTO, op. cit., pp. 199 – 206; C. MIO, A. VENTURELLI, R. LEOPIZZI, *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 3, 2015, pp. 325-364; A. CEZZA, *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.a.*, *Adapt labour studies*, e-book series n. 80, Adapt university press, 2019, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/48841/mod_resource/content/5/vol_80_2019_cezza.pdf. In ogni caso, osserva W. E. DEMING, *Out of the crisis*, The MIT Press, 1994, tale sistema incentivante presenta dei difetti: gli obiettivi incoraggiano alcune risorse a raggiungerli attraverso qualsiasi mezzo, e induce a concentrare le proprie energie principalmente sul raggiungimento degli obiettivi individuali, anziché di gruppo; inoltre è un sistema troppo schiacciato sugli obiettivi di medio termine e tale da indurre gli interessati a focalizzare le proprie azioni principalmente sugli obiettivi, trascurando la normale attività lavorativa. Proprio per tale ragione, tale sistema è oggetto di aggiornamenti; *ex multiis*, cfr. S. GOTTEINER, *The Optimal MBO*, in *European Accounting and Management Review Vol. 2*, Issue 2, pp. 42-56. Evoluzione del *Management by objectives* è il c.d. *balanced scorecard*, sviluppato da R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, in *Harvard Business Review*, 1992, per approfondimenti del quale si veda G. MINNICI, *Dalla strategia aziendale alla politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 290 – 293. Sulla legittimità di clausole della contrattazione collettiva aventi ad oggetto premi individuali di rendimento quali il MBO, cfr. A. MORONE, *Premio di rendimento*

e valutazione della prestazione lavorativa, nota a Cass. 23 giugno 1998 n. 6221, in *RIDL*, n. 2, 1999, p. 535.

Come osservato in R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Milano, 2013, pp. 134 - 135, la diffusione dello MBO si ha intorno agli anni '70, con destinatario il segmento manageriale, mentre per i *target* mansionali più semplici (caratterizzati da bassi gradi di interpretazione del ruolo) si era introdotta la valutazione dei risultati di lavoro che, a prescindere dall'assegnazione di obiettivi, apprezzavano i livelli di quantità, qualità e tempo raggiunti attraverso la prestazione. In effetti il *management by objectives* è ritenuto essere un sistema pensato principalmente per figure apicali, quali dirigenti e quadri; con riferimento alle altre categorie di lavoratori vale tradizionalmente quanto osservato da R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 115 – 152, ovvero teoricamente potrebbero esserci meccanismi retributivi legati alla produttività, ma tali sistemi sono ricondotti da tali autori alla configurazione del cottimo, di cui non riscontrano applicazioni nella contrattazione decentrata successiva al 1993. Ciò in coerenza con le gli sviluppi in materia di premio di risultato del sistema di relazioni industriali. In realtà, osserva sempre R. POETTO, *op. cit.*, pp. 135 – 136 e 199, il *middle management* necessita di una struttura valutativa più simile a quella della dirigenza, in quanto – in linea con la concezione più professionale del lavoro propria delle grandi organizzazioni industriali, le loro mansioni erano maggiormente arricchite e complesse. Dagli anni '80 per il *middle management* è stato dunque superato il principio del risultato del lavoro, e il MBO è stato progressivamente esteso, con adattamenti e semplificazioni, ai quadri direttivi e agli specialisti. Da ultimo, A. CEZZA, *op. cit.* pp. 43 – 64, tenendo conto del sistema di relazioni industriali italiano, attraverso la c.d. “Teoria Z”, sostiene che i sistemi di *performance management* quali l'MBO possano essere applicati a tutti i lavoratori dell'impresa, purché ciò avvenga attraverso il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. Più precisamente, la teoria Z postula l'adozione di un MBO allargato sia con riferimento alla platea dei beneficiari che con riguardo alla tipologia di obiettivi, sostenendo che all'inizio di ogni periodo temporale siano definiti, congiuntamente con le organizzazioni sindacali, i programmi strategici dell'impresa, da declinarsi poi in micro-obiettivi delle funzioni aziendali e dei singoli lavoratori. A caratterizzare la fissazione sia dei fini generali che specifici dell'impresa è, secondo la teoria Z, il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori, ciò con lo scopo di individuare obiettivi che raggiungano la massima condivisione possibile e, di conseguenza, il massimo impegno di tutti gli attori aziendali verso il loro raggiungimento.

Tra le forme di incentivo individuale, P. ICHINO, *ibidem*, fa rientrare i premi per il risparmio di materia prima in relazione alla quantità del prodotto e i premi correlati alla qualità del prodotto, che la dottrina delle scienze organizzative riconduce generalmente tra gli incentivi collettivi: in tal senso, con specifico riferimento al *gain sharing*, si vedano F. COSENTINO, L. PROSPERETTI, *La diffusione di accordi di gain sharing in Italia: tendenze, problemi e prospettive*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991, pp. 223 – 243; G. MINNICI, *Dare il massimo. Incentivi e partecipazione: il sistema premiante* in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 422 e 428 – 429; UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7023> [1.](#), pp. 21 – 23, ma si veda G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *DRI*, n. 2, 2002, pp. 175 – 188, per il quale tali sistemi si caratterizzano per riferirsi alla produttività ed efficienza non solo dell'intero complesso produttivo o dello stabilimento, ma anche della forza lavoro, al fine di collegarvi una quota di salario variabile. Sempre P. ICHINO, *ibidem*, riconduce alle forme di incentivo individuale i premi di assiduità ed i premi presenza, per una classificazione dei quali cfr. D. L. PAIONI, D. PANDOLFO (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in D. MOSCA, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf, p. 20, mentre per le problematiche si veda A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, 2016, n. 5, pp. 17 - 18.

5.3. Sistemi *skill-based pay*

La (limitata) letteratura in materia di sistemi retributivi connessi alla valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori è principalmente di carattere economico – gestionale e straniera, con qualche contributo italiano di taglio prettamente economico. Nella letteratura scientifica, principalmente anglosassone, se ne parla anche in termini di *skill-based pay*, sistemi *pay for competence*, sistemi *pay for capacity*, sistemi *merit pay*. Per R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 – 152, i sistemi basati sullo sviluppo delle competenze (*competence model*) consistono in quei modelli di retribuzione variabile direttamente collegati alle competenze espresse del singolo lavoratore rispetto a quelle richieste. Similmente S. DE SILVA, *An introduction to*

performance and skill-based pay, in *International Labour Organization Publication*, 1998, per il quale tali sistemi, incoraggiano lo sviluppo delle professionalità ed inoltre permettono ai lavoratori di sfruttare di più le loro capacità, rendendoli più flessibili e produttivi.

Preliminare risulta essere dunque il concetto di competenza. Una definizione giuridica di “competenza” è stata introdotta relativamente di recente nel nostro ordinamento, essendo rinvenibile all’art. 2, c. 1, lett. e) d. lgs. n. 13/2013, in materia di definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l’individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze. Si definisce “competenza” la comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale (cfr. per approfondimenti G. ALESSANDRINI, *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze – prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt Labour studies, e-book series, n. 6, 2013, pp. 9 – 12, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf). Sul piano scientifico, non si può prescindere da L.M. SPENCER – S. M. SPENCER, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, trad. it., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, F. Angeli, Milano, 1995. Secondo gli autori, la “competenza” è una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, misurata sulla base di un criterio prestabilito. Dietro un certo insieme di competenze, stanno 5 caratteristiche: motivazioni, tratti, immagine di sé, conoscenza di discipline e argomenti specifici, *skills*. Gli Spencer ripartiscono le competenze in due gruppi: competenze soglia e competenze distintive, misurabili secondo i concetti di performance efficace e performance superiore. Per G. BRUNELLO, A. CAMUFFO, *Velo o vincolo? Note sui sistemi di inquadramento contrattuale in Italia*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 1, 1996, al concetto di competenze possono essere ricondotti diversi aspetti della persona: le conoscenze, le capacità, i comportamenti. Similmente, UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7023_1, pp. 26 – 27 e G. MINNITI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*,

in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, p. 350, che riconduce l'insieme delle competenze rispettivamente ai concetti di "sapere come", "sapere fare", "sapere essere".

Per C.G. CAINARCA, F. SGOBBI, *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, in *Economia e Lavoro*, n. 3 – 4, il *competence model* sarebbe caratterizzato da un approccio *input oriented*, poiché il salario varia in funzione delle competenze espresse dal singolo lavoratore rispetto a quelle richieste. L'incentivo economico stimola l'accrescimento delle competenze, capacità, conoscenze e saperi del singolo lavoratore, presupposti di una prestazione superiore, e quindi di positivi risultati produttivi e reddituali. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *ibidem*, individuano le seguenti caratteristiche di una retribuzione incentivante strutturata secondo un *competence model*: carattere variabile degli importi (bonus) rivolto a tutti i dipendenti; possibilità di eventuale consolidamento della quota corrisposta con valore di bonus; uno scopo consistente nell'apprendimento e sviluppo delle competenze; misurazione della "professionalità espressa" in rapporto alla "professionalità richiesta". Per un approfondimento delle varie posizioni in dottrina sul concetto di competenza, soprattutto con riferimento a Industria 4.0., si rinvia a A. ALIAJ, R. BERLESE, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Formazione e impiego produttivo delle competenze per Industria 4.0: una rassegna ragionata della letteratura sul tema e alcuni spunti progettuali*, in *Professionalità Studi*, n. 3/II, 2019, pp. 114 ss.

Da un angolo visuale giuridico, L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, 1991, pp. 380 ss. osserva come i sistemi *skill – based pay* rientrano nel concetto di retribuzione ai sensi dell'art. 36 Cost., in quanto esaltano il nesso di corrispettività tra carattere quantitativo e qualitativo della prestazione lavorativa e remunerazione. B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, *op. cit.*, p. 73 identifica i sistemi di *merit pay* con i sistemi di incentivazione della prestazione a carattere individuale basati su criteri di valutazione della prestazione che divergono a seconda che il referente <<oggettivo>> siano i semplici comportamenti del dipendente o i risultati effettivamente conseguiti.

Una trattazione approfondita si rinviene in A. RUSSO, *op. cit.*, pp. 52 – 55, il quale identifica il *competence model* quale uno dei modelli di retribuzione variabile di natura espressamente partecipativa, idoneo a valorizzare il lavoratore nel suo ruolo di partecipe alle vicende organizzative. Tuttavia, l'autore prefigura che le relative maggiorazioni retributive siano oggetto di consolidamento nella misura in cui le competenze dei singoli siano acquisite in modo stabile dall'azienda e dunque proiettate verso una strategia di lungo periodo. Si veda

anche, per una trattazione di profondità, G. MINNITI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 347 ss. L'autore individua le competenze come uno degli elementi su cui può cadere una scelta di politica retributiva, distinto dalle performance. Nel suo contributo illustra, tra gli altri, le caratteristiche di un sistema retributivo per competenze, valutabili per estensione o profondità, evidenziandone vantaggi e svantaggi. Con un approccio di taglio pratico e applicativo, cfr. A. DEL CARLO, *Incentivare e motivare: significati, metodi e strumenti*, *op. cit.*, pp. 222 – 227; UNINDUSTRIA BOLOGNA, *op. cit.*, pp. 26 – 27.

Nel contributo di D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *op. cit.*, pp. 791 ss., gli autori, in base all'analisi della letteratura in materia e di alcune sperimentazioni aziendali, identificano un modello ideal-tipico di valutazione e valorizzazione della professionalità dei lavoratori *skill - based pay* basato su tre macro – fattori di successo: criteri e procedure valutative chiari e comunicabili; valutazioni basate su un'ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del comportamento lavorativo; immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro.

Secondo R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 – 152, in coerenza con il Protocollo del 23 luglio 1993, la contrattazione decentrata ha l'obiettivo di pattuire meccanismi partecipativi tesi a indurre nelle risorse umane comportamenti lavorativi coerenti con i modelli produttivi aziendali e tesi a far sviluppare competenze, capacità e saperi, che indirettamente incrementano produttività e qualità. Concorda sul ruolo della contrattazione collettiva quale sede di valorizzazione in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della forza-lavoro M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5.

Nonostante il suddetto autore osservi una bassa diffusione di tali tipologie di sistemi nella contrattazione collettiva (pari all'1,5% degli accordi sottoscritti tra il 2012 ed il 2015, secondo ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, I rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016), sono presenti vari contributi in letteratura che illustrano casi aziendali: *ex multiis*, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 – 152 (Dalmine, Comune di Bergamo); R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pp. 107 – 122 (Lamborghini, IGMI); D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 803 – 810 (Tesmec, Manfrotto, Tenaris Dalmine); D. L. PAIONI, D. PANDOLFO (a cura di), *Schede di sintesi sui premi*

di risultato, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf, p. 64 (Tenaris Dalmine). Quest'ultimo caso aziendale si caratterizza (e distingue dagli altri) per la sperimentazione, che prenderà avvio dal 2020, consistente nell'integrazione del sistema di valutazione delle competenze nel sistema premiale quale ulteriore fattore correttivo individuale, che agisce collegando le classi di valutazioni a un moltiplicatore individuale differenziato a seconda del punteggio ottenuto dal lavoratore nella valutazione.

Non mancano in letteratura schemi di incentivazione che correlino valutazione delle competenze con ulteriori elementi: cfr. G. MINNITI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*, *op. cit.*, pp. 376 – 377, il quale illustra un sistema retributivo “ibrido” che focalizza la politica retributiva su una pluralità di elementi (posizione, competenze, performance, potenzialità...) valutati mediante un unico sistema. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 – 152, distingue i modelli di schemi incentivanti. Il primo di tipo “misto”, nei quali vengono ricondotti sistemi retributivi bilanciati basati su una combinazione di remunerazione delle *performance* e delle competenze. Il secondo di tipo “integrato”, che può consistere nella declinazione di una ragionata e ponderata serie di indicatori di *performance* (sul fronte degli obiettivi da raggiungere collettivamente a cui si aggancia l'importo in denaro da corrispondere) e di una serie di competenze individuali che abbiano un rapporto diretto e indiretto con gli obiettivi fissati (sul fronte delle ‘fonti’ di tali obiettivi). Per ciascuno dei due modelli sono individuati limiti e vantaggi. A. RUSSO, *op. cit.*, pp. 55 – 57 osserva come, nei modelli di retribuzione variabile caratterizzati da un approccio di tipo integrato assumono particolare valenza le modalità di ponderazione del premio. In particolare, se il livello complessivo della retribuzione variabile è stabilito in base alla moltiplicazione (non alla sommatoria) di una serie di indicatori, il sistema retributivo acquista una connotazione fortemente incentivante, purché i parametri utilizzati siano controllabili dai lavoratori.

Come attestato in D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, p. 796, la letteratura concorda sull'impatto positivo sulla crescita, la flessibilità organizzativa e la competitività aziendale dei piani retributivi di gestione flessibile e competenziale dei collaboratori: cfr. N. ACOCELLA, R. LEONI, *op. cit.*, pp. 237 – 274. Nella letteratura estera, si rinvia a N. GUPTA, G. E. LEDFORD JR, G.D. JENKINS JR, D.H. DOTY, *Survey* –

based prescriptions for skill – based pay, in *ACA Journal*, 1992, vol. 1, n. 1, pp. 48 – 59; E.E. LAWLER III, *From job-based to competency-based organisations*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, vol. 15, n. 1, pp. 3 – 15; A. MITRA, N. GUPTA, J. D. SHAW, *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of managerial Psychology*, 2011, vol. 26, n. 4, pp. 278 – 296. Tuttavia, per C. BROWN, *Firm's choice of method of pay*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 13, n. 3, 1990, pp. 165 - 182, per rendere performante un sistema *merit pay* è necessario tenere bassi i costi di monitoraggio richiesti dallo stesso, quali la costruzione di parametri di valutazione, la formazione dei valutatori e l'investimento nella percezione di equità del sistema presso i lavoratori.

L'impatto in termini di accrescimento della produttività (tale da compensare l'aumento del costo del lavoro) dei sistemi *skill-based pay* è stato dimostrato empiricamente da B. MURRAY, B. GERHART, *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pp. 68 – 78; C. LEE, K. LAW, P. BOBKO, *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, pp. 851 – 873. Con riferimento alla letteratura nazionale, condividono le risultanze delle anzidette ricerche D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, pp. 791 ss.

6. Sistema retributivo incentivante e agevolazioni fiscali e contributive

Il complesso di normative in materia di agevolazioni fiscali e contributive a favore della retribuzione variabile da un punto di vista cronologico e contenutistico si presenta frammentato e, fino alla l. n. 208/2015, aveva carattere sperimentale e non strutturale. Come osservato da D. COMANDE', *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.* n. 4, 2017, p. 823, l'orientamento delle suddette normative è univocamente segnato da obiettivi di rafforzamento dell'intermediazione sindacale su base decentrata.

Già L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, *op. cit.*, pp. 19 - 21, riscontrando (a inizio anni '90) l'impossibilità di rinvenire accordi sul salario variabile nelle piccole e medie imprese, auspicava un'elevazione della convenienza economica degli accordi sindacali sul salario di produttività attraverso una legislazione di sostegno che configurasse un regime fiscale o previdenziale più vantaggioso rispetto agli altri elementi retributivi.

La prima agevolazione introdotta a favore della retribuzione variabile erogata dai contratti di 2° livello era disciplinata, in attuazione del Protocollo del 1993, dall'art. 2, d. l. n. 67/1997 conv. l. n. 135/1997. Si trattava di una decontribuzione, nei limiti massimi del 3% della retribuzione contrattuale percepita annualmente, per le erogazioni previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, delle quali erano incerti la corresponsione o l'ammontare e la cui struttura era correlata dal contratto collettivo medesimo alla misurazione di incrementi di produttività, qualità e altri elementi di competitività assunti come indicatori dell'andamento economico dell'impresa e dei suoi risultati.

Tale agevolazione contributiva fu abrogata da quella introdotta dall'art. 1, c. 67 - 70, l. n. 247/2007, la cui disciplina si rinviene anche nel decreto interministeriale 7 maggio 2008 e dalla circolare INPS 6 agosto 2008, n. 82. Mentre la nozione di premio di produttività restava la medesima della precedente normativa, si configurava uno sgravio contributivo totale a carico dei lavoratori e limitato al 25% a carico dei datori di lavoro, prima entro il 5% e poi (con il decreto interministeriale del 2008) entro il 3% della retribuzione contrattuale del lavoratore. L'art. 1, c. 70, l. n. 247/2007 ha il merito di aver introdotto la prima agevolazione fiscale per il premio di produttività, che il successivo decreto ministeriale 23 aprile 2008 ha specificato consistere in una detassazione nel limite del 23% del premio (come definito dalla legge del 2007) entro un'erogazione di importo massimo pari a 350 euro. Si rinvia per approfondimenti a A. CANNIOTO, G. MACCARONE, *Al via lo sgravio contributivo sui premi di risultato*, in *Guida al lavoro*, 2008, 34, pp. 88 ss.; P. DI NUNZIO, *Dizionario del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008, pp. 917 - 925.

Le agevolazioni contributive della l. n. 247/2007 sono rimaste vigenti dal 2008 al 2011, per effetto della proroga disposta dall'art. 53, comma 1, d.l. 31 maggio 2010, n. 78. La detassazione del premio di produttività della l. n. 247/2007, invece, ha avuto effetto solo per metà anno 2008, giacché, stante il carattere sperimentale della misura, si sono avute tra il 2008 ed il 2011 molteplici regolazioni legislative in sequenza, ciascuna con validità limitata annuale o pluriennale e assegnazione di una determinata quantità di risorse economiche per finanziare la misura, fino ad esaurimento. Tali regolazioni erano: d.l. n. 93/2008 conv. l. n. 126/2008; art. 5, d.l. n. 185/2008 conv. l. n. 2/2009; art. 2, c. 156 - 157, d.l. n. 191/2009; art. 53, c. 1, d.l. n. 78/2010 conv. nella l. n. 220/2010; art. 33, c. 12, l. n. 183/2011.

Il d. l. 93/2008 conv. l. n. 126/2008 (che ha regolato la detassazione fino a fine 2008) prevedeva una imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e

comunali pari al 10%, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi, per le somme erogate a livello aziendale: a) per prestazioni di lavoro straordinario effettuate nel periodo suddetto; b) per prestazioni di lavoro supplementare ovvero per prestazioni rese in funzione di clausole elastiche effettuate nel periodo suddetto e con esclusivo riferimento a contratti di lavoro a tempo parziale stipulati prima della data di entrata in vigore del presente provvedimento; c) in relazione a incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa e altri elementi di competitività e redditività legati all'andamento economico dell'impresa.

Il successivo art. 5, d.l. n. 185/2008 conv. l. n. 2/2009 (che ha disciplinato la detassazione per l'anno 2009) ha prorogato la suddetta detassazione, incrementando il limite di importo a 6.000 euro lordi e introducendo una soglia reddituale pari a 35.000 euro lordi. Per approfondimenti sulle normative suddette, cfr. V. FERRANTE, *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI, *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Torino, Giappichelli, 2008, pp. 413 ss.; M. TIRABOSCHI, *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 223 ss.; F.M. PUTATURO DONATI, *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, n. 2, pp. 335 ss.

L'art. 2, c. 156 - 157, d. l. n. 191/2009 (a cui attiene la regolazione della detassazione per l'anno 2010) ha prorogato l'anzidetta detassazione senza apportare alcuna significativa modifica, mentre lo stesso non può dirsi per l'art. 53, c. 1, d.l. n. 78/2010 conv. nella l. n. 220/2010 (che ha disciplinato la detassazione per il 2011). La disposizione individuava i premi di produttività nelle somme erogate ai lavoratori dipendenti, in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale. L'agevolazione fiscale consisteva in una imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali del 10%, che trovava applicazione entro il limite complessivo di 6.000 euro lordi e per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore a 40.000 euro. Con riferimento alla regolazione di cui all'art. 53, c. 1, d.l. 78/2010, e i profili di novità rispetto le discipline di agevolazione fiscale pregresse, cfr. E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 54 - 56.

Con riferimento agli anni 2012 e 2013, assume rilievo sia ai fini della detassazione che della decontribuzione l'art. 33 l. n. 183/2011, che ha apportato significative novità ad entrambe le misure di incentivazione.

Quanto allo sgravio contributivo per i premi di produttività, l'art. 33, c. 14 l. n. 183/2011 manteneva i criteri e le modalità di cui all'art. 1, c. 67 - 68, l. n. 247/2007 ma, a mezzo del rinvio all'art. 26, d. l. 98/2011, come modificato dall'art. 22, c. 6, l. n. 183/2011, era modificata la definizione dei premi ammessi allo sgravio ed i livelli contrattuali competenti a disciplinarli. Tali premi consistevano in somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi aziendali o territoriali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa, o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

Circa le agevolazioni fiscali al premio di produttività, con l'art. 33, c. 12, l. n. 183/2011, il legislatore ha ritenuto di prorogare la disciplina dell'art. 2, c. 1, lett. c), d. l. n. 93/2008 anziché quella dell'art. 53, c. 1, d.l. n. 78/2010. Si è trattata a tutti gli effetti di una proroga formale, essendo in realtà stati modificati sia la definizione dei premi ammessi all'agevolazione, sia i livelli contrattuali competenti ad erogarli (nella disciplina di cui dall'art. 26, d. l. n. 98/2011 come modificata all'art. 22, c. 6, l. n. 183/2011), come sopra descritte. Con riferimento a tali misure agevolative, si veda E. VILLA, *Retribuzione flessibile...*, *op. cit.*, pp. 56 - 57.

Con l'art. 4, c. 28, l. n. 92/2012, l'agevolazione contributiva ha assunto carattere strutturale, e la vigenza per l'anno di competenza 2013 è stata confermata con il D. M. 4 febbraio 2014. Quanto alle agevolazioni fiscali, l'art. 1, c. 481, l. 228/2012 ha prorogato per gli anni 2013 - 2014 la detassazione, regolamentata dal d.P.C.M. del 22 gennaio 2013 in senso restrittivo: il premio di produttività è definito come le voci retributive erogate in esecuzione di contratti con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione o, in alternativa, le voci retributive in esecuzione di contratti che prevedano l'attivazione di almeno una misura in tre delle seguenti aree di intervento: modelli flessibili di orario di lavoro, programmazione aziendale flessibile delle ferie, modelli organizzativi gestionali e nuove tecnologie, interventi di fungibilità delle mansioni; ulteriori precisazioni si rinvenivano nella circolare del Ministero del Lavoro n. 15/2013. Il successivo d.P.C.M. del 19 febbraio 2014 ha confermato l'anzidetto assetto, limitandosi a innalzare a 3.000 € lordi dell'importo di retribuzione di produttività agevolabile.

Nell'anno di competenza 2015, non venne rifinanziata alcuna misura di sostegno ai premi di produttività, per sovvenzionare l'esonero dei contributi concesso alle aziende che avessero assunto personale a tempo indeterminato a tutele crescenti. Con riferimento anche a questi ulteriori sviluppi, si veda F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf, pp. 62 - 67; E. MASSAGLI, F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 380.

Da ultimo, il legislatore ha deciso di rilanciare l'incentivazione della retribuzione premiale, a partire dall'anno di competenza 2016, con l'art. 1, c. 182 – 190 l. n. 208/2015, prevedendo come strutturale la detassazione del premio di risultato ed introducendo la facoltà di fruizione del premio in servizi di welfare.

Ai sensi del comma 182 la nozione di premio di risultato suscettibile di fruire delle agevolazioni è quella di somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di appositi criteri, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa. I suddetti criteri sono stati definiti con decreto interministeriale del 25 marzo 2016 del Ministero del lavoro di concerto con il ministero dell'economia tramite un'elencazione esemplificativa, riportata in particolare nella scheda allegata. Ai sensi del successivo comma 187, le somme suddette per fruire delle agevolazioni fiscali e contributive devono essere erogate in esecuzione di contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015.

La detassazione, salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, consiste in una imposta sostitutiva dell'imposta dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, esclusivamente per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore a 50.000 euro lordi ed entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi, ovvero, ai sensi del successivo comma 189, 2.500 euro lordi per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, le cui modalità sono state specificate nel decreto interministeriale del 25 marzo 2016. Sul punto, cfr. C. VALSIGLIO, *Stabilità 2016, prime osservazioni in tema di lavoro*, in *GLav*, 2015, n. 43, p. 51 ss.; E. MASSAGLI, F. P. MORANO, *op. cit.*, pp. 377 ss. Con l'art. 1, c. 160 – 162, l. n. 232/2016 è stato ampliato il campo di applicazione e ha aumentato i valori sui quali applicare l'agevolazione fiscale: destinatari potenziali del beneficio sono resi i lavoratori con reddito da

lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro lordi ed entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi ovvero 4.000 euro lordi per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Per approfondimenti, cfr. G. BONATI, *Welfare e detassazione, importanti novità dalla legge di bilancio*, in *Guida al lavoro*, n. 2, 2017, pp. 10 – 16; L. VOZELLA, *Premio di risultato*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 235 – 238.

Un'agevolazione contributiva è stata reintrodotta mediante l'art. 55, c. 1, d. l. n. 50/2017 conv. l. n. 96/2017, che ha sostituito l'art. 1, c. 189, l. n. 208/2015, riconoscendo alle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro una riduzione dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro del 20% su una quota del premio di risultato non superiore a 800 euro.

Ai fini dell'applicazione delle suddette agevolazioni fiscali e contributive, assumono valore le seguenti fonti di carattere amministrativo: circolare n. 28/E dell'Agenzia delle Entrate del 15 giugno 2016; circolare n. 5/E del 29 marzo 2018; risoluzione n. 78/E dell'Agenzia delle Entrate del 18 ottobre 2018. Ai fini del presente paragrafo, si segnala che, dalle indicazioni desumibili dalle anzidette indicazioni amministrative, è necessario distinguere tra strutturazione dei premi e condizione di incrementalità degli obiettivi che dà diritto al beneficio fiscale. La strutturazione dei premi è rimessa alla contrattazione collettiva, è può avvenire in modi diversi, la qual cosa consente di erogare i premi di risultato ai dipendenti in misura differenziata, sulla base di criteri di valorizzazione della *performance* individuale. Resta fermo che deve essere garantita la condizione di incrementalità degli obiettivi che dà diritto al beneficio fiscale, ovvero che il risultato incrementale di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione sia conseguito dall'azienda. In particolare, non è sufficiente che l'obiettivo prefissato sia raggiunto, ma è altresì necessario che tale risultato conseguito risulti incrementale rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo di maturazione del premio.

La dottrina ha assunto differenti giudizi circa l'efficacia delle anzidette agevolazioni fiscali e contributive ai fini della diffusione del premio di risultato come mezzo di sostegno alla produttività e al salario reale. In generale, si è osservato come l'impiego di risorse pubbliche che realizzino uno scambio virtuoso fra retribuzione e produttività sia da considerarsi di utilità generale assumendo carattere di bene pubblico (così T. TREU, *Le forme retributive incentivanti...*, *op. cit.*, p. 659).

6.1. Il valore incentivante della c.d welfarizzazione del premio di risultato

Presupposto indefettibile per la trattazione della seguente tematica è stabilire cosa si intenda per welfare ed in particolare per welfare aziendale. Non esiste una definizione legale di welfare e tantomeno di welfare aziendale: la letteratura scientifica intenta nello sforzo sul punto è ampia. Per una sua ricognizione, si rinvia a OSSERVATORIO UBI WELFARE, ADAPT, *Welfare for people. Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Adapt University press, 2018, pp. 211 ss. *Ex multiis*, una definizione semplificata si rinviene in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 3 - 4.

Ai fini della presente *literature review*, occorre prendere atto della mutata natura del welfare aziendale negli ultimi anni che, come osservato da E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, pp. 147 ss., risponde ad una mutata sensibilità delle imprese accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori. Come rilevato (cfr. E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 12 – 13, che riprendono i risultati della ricerca in OSSERVATORIO UBI WELFARE, ADAPT, *op. cit.*) i piani di welfare aziendale diffusi nella contrattazione collettiva si collocano senza dubbio oltre la mera e tradizionale funzione redistributiva, assumendo una funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi di lavoro.

Come osservato da T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016, pp. 42 – 44, una delle innovazioni della l. n. 208/2015 è stato l'ampliamento dei servizi di welfare aziendale, attraverso l'utilizzo delle risorse dedicate ai premi di produttività. L'art. 1, c. 184, l. 208/2015 introduce la possibilità di scelta, in capo allo stesso lavoratore, di ricevere il premio di risultato in denaro, con una tassazione agevolata al 10%, oppure di sostituire le somme con i benefits previsti dai commi 2, 3 e 4 dell'articolo 51 del T.U.I.R.; ciò fino a 4.000 euro pro capite per tutti i lavoratori sotto 50.000 (ora 80.000) euro di reddito lordo annuo e purché, ai sensi del successivo comma 187, le somme ed i valori suddetti siano erogati in esecuzione di contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015. Al riguardo, si parla di welfarizzazione del premio di risultato (cfr. L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 263 – 266). Per una

ricostruzione sintetica della disciplina in materia, ivi incluse sulle condizioni e i limiti della welfarizzazione, si rinvia a E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 204 – 206.

La *ratio* di tale legislazione di incentivazione fiscale del welfare e del premio di produttività è bene esplicitata da B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, n. 3, pp. 369 – 370, il quale individua nella anzidetta legislazione un *modus operandi* mediante il quale lo Stato intende indirizzare lavoratori, imprese e organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative verso il rafforzamento della negoziazione di secondo livello di tipo partecipativo, l'aumento della produttività media del sistema industriale, la sua redistribuzione anche a favore dei redditi di lavoro, non solo tramite salario monetario, ma anche e preferibilmente salario in natura, in forme *latu sensu* sociali.

La scelta di politica del diritto di consentire la fruizione discrezionale del premio di risultato in servizi di welfare regolarizza una prassi già in essere presso alcune aziende (per le quali, cfr. ancora L. VOZELLA, *ibidem*) che, come riportato da T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 297/2016, p. 27, sempre più di frequente si riscontra presso imprese che si trovano in condizioni di ristrettezze economiche per finanziare il welfare.

Tale utilizzo del premio di produttività si scontrava in precedenza con orientamenti dell'Agenzia delle entrate di tipo ostativo: segnatamente gli interpelli (non pubblicati) n. 954-511/2011 del 13 giugno 2012, c.d. Willis Italia e n. 954-454/2013 del 12 febbraio 2014, che enunciano il principio per cui le disposizioni derogatorie all'assoggettamento all'IRPEF hanno carattere agevolativo e non sono estensibili a fattispecie e condizioni diverse da quelle tassativamente previste, tra le quali non è compresa l'ipotesi in cui, in base ad una scelta del dipendente, i benefits siano sostitutivi di somme costituenti compenso in denaro fisso o variabile, altrimenti imponibile per il loro intero ammontare (c.d. *bonus sacrificice*). Per dei contributi sul suddetto orientamento, si veda D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile

su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf, pp. 41 – 51 e D. GRANDI, *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile su

https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf, pp. 90 – 110. Tali orientamenti, che per le voci retributive diverse dal premio di risultato di cui all'art. 1, c. 182 l. n. 208/2015 si devono ritenere validi, per D. COMANDE', *op. cit.*, p. 830, non pongono comunque sufficienti argini ad un utilizzo improprio del welfare aziendale con finalità di calmiera surrettizio, fino all'azzeramento, delle pretese economiche legate a difendere il potere d'acquisto delle retribuzioni, tramite lo scambio con misure di welfare dal minimo valore sociale. Ciò perché, come osservato anche da T. TREU, *ibidem*, il finanziamento del welfare incide sulla capacità di pagare dell'azienda e quindi indirettamente sulle risorse disponibili per altre voci, *in primis* per gli aumenti salariali.

Secondo E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 7 – 11, la potenziale welfarizzazione del premio di risultato origina un *tertium genus* di welfare, il c.d. "welfare di produttività", per il quale individua alcune criticità, quali incertezze in ordine ad una possibile soglia di 2.000 euro di valore pro-capite di welfare aziendale erogabile; l'illogica restrizione e aggravio organizzativo consistente nella necessità del consenso del lavoratore per la conversione del denaro in welfare, quando già esso è previsto da accordo aziendale, che rischia di disincentivare l'investimento sul progetto di welfare; la confusione tra welfare e premio di risultato, strumenti di natura e regolazione diversa, che crea incertezze sulla disciplina prevalente in caso di dubbi interpretativi. Per l'autore, però, ci sono dei meriti: il riconoscimento economico del valore del welfare aziendale e la facoltà di welfarizzare i premi di produttività previsti nei contratti aziendali preesistenti alla nuova normativa senza previa disdetta. Per M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 25 – 36, la possibilità di erogare il salario di produttività in forma di prestazioni di welfare aziendale comporta il superamento del limite dell'unilateralità del welfare occupazionale e sostiene di fatto la contrattazione di secondo livello. L'autore valuta positivamente il principio della libera scelta individuale di conversione del premio in welfare poiché stabilisce una relazione tra contratto collettivo e autonomia individuale e salvaguarda, da un lato, la libertà dell'imprenditore di attivazione o meno del piano di welfare, e dall'altra la libertà di scelta del lavoratore di aderirvi o meno. Osserva anche che la conversione facoltativa del premio di risultato in welfare comporta una convenienza economica per il lavoratore consistente nella non imponibilità ai fini IRPEF delle somme welfarizzate per il lavoratore, parzialmente ridotta dalla mancata contribuzione previdenziale. Un approfondimento sui vantaggi e svantaggi, per dipendenti e datori di lavoro,

derivanti dalla conversione del premio di produttività in servizi di welfare, si rinviene in G. MALLONE, T. TAFARO, *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 47 - 58.

Per concludere, B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale... op. cit.*, pp. 377 – 388, approfondisce le ricadute del welfare contrattuale, alla luce dei suddetti interventi legislativi, sulla retribuzione e la sua struttura. Per l'autore, non solo si realizza una riduzione del suo costo aziendale, ma si interferisce sulla retribuzione intesa come obbligazione corrispettiva anziché retribuzione sociale. Con le misure di incentivo “welfarizzate” si persegue l'obiettivo di ampliare la gamma delle prestazioni sinallagmatiche, affiancando al salario monetario il salario in natura *ex art.* 2099, c. 3, c.c. Lo stesso autore specifica che l'ampia gamma di prestazioni di welfare erogabili e fruibili in sostituzione del premio di risultato consistono spesso in veri e propri surrogati funzionali della retribuzione, come avallato dalla circolare 5/E dell'Agenzia delle Entrate, ivi inclusi *benefit* appartenenti al mondo dell'ideologia e pratica consumistica piuttosto che dell'intervento sociale solidaristico (ad es. palestre, buoni spesa etc...). Ciò sembrerebbe confermare la funzionalizzazione in senso produttivistico e/o di mero alleggerimento del costo del lavoro tramite il welfare aziendale della contrattazione di secondo livello, e un rischio di deriva consumista che sembrerebbe essere accettata dal legislatore.

CAPITOLO IV

CASE STUDY: GIOTTO COOPERATIVA SOCIALE

Sommario: 1. Giotto cooperativa sociale: una storia di lavoro e perdono dietro le sbarre. – 2. *Mission, vision* e metodo della Giotto: il recupero attraverso il lavoro. – 3. L'organizzazione del lavoro all'interno della casa di reclusione di Padova. – 4. L'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti: cottimo e salario d'ingresso. – 4.1 Criticità dell'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti e del lavoro a domicilio penitenziario. – 5. Incentivazione dei dipendenti tramite la leva della retribuzione: *ratio* della piattaforma aziendale. – 5.1. Dal lavoro a domicilio penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro (C.R.L.). – 6. La *ratio* e la struttura del sistema retributivo incentivante (S.R.I.). – 6.1. Il problema della retribuzione sufficiente ed il salario d'ingresso. – 6.2. Il premio di risultato. – 6.3. Fruizione del premio di risultato a mezzo di prestazioni di welfare aziendale e alcune considerazioni sulla progettabilità di un welfare aziendale per i lavoratori detenuti. – 7. Il processo di valutazione.

1. Giotto cooperativa sociale: una storia di lavoro e perdono dietro le sbarre

La storia della Giotto cooperativa sociale è intimamente connessa allo sviluppo del lavoro penitenziario alle dipendenze di un soggetto privato all'interno della casa di reclusione di Padova¹¹⁵ e alle istanze di reinserimento sociale della popolazione ivi detenuta.

Ciononostante, il reinserimento sociale dei detenuti non rappresenta l'esclusivo *core business* della cooperativa: Giotto infatti è una cooperativa sociale di tipo b) regolata dalla l. n. 381/1991 e in quanto tale integra persone svantaggiate nel mercato del lavoro, tra cui detenuti, ma anche soggetti con disabilità fisiche e mentali e soggetti in condizione di particolare disagio sociale. A tal fine, la cooperativa svolge molteplici attività economiche diverse, che spaziano dalla manutenzione del verde alla raccolta dei rifiuti, dalle pulizie civili alla custodia, dal call center all'assemblaggio.

¹¹⁵ Istituto penitenziario operativo dal 1991 e di massima sicurezza fino al 2015, al 25/06/2019 custodiva 588 detenuti, come risulta dalla scheda di trasparenza consultabile sulla Casa di reclusione [consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/dettaglio_scheda.page?s=MI1179299](https://www.giustizia.it/giustizia/it/dettaglio_scheda.page?s=MI1179299). Per approfondimenti sulla struttura e l'organizzazione della Casa di reclusione, cfr. F. VIANELLO, E. KALICA, *Il Due Palazzi, casa di reclusione di Padova*, in *Antigone*, n. 2, anno VIII, 2013, pp. 45 – 56. Per dei dati sul lavoro e la formazione nella Casa di Reclusione, si veda S. SANTAGATA, *Lavoro e formazione in carcere. Una mappatura della situazione presente negli istituti penitenziari in Italia*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 51, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26327/mod_resource/content/1/ebook_vol_51.pdf, pp. 116 – 117.

Le origini della cooperativa sociale risalgono al 1986, quando su iniziativa di alcuni giovani laureandi e laureati in scienze agrarie e forestali venne istituita a Padova la cooperativa Agriforest – società cooperativa a responsabilità limitata, la cui attività consisteva nella progettazione, realizzazione e manutenzione di parchi e giardini.

Nel 1990 la Agriforest partecipa alla gara indetta dall'amministrazione della Casa di reclusione di Padova per appaltare il servizio di recupero delle aree verdi che circondano l'istituto penitenziario. A seguito della proposta della Agriforest di impiegare i detenuti per lo svolgimento della suddetta attività, così da permettere loro di lavorare e di formarsi acquisendo una professione, il direttore della Casa di reclusione annulla la gara e concede alla Agriforest di organizzare e gestire un corso di giardinaggio per 20 detenuti. Risale a questo momento l'incontro tra la cooperativa ed il lavoro penitenziario, l'inizio di una storia di lavoro e perdono dietro le sbarre¹¹⁶. Si specifica che l'intera evoluzione delle attività economiche che caratterizzerà la storia della cooperativa, caratterizzata dalla differenziazione delle medesime, è avvenuta con lo specifico fine non solo di incrementare le opportunità lavorative per i lavoratori detenuti, ma soprattutto di garantire un inserimento professionale congeniale alle attitudini specifiche di ciascuno ed idoneo a stimolare al massimo grado possibile le sue capacità individuali ed il coinvolgimento nella prestazione lavorativa. L'intero sviluppo delle attività economiche della cooperativa è avvenuto "imparando facendo", secondo uno schema articolato di sperimentazione prima del vero e proprio avvio di ciascuna attività. La fase sperimentale si è sempre svolta a mutuo beneficio di cooperativa e committente: essa ha consentito alla Giotto di acquisire la metodologia di lavoro e al contempo di proporre al committente le soluzioni necessarie per adattarla al contesto della reclusione.

A seguito di un incontro con alcune persone con disabilità che stavano provando ad entrare nel mondo del lavoro, in base alla l. n. 381/1991, nasce nel 1994 la Agriforest, cooperativa sociale di tipo b), con la finalità di offrire lavoro alle persone svantaggiate, ivi inclusi i detenuti: la prima grande commessa utile a tal fine è stata quella di manutenzione e custodia del parco Iris di Padova. Per alcuni anni, Agriforest ed Agriforest hanno coesistito, occupandosi rispettivamente di

¹¹⁶ Si riprende volutamente il titolo della ricerca di cui in A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *Lavoro e perdono dietro le sbarre. La Cooperativa Giotto nel carcere Due Palazzi di Padova*, Working Paper n. 3, 2WEL, 2015. Nella prima parte del *paper* si analizza la storia della Cooperativa e le attività svolte all'interno delle strutture penitenziarie, mentre la seconda sezione è dedicata alle *best practices* sviluppate dalla Cooperativa nel campo della riabilitazione dei detenuti, studiando le principali caratteristiche strutturali e gli archetipi del modello rieducativo della Cooperativa.

progettazione, realizzazione e manutenzione del verde e inserimento lavorativo di persone svantaggiate, finché nel 1998, avvenuto il consolidamento di Agriforgest, questa ha incorporato la Agriforest, fondendosi con essa, e quasi contestualmente ha assunto la nuova denominazione di Giotto cooperativa sociale.

Sempre nel 1998 la Giotto consegue un importante risultato: all'interno della Casa di reclusione di Padova e dopo una fase di gestazione protrattasi per alcuni anni, viene istituito il primo Parco Didattico all'interno di un istituto penitenziario di massima sicurezza italiano, nell'ambito del quale la cooperativa organizza un corso di giardinaggio per i detenuti, comprensivo di lezioni pratiche. In concomitanza dell'inaugurazione si tenne un convegno sul lavoro penitenziario e sulla necessità di incentivare i privati ad investire nelle lavorazioni intramurarie. A questo convegno ne seguì un altro l'anno successivo, a seguito della riqualificazione da parte della Giotto dell'area dell'istituto di pena destinata ai colloqui con i familiari.

Nel luglio 2001, sulla base del quadro legale disposto dalla l. n. 193/2000, c.d. legge Smuraglia, la Giotto, prima in Italia, stipula una convenzione con un istituto di pena, la casa di reclusione di Padova. All'interno di un capannone inutilizzato dell'istituto penitenziario la cooperativa organizza e gestisce un laboratorio artigianale per la produzione di manichini di cartapesta, realizzati secondo una tecnica tradizionale toscana. Si trattava di prodotti di alta gamma, destinati per la quasi totalità al mercato estero, da impiegare in mostre, sfilate, boutique prestigiose. La metodologia di lavoro aggiornava la tecnica tradizionale alle moderne esigenze del settore: i manichini erano prodotti utilizzando anche materiali che li rendevano più leggeri, erano componibili e rivestiti di carta pesta spillabile, la qual cosa ne facilitava trasporto ed allestimento.

Nel giugno 2004, nell'ambito di una sperimentazione del dipartimento dell'amministrazione penitenziaria in dieci istituti penitenziari italiani finalizzata ad affidare i servizi di ristorazione interna a organizzazioni *non profit*, la Giotto ottiene la gestione dell'erogazione dei pasti alla popolazione reclusa nella casa di reclusione di Padova (in seguito a un analogo progetto avviato nell'anno precedente dalla cooperativa, con due cooperative locali nella casa di reclusione di Rebibbia), utilizzando la struttura interna di ristorazione.

Poiché il progetto ministeriale considerava qualificante ampliare l'offerta lavorativa per i detenuti anche con lavorazioni rivolte all'esterno, nell'ottobre 2005 la Giotto trasferisce la gestione delle cucine alla Work Crossing cooperativa S.p.a., cooperativa sociale che dal 1992 svolgeva attività di ristorazione e che fino ad allora aveva fornito supporto consulenziale alla Giotto, invitandola a "importare" all'interno dell'istituto di pena il piccolo laboratorio di pasticceria già esistente a Padova. L'attività di pasticceria, segnatamente la produzione

artigianale del panettone, assunse risonanza su scala nazionale ed estera, e i «Dolci di Giotto» furono insigniti di alcuni tra i premi più prestigiosi del mondo dell'enogastronomia.

Giotto e Work Crossing, per facilitare i rapporti con la direzione della casa di reclusione, gli educatori, gli operatori di Comuni e ASL e tutti gli altri soggetti ed enti coinvolti nel reinserimento delle persone svantaggiate, promossero il consorzio sociale Rebus (ora consorzio sociale Giotto), il quale forniva e fornisce ad entrambe le consociate l'ufficio sociale, cui è affidata la selezione, l'accompagnamento e la formazione dei lavoratori svantaggiati. La denominazione originaria del consorzio voleva essere un omaggio alla volontà, in una realtà come quella del lavoro penitenziario oggetto di innumerevoli convegni ma pochi risultati effettivi, di far parlare i fatti (“con le cose”, in latino “*rebus*”). Il consorzio è pubblicamente conosciuto mediante il marchio commerciale Officina Giotto, ormai riconosciuto nel mondo della ristorazione (è ormai celebre la Pasticceria Giotto del Carcere di Padova) e dei servizi.

Nei primi mesi del 2005 avviene l'incontro tra il lavoro penitenziario organizzato dalla Giotto e l'attività di call center: nasce al secondo piano della casa di reclusione di Padova, con la riconversione di due sale destinate ai colloqui, una piccola unità operativa con impiego di lavoratori detenuti per svolgere attività di call center *outbound* su commessa di una piccola impresa veronese dedita alla vendita di generi alimentari, tra cui olio. Per la verità la cooperativa aveva già avuto esperienza di attività di call center, avendo gestito tra la fine degli anni '90 ed i primi anni 2000 il servizio di call center per conto dell'università di Padova, fornendo opportunità di lavoro a studenti coordinati da un team leader.

Ad ottobre 2005 l'Azienda ospedaliera universitaria di Padova e l'ULSS 16 hanno aggiudicato il servizio del centro unico di prenotazione di Padova alla Giotto, che ha iniziato a svolgerlo avvalendosi inizialmente di otto detenuti, appositamente formati al ruolo di operatori di call center. Si consolida il call center *inbound* all'interno della casa di reclusione, per fornire ai detenuti un'ulteriore opportunità di crescita professionale. Nello stesso anno la Giotto estende le sue attività intramurarie all'assemblaggio delle valigie per conto di Valigeria Roncato S.p.a. e alla lavorazione di gioielli per conto della Morellato S.p.a.

Tutte le attività penitenziarie vengono ufficialmente inaugurate il 7 novembre 2005: è la prima “uscita pubblica” delle attività della Giotto nel mondo del lavoro.

Nel 2008, l'attività di produzione di manichini – entrata in crisi dal 2005 a causa di difficoltà economiche nel mercato della moda – cessa ed è riconvertita in attività di produzione di biciclette su commessa di Cicli Esperia S.p.a., un'importante azienda del settore con marchi famosi in Italia e all'estero, quali

Bottecchia, Fondriest, Torpado e altri. Nell'anno successivo le lavorazioni intramurarie organizzate e gestite da Giotto si ampliarono quando, in collaborazione con Infocert S.p.a., si creò un laboratorio per la produzione e la programmazione delle business key, drive pen USB per la firma digitale e la digitalizzazione di documenti.

A partire dal 2011 l'attività di call center intramuraria si espande allo svolgimento di sondaggi, campagne informative, telemarketing e *teleselling*, a seguito dell'affidamento da parte dell'azienda Illumia S.p.a. del servizio di proposizione ai privati della fornitura di energia elettrica e gas, di *customer satisfaction* per clienti già acquisiti, prenotazione di appuntamenti per gli agenti di vendita e attività di *back office*. Contemporaneamente, tale attività economica si estende anche al di fuori della casa di reclusione, con l'apertura di un call center presso la sede legale della cooperativa, in cui trovano impiego anche lavoratori detenuti ammessi alle misure alternative alla detenzione della semilibertà e/o del lavoro esterno all'istituto di pena. L'attività di call center extramurario subisce un'importante ulteriore espansione nel 2017, con l'aggiudicazione dell'appalto del servizio di *contact center* da parte di Infocamere S.C.p.A. che ha portato ad un'importante espansione di organico e competenze, con estensione dei servizi di contact center della cooperativa su tutto il territorio nazionale.

Nel corso degli anni '10, le lavorazioni intramurarie organizzate e gestite dalla cooperativa hanno subito un'evoluzione, con la cessazione di alcune attività e l'avvio di altre, in funzione delle commesse ricevute: le attività produttive di lavorazione di gioielli ed assemblaggio di biciclette sono cessate rispettivamente nel 2011 e nel 2016, mentre nel gennaio 2015, a causa del termine della sperimentazione avviata dal Dap, è cessato il servizio di ristorazione interna alla casa di reclusione di Padova organizzato dalla Work Crossing. Tuttavia, nel 2017 sono iniziate le lavorazioni di sgrossatura dei tacchi per Del Brenta S.r.l., nel 2018 di assemblaggio di componenti di automobili per Polplastic S.p.a. e nel 2019 ha preso avvio l'attività di assemblaggio di scatole di legno rivestite in tela e dotate di scomparti per il trasporto e la custodia di occhiali per conto della Andrea Del Vecchio S.r.l. Soluzioni Esclusive.

Attualmente¹¹⁷, il *core business* di reinserimento lavorativo di persone svantaggiate di Giotto cooperativa sociale è realizzato attraverso lo svolgimento di molteplici attività, principalmente svolte su commessa, nel settore dei servizi e della piccola industria, così articolate in macrosettori: 1) Ristorazione

¹¹⁷ Per una ricognizione (non aggiornata) in dottrina sulle attività economiche e produttive della cooperativa, principalmente intramurarie, cfr. V. GIAMMELLO, A. MERCURIO, G. QUATTROCCHI, *Il lavoro nel carcere che cambia*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 126 – 127, oltre principalmente A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 11 – 13.

commerciale (Mensa Murialdo); 2) Manutenzione del verde; 3) Pulizie – rifiuti; 4) Servizi custodie; 5) Contact center e servizi amministrativi; 6) Assemblaggi. Le restanti attività di ristorazione commerciale (ulteriore a quella svolta presso la mensa Murialdo), catering e banqueting e soprattutto di pasticceria all'interno della casa di reclusione sono svolte dalla consorziata Work Crossing. Le attività di pasticceria, assemblaggio e (in parte) di contact center sono svolte presso laboratori installati all'interno della casa di reclusione di Padova, in locali concessi in comodato d'uso dalla direzione penitenziaria, attraverso l'impiego di lavoratori in stato di detenzione. Lavoratori ex detenuti o ammessi a misure di esecuzione penale alternativa (quali la semilibertà *ex art. 48 o.p.*, il lavoro esterno *ex art. 21 o.p.* o la liberazione condizionale *ex artt. 176 – 177 c.p.*) prestano lavoro nei settori della manutenzione del verde, dello spazzamento strade, del contact center esterno alla casa di reclusione e della ristorazione commerciale. Al 31 dicembre 2018, le attività economiche svolte nella casa di reclusione di Padova hanno registrato un volume di ricavi di circa 1.750.000 € su un ricavo complessivo da tutte le attività economiche svolte dalla Giotto di importo complessivo pari a 11.650.000 €: l'incidenza sul fatturato globale della Giotto cooperativa sociale del lavoro penitenziario è pari al 15%. Attualmente, Giotto cooperativa sociale costituisce la prima azienda in Italia quanto a redditività dal lavoro penitenziario.

2. *Vision, mission e metodo della Giotto: il recupero attraverso il lavoro*

La storia della cooperativa ha profondamente connotato *mission* e *vision* aziendale¹¹⁸, e da queste è stata contemporaneamente influenzata. La ricostruzione e comprensione di questi due elementi è fondamentale ai fini delle determinazioni decisorie, delle attività strategiche della cooperativa e soprattutto del *metodo*¹¹⁹ che differenzia la Giotto rispetto ai *competitors*, imprese lucrative e sociali. Nel loro insieme, *mission* e *vision* si riferiscono alla ragion d'essere della Giotto, alla sua filosofia, alle sue aspirazioni, alla cultura e ai traguardi che intende raggiungere che, come si vedrà, trascendono – ma in uno connotano intrinsecamente – la rieducazione dei detenuti.

¹¹⁸ Per una definizione di *vision* e *mission*, si rinvia a R. S. KAPLAN, D. P. NORTHON, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2008.

¹¹⁹ Il *metodo* della Giotto è consultabile su http://www.coopgiotto.org/coop_giotto/il_metodo.php, mentre *vision* e *mission* sono consultabili su http://www.coopgiotto.org/coop_giotto/mission_e_vision.php. Si farà principalmente riferimento a questi testi nell'ambito del presente paragrafo, utilizzando il corsivo laddove si riprendano le espressioni ivi utilizzate.

La *vision* della Giotto è quella di “*creare progettualità con enti pubblici, imprese private e opere sociali che rispondano a bisogni emergenti, per poter contribuire con efficacia e qualità alla costruzione del bene comune*”. Si tratta di una aspirazione per il futuro che tradisce il carattere sociale della cooperativa, che ai sensi dell’art. 4 dello statuto (ed ai sensi dell’art. 1, c. 1, l. n. 381/1991) ha lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso la formazione e l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate ai sensi dell’art. 1, c. 1, lett. b), l. n. 381/1991 nonché di persone deboli, indigenti, emarginate o altrimenti disagiate per qualsiasi causa. Nella visione aziendale, la Giotto cooperativa sociale colloca dunque sé stessa nella rete di relazioni e progettualità del Terzo settore, secondo l’interpretazione - data da autorevole dottrina¹²⁰ - di progetto di “economia civile” capace di incoraggiare quei processi di “reciprocità istituzionale” necessari alla promozione del “coordinamento orizzontale” della società. La realizzazione del “bene comune”, nel quale la cooperativa inserisce il suo fine istituzionale di reinserimento di persone svantaggiate, passa dall’attivazione di reti progettuali con enti pubblici (Primo Settore), imprese private (Secondo Settore) e “opere sociali” (Terzo Settore). In breve, la *vision* della Giotto si integra nel principio di sussidiarietà orizzontale costituzionalmente promosso dall’art. 118, c. 4, Cost.: “*il nostro modo di agire si ispira al principio di sussidiarietà: ovvero il passaggio dal “fare per” al “fare con” le persone*”, come chiarito sul piano del *metodo*. Sempre su tale piano, la *vision* si sostanzia nell’operare della Giotto secondo “*una logica di rete (...) stabilendo relazioni con altri mondi, soprattutto l’imprenditoria locale e nazionale e le pubbliche amministrazioni*”; ciò a beneficio soprattutto delle persone svantaggiate, per le quali la progettualità e il lavoro di rete “*spesso consentono di trasformare difficoltà e disagio in opportunità*”, e quindi di rendere lo svantaggiato una risorsa per sé e per gli altri. Nella realtà penitenziaria, la progettualità ed il lavoro di rete consistono in una interazione con “*detenuti, agenti di polizia penitenziaria, operatori esterni anche volontari, personale del carcere, magistratura, ministero*”.

Correlata alla *vision* è la *mission* aziendale, lo scopo esistenziale della Giotto, così definita: “*mission della cooperativa, attraverso l’inserimento lavorativo nelle diverse attività gestite, è la promozione umana e l’integrazione sociale di persone in situazione di disagio personale o sociale*”.

Essa è così dettagliata: “*vogliamo creare opportunità di lavoro economicamente sostenibili e apprezzate per la loro qualità, perché più persone possibile - anche in situazioni disagiate - possano essere sostenute e accompagnate nella scoperta*

¹²⁰ Si allude a S. ZAMAGNI, *Organizzazioni non profit e economia di mercato: un progetto di economia civile*, in *Società dell’informazione*, 1996, N. 4, pp. 8 - 25.

della propria dignità. Ci impegniamo perché le relazioni con i nostri clienti e i nostri collaboratori siano sempre caratterizzate da fiducia, trasparenza e correttezza. Il benessere dei nostri collaboratori è per noi un valore decisivo”.

Le chiavi di lettura che riempiono di contenuti il fine istituzionale di reinserimento lavorativo della Giotto cooperativa sociale sono: a) sostenibilità economica; b) qualità, c) dignità; d) fiducia, trasparenza e correttezza; e) benessere. La loro esplicitazione informa di sé il *metodo*, che può a tutti gli effetti essere considerato parte integrante della *mission* aziendale.

L'intera *mission* aziendale è incentrata sulla persona del lavoratore che dunque assume un valore centrale. *“L’obiettivo è valorizzare le caratteristiche di ogni persona, così da permettere a ognuno di esprimere le proprie potenzialità e svolgere la mansione che gli è più congeniale”*. Se il centro focale aziendale è la persona anziché l'impresa, le attività economiche assumono un valore “servente” rispetto allo sviluppo personale, al punto da connotare la Giotto quale *“global service al contrario”*. A livello di *metodo*, ciò si traduce nella seguente logica: *“siamo entrati in molti nuovi settori per valorizzare i talenti (spesso talenti residui) delle persone, non viceversa”*.

In particolare, al centro della *mission* di Giotto si collocano le *“persone in situazione di disagio personale o sociale”*, segnatamente in stato di disabilità e in regime di esecuzione penale. Sul piano metodologico, la focalizzazione sulla persona detenuta mira ad abbattere la recidiva. *“Attraverso i percorsi di inserimento avviati a Padova, la media nazionale che si può stimare del 90% scende a percentuali trascurabili. L’abbattimento della recidiva comporta grandissimi benefici economici e sociali per la collettività”*¹²¹.

Per quanto riguarda la disabilità, *“il lavoro rimane un punto fondamentale del nostro metodo, non solo per valorizzare le capacità residue, ma anche per favorire l’autocoscienza e il benessere delle persone”*.

Il metodo Giotto riscontra nell'integrazione tra lavoro penitenziario e lavoro dei disabili un valore strumentale rispetto alla *mission* di *“rendere la persona protagonista, non destinataria di interventi di carattere assistenzialistico”*, giacché l'integrazione *“spesso aiuta a sviluppare, nel confronto tra esperienze, un atteggiamento più positivo verso il lavoro e la vita in generale”*.

¹²¹ Come precisato da N. Boscoletto, presidente della Giotto cooperativa sociale (cfr. Atti del seminario *“Il Lavoro nelle carceri”*, 22 novembre 2012 consultabili in AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1, pp. 41 - 42) *“Perché devo dare da lavorare ad un carcerato quando fuori, persone non colpevoli non hanno un’occupazione? (...) Perché, quando tu fai una cosa nel rispetto vero delle normative, del dettato di ciò che è buono per la collettività, il beneficio aumenta. Un punto percentuale di recidiva corrisponde ad un risparmio di 50 milioni di euro. Ogni milione di euro investito secondo quanto detto dal procuratore porta un risparmio di nove milioni di euro”*.

Ai fini della valorizzazione delle persone “*anche in situazioni disagiate*”, il lavoro assume il significato di “*fattore qualificante*”, poiché da esso consegue “*la scoperta della propria dignità*”¹²². Come chiarito a livello di *metodo* “*non c’è il lavoro da una parte e la persona dall’altra, si può vivere il proprio lavoro come un momento in cui la persona trova soddisfazione e viene valorizzata*”.

Ciò impone alla Giotto di orientare secondo specifiche coordinate il rapporto con i collaboratori: “*fiducia, trasparenza e correttezza*” debbono sempre informare il rapporto umano e lavorativo, che deve vertere in un affiancamento costante finalizzato (attraverso il lavoro) alla scoperta della dignità ed al “*benessere*” dei collaboratori, quest’ultimo qualificato come un “*valore decisivo*”.

Tuttavia, non qualsiasi lavoro realizza queste istanze: “*il lavoro deve essere vero, con una formazione, una qualificazione delle persone, un accompagnamento mirato caso per caso, gli orari, le mansioni precise. Soprattutto un lavoro utile*”¹²³.

Lavoro utile, in particolare, è un lavoro “*economicamente sostenibile*” e “*apprezzato per la qualità*”. Dunque, un lavoro produttivo, che genera redditività e che punta alla qualità, intesa come perseguimento della eccellenza per permettere alla Giotto cooperativa sociale di “*porsi sul mercato in competizione con gli operatori più qualificati*”¹²⁴.

In altri termini, dalla valorizzazione dell’individuo consegue la realizzazione della redditività aziendale, da cui non può prescindere, giacché Giotto cooperativa sociale è pur sempre un’impresa, anche se impresa sociale e senza fini di lucro, e

¹²² Con specifico riferimento al lavoro penitenziario, la ricerca di A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 22 – 23 rileva, sulla base delle interviste semi – strutturate alle psicologhe dell’ufficio sociale, come elemento qualificante (nel processo di *recruiting*) la considerazione esplicita o implicita, da parte del detenuto, dell’impiego che viene offerto come parte di un percorso di recupero personale e sociale. “*Durante la conversazione, le psicologhe hanno insistito sull’importanza primaria della funzione riabilitativa del lavoro: «Lavorare nella nostra Cooperativa non costituisce solo una crescita professionale, ma prima di tutto una crescita personale» [intervista semi-strutturata, 10 agosto 2014]*”.

¹²³ Con specifico riferimento al lavoro utile per i detenuti, approfondimenti ulteriori si traggono dagli interventi dei partecipanti al Seminario “Il Lavoro nelle carceri”, 22 novembre 2012 consultabili in AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1. Emerge, specie dalle parole di N. Boscoletto e A. Belardi, una concezione del lavoro quale condizione imprescindibile per la crescita e realizzazione della persona, purché lavoro non svuotato del suo valore, ossia lavoro d’impresa. Un lavoro rieducativo è esclusivamente un lavoro che opera secondo le regole del mercato, perché il mercato è il luogo che supera l’isolamento della reclusione, educando il detenuto alla relazione con gli altri ed alla percezione del proprio essere attraverso il proprio agire. In tal senso, il lavoro rieducativo è finalizzato, più che ad acquisire una specifica professionalità, ad acquisire un metodo di lavoro e di approccio alla vita, che consenta a fine pena di inserirsi nel mercato del lavoro.

¹²⁴ Il ruolo che assumono la produttività ed il rendimento sul lavoro individuale in relazione alla necessità per la Giotto di operare sul mercato emerge dalle interviste semi – strutturate effettuate alle psicologhe dell’ufficio sociale che si occupano del *recruiting* dei lavoratori svantaggiati. Cfr. A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 21 – 22.

come tale deve svolgere la propria attività secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguirsi attraverso l'equilibrio fra costi e ricavi. D'altra parte, solo un'adeguata sostenibilità economica dell'attività d'impresa è idonea a *“creare opportunità di lavoro (...) perché più persone possibile - anche in situazioni disagiate - possano essere sostenute e accompagnate nella scoperta della propria dignità”*.

L'efficacia del *metodo* della Giotto, che si riflette sulle attività economiche svolte dalla cooperativa dentro la casa di reclusione di Padova, è stata già oggetto di indagine in una precedente ricerca di carattere sociologico¹²⁵: quest'ultima, pur ribadendo la necessità di ulteriori analisi e studi, osserva come il lavoro penitenziario alle dipendenze della cooperativa comporta vari benefici per i detenuti, l'amministrazione penitenziaria e la società *tout court*. Si ipotizza inoltre l'impatto diretto in senso riduttivistico di alcuni dei risultati del *metodo* Giotto sui costi sociali della detenzione che si traducono in vantaggi economici per lo Stato.

Il *metodo* Giotto, frutto di una *“dimensione culturale”* dell'*“approfondirsi di un criterio di giudizio”* che nasce dal lavoro, oltre che dalle suindicate *vision* e *mission*, si configura a tutti gli effetti come un insieme di linee di azione utili per l'intero settore del lavoro penitenziario e della rieducazione dei detenuti.

Proprio per il valore di *best practice* che assume, tale *metodo* si propone di rappresentare *“una riflessione e un miglioramento della legislazione, a partire da buone prassi sperimentate in tema di inserimento lavorativo”* perché *“il cambiamento è possibile. Tanti episodi di ripensamento, di svolta personale, di ripresa di motivazioni, di vera e propria rinascita verificati in questi anni possono essere occasione di cambiamento e di corresponsabilità per tutti: operai, tecnici e imprenditori”*, nonché l'amministrazione penitenziaria e da ultimo lo stesso legislatore.

3. L'organizzazione del lavoro di Giotto cooperativa sociale all'interno della casa di reclusione di Padova

Alla chiusura della presente ricerca¹²⁶, l'organico aziendale della Giotto cooperativa sociale (tirocinanti e distaccati esclusi) si attesta sulle 350 unità. Di questi, 134 sono lavoratori svantaggiati ai sensi dell'art. 4 l. n. 381/1991, ed in particolare 69 sono persone sottoposte a regime d'esecuzione penale, il 19,71% della popolazione aziendale. A questi ultimi vanno ad aggiungersi 15 tirocini attivati in favore di persone detenute. Complessivamente, i lavoratori e tirocinanti

¹²⁵ Ci si riferisce al rapporto di A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, spec. pp. 33 – 35, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

¹²⁶ Per un raffronto con il contesto e i dati numerici del Consorzio Giotto nel 2015, si rinvia a A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 11 – 19.

detenuti della Giotto cooperativa sociale rappresentano circa il 14,69% della popolazione detenuta totale della casa di reclusione di Padova¹²⁷, a cui possono sommarsi i lavoratori detenuti alle dipendenze della consorziata Work Crossing. La distribuzione dei tirocinanti e lavoratori detenuti (e ammessi alle misure alternative alla detenzione) della Giotto in funzione delle diverse attività economiche esercitate dalla cooperativa sociale, è esplicitata nella seguente tabella:

Tab. 2: Numero di lavoratori e tirocinanti detenuti per settore di attività

Attività economica	Tirocinanti	Lavoratori
Assemblaggi	6	17
Servizi amministrativi e call center extramurario		3
Call center (Due Palazzi)	7	43
Pulizie – rifiuti		3
Ristorazione commerciale (Mensa Murialdo)		2

Fonte: elaborazione propria.

Come appare evidente dalla suddetta tabella, un numero preponderante di lavoratori e tirocinanti detenuti è impiegato presso i settori economici degli assemblaggi e del call center, presso i laboratori intramurari della casa di reclusione di Padova, concessi in comodato d’uso alla Giotto ai sensi dell’art. 20, c. 1, o.p. In considerazione di ciò, è opportuno descrivere più dettagliatamente le lavorazioni organizzate e gestite dalla cooperativa all’interno dell’istituto di pena. Si tratta di attività economiche proprie di settori di tipo *labour intensive* e a limitato utilizzo di grandi macchinari e attrezzature tecnologiche. Ciò sostanzialmente per le seguenti ragioni: in quanto attività così congeniate permettono di impiegare un numero maggiore di addetti, e dunque rendere potenzialmente disponibili maggiori occasioni di inserimento lavorativo rispetto ad attività economiche riconducibili a settori di tipo *capital intensive*; poiché attività produttive tali da richiedere macchinari ingombranti o tecnologicamente avanzati richiedono investimenti economici non sostenibili per una cooperativa sociale, e comunque mal si conciliano con l’architettura penitenziaria della casa di

¹²⁷ Considerando che nella casa di reclusione di Padova sono presenti 572 detenuti, come riportato nella scheda trasparenza dell’istituto penitenziario consultabile su www.giustizia.it.

reclusione di Padova e con il basso tasso di scolarizzazione ed abitudine al lavoro dei lavoratori detenuti¹²⁸.

I servizi di call center

Si tratta di uno dei settori di attività della Giotto tecnologicamente più avanzati e complessi, infatti “*la competenza tecnologica è un requisito fondamentale per operare con il software e le esigenze degli utenti richiedono una preparazione specifica unita a una notevole esperienza, senza contare che i detenuti spesso devono mettere in gioco la propria capacità relazionale per indirizzare chi chiama alla soluzione più corretta*”¹²⁹. I principali committenti del servizio di call center intramurario sono: Illumia S.p.a, provider dell’energia elettrica e del gas; l’Azienda ospedaliera universitaria di Padova e l’ULSS 16, enti strumentali del Servizio Socio - Sanitario Regionale del Veneto; Mediatica S.p.a., gruppo specializzato nell’erogazione di servizi e nello sviluppo di progetti di *information e content management*, che accompagna e supporta le grandi organizzazioni nel processo di *digital transformation*. Ad essi si aggiungono alcuni committenti minori.

L’attività lavorativa svolta dai lavoratori detenuti ed organizzata per conto del committente Illumia S.p.a. consiste nella proposizione ai privati di forniture di energia elettrica e gas, attività di *customer satisfaction* per clienti già acquisiti, prenotazione di appuntamenti per gli agenti di vendita e attività di *back office*. Per Illumia gli operatori del call center effettuano tra le 3.000 e 4.000 chiamate di presentazione mensili e controllano circa 4.000 contratti al mese grazie ai *software* e alla formazione forniti dalla società. L’attività degli operatori di call center di Due Palazzi ha ridotto la percentuale di contratti anomali, cioè derivanti da comportamenti impropri degli agenti, del 20 – 25%. Nel 2014, il call center ha gestito circa 20.000 chiamate mensili per la società bolognese¹³⁰.

¹²⁸ Con specifico riferimento alla Regione Veneto, al 30 giugno 2018 i detenuti risultano così ripartiti per titolo di studio: 39 (laurea); 287 (scuola media superiore); 779 (scuola media inferiore); 192 (scuola elementare); 20 (senza titolo di studio); 920 (non rilevato). Come risulta in A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, p. 22, occorre osservare che molti dei detenuti candidati a lavorare per il Consorzio Giotto “*non hanno mai fatto vere e proprie esperienze di lavoro. Alcuni addirittura non sanno neppure leggere o scrivere. Moltissimi non hanno mai usato un personal computer*”. Alla data di chiusura della presente ricerca i lavoratori detenuti della Giotto cooperativa sociale sono così ripartibili per titoli di studio: 6 (laurea); 21 (scuola media superiore); 38 (scuola media inferiore); 3 (scuola elementare).

¹²⁹ Così A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, p. 18.

¹³⁰ Per tali dati, cfr. *Atti del seminario “Il Lavoro nelle carceri”, 22 novembre 2012* consultabili in AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1, p. 34; A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, p. 17.

Nell'interesse dell'Azienda ospedaliera universitaria di Padova, dell'Istituto oncologico veneto e dell'ULSS 6 (già ULSS 16), i lavoratori detenuti prenotano gli appuntamenti per esami diagnostici e visite specialistiche con un volume di circa 100.000 contatti/anno.

Si tratta di funzioni che richiedono una formazione almeno semestrale, che deve includere lo sviluppo di una corretta interazione con gli utenti esterni all'istituto, con un alto livello di flessibilità. In tal senso, i detenuti ricevono una formazione *on the job* (a mezzo di tirocinio extracurricolare) e sono tenuti a frequentare periodici corsi di aggiornamento.

Le attività di assemblaggio

In questo settore di attività economiche rientrano una pluralità di attività *latu sensu* di piccola industria, che la Giotto svolge su richiesta di plurimi committenti. I lavoratori detenuti adibiti a tali attività prestano ciascuno di essi lavoro tendenzialmente nell'ambito di tutte le anzidette commesse. L'attività più risalente è quella di assemblaggio di parti delle valigie per conto della Valigeria Roncato S.p.a.: i lavoratori detenuti realizzano tutte le componenti del bagaglio, che in seguito sono spedite direttamente allo stabilimento principale dell'azienda, dove sono indirizzate su diverse linee di produzione. Ciascun detenuto svolge uno specifico compito e, collaborando con i colleghi, realizza il prodotto finale. L'attività è sottoposta a rigorosi controlli di qualità che riducono al minimo gli scarti dei prodotti non conformi.

Più recente e tecnologicamente avanzata è l'attività lavorativa svolta per conto di Infocert S.p.a., consistente nell'assemblaggio di *business keys* (chiavette USB per la firma digitale dei documenti e l'archiviazione dati) e digitalizzazione dei documenti cartacei. Le *business keys* sono assemblate in funzione delle specifiche esigenze della clientela, sia a livello *software* (caricamento di specifici programmi informatici) sia a livello *hardware* (personalizzazione del design esterno delle chiavette). Il laboratorio della casa di reclusione di Padova produce fino a 20.000 *business keys* mensili, distribuite alle camere di commercio, alle associazioni professionali e a importanti organizzazioni nazionali. La digitalizzazione dei documenti cartacei raggiunge una quantità di fogli lavorati tra le 200.000 e 250.000 unità mensili, ed è realizzata attraverso macchinari di ultima generazione. Nell'ultimo biennio sono state avviate una serie di ulteriori attività produttive: tra queste forse la più vicina ad un'attività svolta con modalità artigianali è quella di rifinitura di tacchi tramite carta vetrata, eseguita per conto di Del Brenta S.r.l. Si tratta di una singola fase del processo di lavorazione dei tacchi, in quanto questi, trasmessi allo stabilimento del committente, subiranno gli ulteriori trattamenti di verniciatura, cromatura e rivestimento. Attualmente i lavoratori detenuti garantiscono una media di 110.000 paia di tacchi al mese. Riconducibile

decisamente al settore di piccola industria risulta essere invece l'attività svolta nell'interesse di Polplastic S.p.a., consistente nel lavoro dei detenuti di assemblaggio di una dozzina di componenti per automobili (specificamente archi passaruota anteriori e posteriori e fasciaporta anteriore e posteriore) tramite clip di ancoraggio e del biadesivo (in media i detenuti lavorano 10.000 pezzi mensili). A questa attività si somma un'ulteriore lavorazione consistente nel mascherare un collettore d'aria del motore. Anche in tal caso alla Giotto è stata appaltata una fase del processo produttivo: l'impresa committente, che riceve i pezzi assemblati nella casa di reclusione, provvede a mezzo di un macchinario simile ad una pressa ad incollarci sopra una parte verniciata, che sarà poi quella visibile sulla carrozzeria.

Da ultimo è stata avviata su commessa di Andrea Del Vecchio S.r.l. Soluzioni Esclusive una lavorazione affatto peculiare, sempre riconducibile al settore della valigeria: i lavoratori detenuti costruiscono delle scatole con un telaio di legno, rivestite in tela. Ciascuna di esse al suo interno contiene una serie di scomparti in tessuto, che saranno utilizzate per trasportare e custodire occhiali. Trattandosi di un'attività avviata da poco, i lavoratori detenuti sono sottoposti a formazione da parte di due lavoratrici esterne, esperte in tecniche di sartoria e confezionamento dei tessuti. Si ipotizza una quantità di 3.000 pezzi lavorati al mese.

4. L'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti: il concorso del cottimo pieno con il salario di 1° ingresso

Ai fini dell'analisi dell'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti, che presenta profili di non indifferente complessità, occorre accennare brevemente al processo di selezione ed avviamento al lavoro e soprattutto identificare gli istituti giuridici a mezzo dei quali si realizza l'inserimento lavorativo dei detenuti.

Il processo di *recruiting* dei detenuti vede il simultaneo concorso dell'ufficio comando degli agenti della polizia penitenziaria, unitamente all'area trattamentale – formazione, che formano (su richiesta) un elenco per l'assegnazione dei detenuti al lavoro, in genere sulla base di una valutazione relativa all'utilità del lavoro per il percorso di tali persone, e dell'ufficio sociale, cui spetta l'*ownership* del processo per conto della Giotto cooperativa sociale (e della Work crossing), ed i cui componenti selezionano la risorsa umana ricercata tra i candidati indicati nell'elenco¹³¹. Si tratta di una delle ipotesi in cui si realizza una sovrapposizione

¹³¹ Per approfondimenti sulla struttura del processo di *recruiting* ed il ruolo dell'ufficio sociale, cfr. A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 19 - 20. Si rileva che la procedura anzidetta appare difforme rispetto alla disciplina sull'avviamento al lavoro di cui

di elementi pubblicitistici relativi al rapporto tra detenuto e amministrazione penitenziaria ed elementi privatistici relativi al rapporto tra lavoratore e terzo (principalmente cooperativa sociale)¹³².

I detenuti ritenuti idonei dall'ufficio sociale per l'inserimento lavorativo in Giotto svolgono un iniziale periodo di esperienza e formazione (principalmente *on the job*) nell'ambiente lavorativo della cooperativa, specificamente nei laboratori intramurari concessi in comodato d'uso dalla casa di reclusione di Padova, di durata pari a 4 mesi, a prescindere se l'inserimento si svolge nel settore di attività di call center o di assemblaggio¹³³. Tale fase di formazione si realizza a mezzo dell'istituto del tirocinio extracurricolare di inserimento/reinserimento lavorativo, come disciplinato dall'attuale normativa della Regione Veneto¹³⁴. Benché l'attuale normativa dell'ordinamento penitenziario sembri ammettere il tirocinio gratuito del detenuto¹³⁵ e l'art. 14, c. 9, DGR 1816/2017 consenta di derogare all'obbligo di corrispondere l'indennità di partecipazione¹³⁶ dovuta al tirocinante “*nel caso di tirocini con funzione riabilitativa per soggetti (...) in condizione di svantaggio, presi in carico da servizi della Pubblica Amministrazione*”¹³⁷, la

all'art. 20 o.p., basato su due elenchi, uno generico ed uno per qualifica, formati da un'apposita commissione secondo criteri prestabiliti, secondo la disciplina vigente a seguito della riforma del 2018. Vero è che il suddetto sistema di avviamento al lavoro nella prassi di molti istituti penitenziari risulta essere tendenzialmente disapplicato, soprattutto circa i criteri di scelta dei detenuti, come osservato dalla dottrina sul tema.

¹³² Sulla sovrapposizione dei due rapporti come chiave di lettura della disciplina giuridica del lavoro penitenziario alle dipendenze di terzi, si veda da ultimo M.G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze di terzi*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 42.

¹³³ Per approfondimenti, che tuttavia riflettono un'organizzazione della formazione parzialmente superata, ancora A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, pp. 20 – 21.

¹³⁴ Segnatamente, la DGR 1816 del 7 novembre 2017, adottata in sostituzione della precedente DGR n. 1324/2013, in attuazione delle nuove Linee Guida in materia di tirocini di cui all'Accordo Stato – Regioni del 25 maggio 2017. Cfr. F. RIGHETTO, G. ROSOLEN, *Il quadro regolatorio sui tirocini extracurricolari in Veneto*, in *Professionalità Studi*, n. 3/I, 2018, pp. 56 – 70.

¹³⁵ Con la riforma del 2018, è riconosciuta la tutela assicurativa e ogni altra tutela prevista dalle disposizioni vigenti, nei limiti degli stanziamenti regionali, oltre che ai detenuti ed internati che frequentano i corsi di formazione professionale, anche a quelli che svolgono tirocini. In tal modo, sebbene indirettamente, l'ordinamento penitenziario riconosce esplicitamente (significativamente in una disposizione che si riferisce anche alla formazione professionale) lo svolgimento del tirocinio, rimuovendo però la disposizione che prevedeva l'ammissione ad un “tirocinio retribuito”, interpretata tuttavia da parte della dottrina come riferita all'apprendistato. Tali considerazioni inducono a ritenere ammissibile il tirocinio gratuito del detenuto, laddove ammesso dalle legislazioni regionali in materia di tirocinio extracurricolare. Per approfondimenti, P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, pp. 330 – 331.

¹³⁶ Ai sensi dell'art. 14, c. 1 DGR n. 1816/2017, i tirocini devono prevedere la corresponsione di una indennità di partecipazione non inferiore a 450,00 euro lordi mensili, riducibili a 350,00 euro lordi mensili, qualora si preveda la corresponsione di buoi pasto o l'erogazione del servizio mensa.

¹³⁷ Quali sono appunto i detenuti per effetto del richiamo delle categorie definite nella l. n. 381/1991 da parte dell'art. 1, n. 12) DGR n. 1816/2017, che definisce i “soggetti in condizione di svantaggio”.

Giotto riconosce comunque ai detenuti tirocinanti un'indennità di partecipazione. Essa è così strutturata: dal primo al secondo mese essa ammonta a 200,00 euro lordi; dal terzo al quarto mese l'importo aumenta a 300,00 euro lordi, con previsione di erogazione del servizio mensa. L'importo, configurato come un rimborso spese forfettario, è calcolato in proporzione alle giornate di presenza o assenza giustificata¹³⁸.

La struttura dell'indennità è latamente premiale: l'aumento d'importo (comunque dovuto allo scadere del termine trimestrale) tendenzialmente corrisponde ad un incremento della produttività individuale e del benessere personale sul posto di lavoro, registrati ad esito di un incontro tra i componenti dell'ufficio sociale e lo staff responsabile della produzione.

Dopo il termine del periodo di formazione, se quest'ultima ha avuto esito positivo, il detenuto è formalmente assunto ed assegnato ad uno dei laboratori intramurari sulla base delle esigenze della mansione e delle sue competenze. L'assunzione avviene con applicazione del CCNL Cooperative sociali e con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato con la modalità del lavoro a domicilio penitenziario, prevista dall'art. 19, c. 6 – 7, l. n. 56/1987 e dall'art. 52 reg. es¹³⁹.

Le indicazioni che si desumono dalla dottrina sul lavoro a domicilio penitenziario¹⁴⁰ vertono nel senso di considerare tale fattispecie come un

¹³⁸ In conformità alle FAQ – Domande frequenti sulla nuova disciplina dei tirocini pubblicate dalla Direzione Lavoro della Regione Veneto, segnatamente le risposte ai quesiti 42) e 44), consultabili su <https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/faq-tirocini>.

¹³⁹ La modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nelle forme del lavoro a domicilio rappresenta una tra le molteplici modalità di lavoro penitenziario previste ai fini di offrire alla popolazione detenuta un'occasione lavorativa, come si evince dall'art. 47, c. 10, reg. es., avente un utilizzo nella prassi tutto sommato esiguo (M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, in *DRI*, n. 4, 2017, p. 1232, riporta i seguenti dati sui detenuti lavoranti a domicilio: 455 nel 2009, 537 nel 2010, 253 nel 2011), rispetto al già basso numero di “detenuti lavoranti” per conto di imprese e cooperative sociali (2.386 su un totale di 17.614), dato che include i detenuti “lavoranti a domicilio ex art. 52 DPR 230/2000”, come risulta dai dati consultabili sul sito del Ministero della Giustizia (https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=0_2&facetNode_2=0_2_6&contentId=SST172266&previousPage=mg_1_14) e forniti dal Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, aggiornati al 31 dicembre 2018.

¹⁴⁰ Con riferimento al lavoro a domicilio penitenziario in generale, i principali contributi sul tema si rinvengono in: M. BARBERA, *Lavoro carcerario*, in *Dig. Priv., sez. comm.*, Torino, VIII/1992, pp. 224 – 225, che per primo ha esaminato specificamente la tematica ed in particolare la natura autonoma o subordinata del lavoro a domicilio dei detenuti e condannati; L. NOGLER, *Lavoro a domicilio. Art. 2128*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2000, pp. 298 – 308, il cui elaborato in materia è attualmente il più completo e approfondito, incentrato sui vari profili di specialità rispetto alla disciplina del lavoro a domicilio degli uomini liberi.

Contributi minori sul tema si rinvengono in M. VITALI, *Il lavoro penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2001, consultabile su

ampliamento tipologico del lavoro a domicilio della società libera, disciplinato dall'art. 2128 c.c. e dalla l. n. 877/1973. Ciò sembra essere confermato dall'art. 52 reg. es., quando dispone lo svolgimento del lavoro a domicilio all'interno dell'istituto penitenziario “*nel rispetto della normativa in materia*”, dovendosi intendere per tale la legislazione giuslavoristica¹⁴¹. Conseguentemente, la disciplina del lavoro a domicilio penitenziario è il risultato di un intarsio tra la legislazione speciale giuslavoristica, la disciplina sul lavoro subordinato *tout court* (in quanto compatibile) e la regolamentazione di cui all'ordinamento penitenziario, al regolamento d'esecuzione e alla l. n. 56/1987.

Quanto osservato rileva sulla modalità di retribuzione dei lavoratori detenuti, che obbligatoriamente devono essere retribuiti sulla base delle tariffe di cottimo pieno secondo la disciplina di cui all'art. 8 l. n. 877/1973¹⁴².

Il sistema di cottimo pieno utilizzato da Giotto per retribuire i lavoratori detenuti (definito nel contratto individuale di lavoro a domicilio retribuzione “a contatto” nel caso di attività di call center e retribuzione “a pezzo” nel caso di attività di assemblaggio) interessa il singolo lavoratore (cottimo individuale)¹⁴³ e si basa su

http://www.agesol.it/documenti_upload/MonicaVitali_IILavoropenitenziario.pdf., pp. 8 – 9; V. FURFARO, *Il lavoro penitenziario. Aspetti giuridici e sociologici*, 2008, consultabile su <http://www.adir.unifi.it/rivista/2008/furfaro/index.htm>; S. FERNANDEZ SANCHEZ – G. LOY, *Lavoro carcerario*, in P. LAMBERTUCCI (a cura di), *Diritto del lavoro*, Giuffrè editore, 2010, pp. 339 – 340. Ulteriori osservazioni su alcuni aspetti del lavoro a domicilio penitenziario si trovano in D. GOTTARDI, *Il lavoro a domicilio (voce)*, in *NDDP*, sez. comm., VIII, 1992, p. 191; V. LAMONACA, *Il lavoro penitenziario tra qualificazione giuridica e tutela processuale*, in *Lav. prev. oggi*, p. 842; V. LAMONACA, *Art. 20. Lavoro*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016, p. 126; C. CORDELLA, *Il lavoro in proprio nelle carceri*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 66 – 78, già in *Dir. rel. ind.*, n. 2, 2017, pp. 317 ss.

¹⁴¹ In realtà la formula utilizzata è ambigua, potendosi anche leggere come ammissibilità di svolgimento del lavoro a domicilio nel rispetto dell'ordinamento penitenziario. Mostra di accogliere tale linea interpretativa M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, *op. cit.*, p. 1233.

¹⁴² Per una conferma in dottrina su tale modalità di retribuzione per il lavoro a domicilio penitenziario, cfr. M. BARBERA, *op. cit.*, p. 224; L. NOGLER, *op. cit.*, p. 302; M. VITALI, *op. cit.*, p. 8; V. FURFARO, *op. cit. Contra* M.R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 304, per la quale per la retribuzione nel lavoro a domicilio penitenziario dovrebbero valere le medesime ragioni che escludono l'applicazione dell'art. 22 l. 354/1975 al lavoro svolto alle dipendenze di imprese e cooperative esterne. D'altra parte, secondo L. NOGLER, *op. cit.*, p. 325, le parti individuali possono comunque optare per la retribuzione a tempo, che si configura come un trattamento di maggiore favore rispetto alle tariffe di cottimo, poiché non sposta in capo al prestatore il rischio del lavoro. Posizione, quest'ultima, in realtà isolata e non condivisa dalla restante dottrina (cfr. da ultimo L. ANGIELLO, *La retribuzione (art. 2099 – 2102)*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2000, p. 165).

¹⁴³ In passato, si utilizzavano alcune tariffe di cottimo di tipo collettivo: squadre di 3 o 4 lavoratori si adoperavano per portare a termine lavorazioni o fasi di esse. Benché approvate, attualmente risultano inutilizzate.

tariffe di cottimo a misura o a tariffa, a quantità determinata. L'unità di riferimento è dunque il pezzo o contatto prodotto, non il tempo standard di compimento di una determinata operazione¹⁴⁴. Più precisamente, si tratta di contatto o pezzo "a buon fine", ovvero eseguito a regola d'arte in conformità alle richieste del committente e alle procedure aziendali. Conseguentemente, un pezzo o contatto non conforme a tali standard qualitativi non darà diritto alla retribuzione.

Il CCNL Cooperative sociali nulla dispone in ordine alle tariffe di cottimo pieno, non avendo le parti sociali mai richiesto l'introduzione della disciplina del lavoro a cottimo. Ciò sarebbe conforme alla struttura del lavoro contrattualmente disciplinata, caratterizzata da qualifiche per lo più aventi il compito di una presa in carico di assistenza delle persone¹⁴⁵. L'unica retribuzione prevista è quella oraria, secondo i minimi tabellari di cui all'art. 76 CCNL¹⁴⁶.

Tuttavia, il contratto collettivo di categoria non vieta espressamente la modalità del lavoro a domicilio, prevista non solo dalla legislazione giuslavoristica di diritto comune, ma espressamente ammessa anche nel lavoro penitenziario¹⁴⁷. In considerazione di ciò e in attuazione dell'art. 8, c. 2 – 3, l. n. 877/1973, le tariffe di cottimo sono state determinate a mezzo del meccanismo sostitutivo ivi previsto¹⁴⁸ dalla c.d. Commissione Regionale Paritetica per le Tariffe di Cottimo

¹⁴⁴ Il dibattito sulle varie forme di retribuzione a cottimo è risalente e non più attuale in dottrina: il contributo più completo in materia è quello di G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. Dir. Lav.*, 1968., pp. 3 ss.

¹⁴⁵ Questa la posizione sostenuta da CGIL FP, durante il procedimento di approvazione amministrativa delle tabelle di cottimo, di cui si dirà più avanti. Ciononostante, secondo L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 326 – 327, il dato letterale dell'art. 8, c. 1, l. n. 877/1973 farebbe propendere per la previsione di un vero e proprio obbligo a trattare su tale aspetto, anche con accordo aziendale.

¹⁴⁶ In particolare, per la posizione economica A2 (quella riconosciuta ai lavoratori detenuti in funzione della qualifica assegnata) e fino al rinnovo del CCNL Cooperative sociali il minimo contrattuale conglobato ammontava a 1.195,13 euro lordi. Si segnala che, a seguito dell'anzidetto rinnovo, a regime (settembre 2020) il minimo contrattuale conglobato per la posizione economica A2 ammonterà a 1.266,21 euro lordi. In ogni caso, a differenza di altri contratti collettivi, non è espressamente previsto un divieto di retribuzione a cottimo.

¹⁴⁷ A livello di prassi, si osserva che la Fondazione Studi Consiglio Nazionale dell'Ordine Consulenti del Lavoro, in risposta ad un quesito del 19 gennaio 2012, consultabile su www.bd24.ilsole24ore.com, ritiene si possa accedere alla tipologia contrattuale del lavoro a domicilio, anche in assenza di regolamentazione collettiva, purché non si incorra nei divieti di cui all'art. 2, l. n. 877/1973.

¹⁴⁸ "Qualora i contratti collettivi non dispongano in ordine alla tariffa di cottimo pieno, questa viene determinata da una commissione a livello regionale composta di 8 membri, in rappresentanza paritetica dei datori di lavoro e dei lavoratori nominati dal direttore dell'ufficio regionale del lavoro su designazione delle organizzazioni sindacali di categoria maggiormente rappresentative. Presiede la commissione, senza diritto di voto, il capo dell'ispettorato regionale del lavoro. Spetta altresì alla commissione determinare la percentuale sull'ammontare della retribuzione dovuta al lavoratore a titolo di rimborso spese per l'uso di macchine, locali, energia

Pieno composta da rappresentanti dei datori di lavoro (uno per Confcooperative Veneto e due per Legacoop Veneto) e delle organizzazioni sindacali di categoria (uno per CGIL FP Veneto, uno per CISL FP Veneto ed uno per UGL Veneto) e presieduta dal Direttore regionale del lavoro del Veneto¹⁴⁹, dunque approvate il 22 gennaio 2014, sebbene con delle “appendici”:

- vigenza delle tariffe approvate fino a diversa regolamentazione che dovesse intervenire a livello di contrattazione collettiva nazionale sia per la tipologia d’impiego che per il connesso trattamento economico;
- obbligo del rispetto del minimale contributivo come da correnti disposizioni dell’INPS nell’applicazione delle tariffe.

Le tariffe di cottimo approvate sono quelle elaborate nel documento trasmesso alla Direzione Regionale del Lavoro del Veneto in data 27/07/2013 dalla Giotto cooperativa sociale, dalla Work crossing e dalla Giotto consorzio sociale, come da Allegato 1 della presente ricerca.

Come osservato¹⁵⁰, in tema di procedimento per la formazione delle tariffe di cottimo, si distingue tra una “fase sindacale” (in cui vengono stabilite le tariffe di cottimo, più precisamente le maggiorazioni da applicarsi alla paga base) ed una “fase aziendale” (in cui vengono calcolate, sulla base della maggiorazione prefissata, le tariffe di cottimo adatte alla singola lavorazione”).

Stante la mancanza nella Giotto cooperativa sociale di rappresentanze sindacali aziendali¹⁵¹, complice anche l’assenza di deleghe sindacali da parte della popolazione aziendale detenuta¹⁵², la determinazione delle tariffe di cottimo è stata materialmente effettuata a livello aziendale senza coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, se non successivo in sede di Commissione paritetica ai fini dell’approvazione delle medesime.

Le tariffe di cottimo sono state determinate in relazione al minimo contrattuale conglobato fissato dal CCNL Cooperative sociali per la posizione economica A2, riconosciuta alle qualifiche ricoperte dai lavoratori detenuti (addetti all’assemblaggio ed addetti al call center). Nel compiere tale operazione, la Giotto

ed accessori, nonché le maggiorazioni retributive da valere a titolo di indennità per il lavoro festivo, le ferie, la gratifica natalizia e l’indennità di anzianità” (art. 8 c. 2 - 3, l. n. 877/1973).

¹⁴⁹ Essendo l’approvazione antecedente all’entrata in vigore del d. lgs. n. 150/2015, l’organo deputato a tale approvazione avrebbe dovuto essere, almeno secondo P. CENDON (a cura di), *Commentario al codice civile. Artt. 2060 – 2134: Lavoro subordinato*, Giuffrè, 2010, p. 711, la Commissione unica provinciale per le politiche del lavoro di cui all’art. 6, c. 1, d. lgs. n. 469/1997.

¹⁵⁰ Così L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 188 – 189.

¹⁵¹ Eccetto la RSA della FLAI CGIL, che però riguarda i lavoratori cui è applicato il CCNL Operai agricoli e florovivaisti, non detenuti né interessati dalla retribuzione a cottimo.

¹⁵² Ciononostante, come osservato dalla dottrina maggioritaria (per tutti, V. FURFARO, *op. cit.*), nulla osta al riconoscimento in capo al detenuto del diritto di associazione sindacale, salvo vincoli collegati all’incensuratezza o alla generica buona condotta morale e civile previsti nello statuto o atto costitutivo dell’associazione sindacale.

ha tenuto conto delle maggiorazioni retributive a titolo di indennità per il lavoro festivo, delle ferie e dei permessi ex festività, della tredicesima mensilità, dell'indennità di anzianità e di una percentuale di cottimo pari al 2%, in linea rispetto a quanto previsto da alcuni contratti collettivi nazionali di categoria. Il seguente schema illustra l'anzidetta operazione:

Tab. 3: Calcolo delle maggiorazioni da applicare a paga base A2 (ex 2° livello)

A	paga da CCNL		€ 1.195,130
B	Scatti	3	€ 40,290
C = A+B			€ 1.235,420
D	percentuale di cottimo	2,00%	€ 24,708
E = C+(C*D)	Somma		€ 1.260,128
F = E/165	paga oraria		€ 7,637
G = F * 8,33%	rateo 13°		€ 0,636
H = F * Z	rateo ferie e permessi e festività	19,64%	€ 1,500
I = (F + G + H) * 100%/13,5	rateo TFR	7,40%	€ 0,723
L = F + G + H + I	Totale		€ 10,496

	orario di lavoro	
M	ore teoriche	1976
N	ore mediamente non lavorate	388
Z = N / M	Rapporto	19,64%

	così composte	
	Ferie	165
	Festività e festività sopresse	108
	Assemblee sindacali	12
	Malattia e infortunio	80
	Diritto allo studio	3
	Formazione professionale	8
	Formazione e permessi d.81/2008	12

Fonte: verbale di riunione del 22 gennaio 2014 della Commissione Regionale Paritetica per le Tariffe di Cottimo Pieno.

L'operazione di calcolo, sulla base della maggiorazione prefissata, delle tariffe di cottimo adatte alla singola lavorazione (di cui all'Allegato 1 della presente ricerca) è stata effettuata attraverso la rilevazione dei tempi di lavorazione per ciascuna operazione effettuabile dal lavoratore¹⁵³. Le tariffe di cottimo come sopra individuate presentano il difetto di configurarsi come "statiche": la Commissione paritetica, infatti, non ha recepito alcuni accorgimenti suggeriti

¹⁵³ Per approfondimenti sulle modalità di svolgimento di tale attività, cfr. P. ICHINO, *Il contratto di lavoro – vol. II*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 2003, pp. 190 – 191.

contestualmente alla proposta delle tariffe di cottimo; segnatamente “prevedere la possibilità di una retribuzione oraria (e quindi non “a pezzo”) per tutte le ore che i lavoratori svolgono a titolo di formazione in merito a nuove tecniche o nuove commesse”; “prevedere una forma di adeguamento automatico delle tabelle per: incremento minimi sindacali; nuove attività o nuove lavorazioni”.

Ciò potenzialmente determina disfunzioni circa la corrispondenza tra il dato giuridico ed il dato fattuale: poiché le attività economiche di Giotto derivano principalmente da commesse, molto frequenti sono i cambi o incrementi di attività economiche, nonché l’evoluzione delle tecniche (e tecnologie) di lavorazione e svolgimento delle mansioni. La conseguenza è che in breve tempo le tariffe di cottimo approvate risultano essere obsolete.

Le tempistiche richieste dall’attività d’impresa (segnatamente dalle esigenze della produzione) risultano non essere compatibili con i tempi della procedura di cui all’art. 8, c. 2 – 4 l. n. 877/1973, ulteriormente dilatati dalle resistenze burocratiche all’attivazione dell’istituto, pur legalmente previsto¹⁵⁴.

Dunque, fermo restando la trasmissione delle nuove tariffe di cottimo di volta in volta definite alla Commissione Paritetica ai fini di una loro approvazione in conformità all’art. 8, c. 2 ss., l. n. 877/1973 (tuttora non pervenuta), si è ritenuto di procedere con l’applicazione provvisoria delle anzidette tariffe in attesa di approvazione, previa accettazione da parte dei lavoratori detenuti interessati¹⁵⁵. Le tariffe di cottimo attualmente vigenti sono riportate nell’Allegato 2 del presente elaborato. Inoltre, a partire dal 2019, nei contratti individuali di lavoro a domicilio, è espressamente previsto che in caso di nuove commesse di lavoro assegnate alla cooperativa o variazioni delle lavorazioni in essere, comprendenti operazioni non classificate o classificabili secondo le tabelle di cottimo già

¹⁵⁴ Si allude in particolare al terzo tipo di determinazione previsto dall’art. 8, c. 4, l. n. 877/1973, che permette al Direttore dell’ufficio regionale del lavoro di stabilire con decreto le tariffe di cottimo, in relazione alla qualità del lavoro richiesto, in base alle retribuzioni orarie fissate dai contratti collettivi osservati dall’imprenditore committente o dai contratti collettivi riguardanti lavorazioni similari. Per approfondimenti, L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 333 – 337.

¹⁵⁵ Si ritiene tale prassi in linea con il dato normativo. Infatti il potere della Commissione paritetica (o, in subordine, del Direttore dell’ufficio regionale del lavoro) riguarda a ben vedere i criteri di determinazione delle tariffe di cottimo (ivi incluse l’incidenza delle voci retributive di cui all’art. 8, c. 3 l. n. 877/1973), non la definizione delle tariffe in sé per le singole lavorazioni, che è rimessa a livello aziendale, di concerto con la RSU, laddove presente, come previsto nei contratti collettivi che disciplinano ed integrano la procedura (come si rileva da L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 328 – 331). Se è vero che la pattuizione preventiva delle tariffe di cottimo tra le parti individuali, prevista nella precedente l. n. 264/1958, non è più ammessa dalla l. n. 877/1973 (cfr. M. DE CRISTOFARO, *Il lavoro a domicilio*, Padova, Cedam, 1978, p. 139), essa viene necessariamente in considerazione laddove i meccanismi di cui all’art. 8 l. n. 877/1973 non abbiano condotto alla preventiva fissazione delle tariffe di cottimo, ai fini del rispetto dell’art. 2099 c.c., richiamato dall’art. 2128 c.c., nonché dell’art. 36 Cost. Così ancora L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 337 – 338, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

approvate e fino alla definizione delle nuove tabelle di riferimento, si procederà al calcolo della retribuzione sulla base del costo orario. Di recente si è disposto espressamente che le tariffe di cottimo saranno suscettibili di adeguamento automatico nel caso di incrementi minimi sindacali disposti in sede di contrattazione collettiva nazionale di categoria ed infine si è riconosciuto che, per le ore di formazione erogate direttamente dalla Giotto cooperativa sociale, è riconosciuta al lavoratore detenuto una retribuzione sulla base del costo orario pari al 50 per cento di quella che gli sarebbe dovuta in base al livello di inquadramento come da contrattazione collettiva nazionale di categoria¹⁵⁶.

La modalità di remunerazione a contatto o a pezzo non costituisce l'unico aspetto caratterizzante il sistema retributivo dei lavoratori detenuti. Questi infatti non solo sono lavoratori a domicilio, ma sono anche lavoratori svantaggiati ai sensi degli artt. 2 CCNL Cooperative sociali e 4 l. n. 381/1991.

In quanto tali, il rapporto tra Giotto e lavoratori detenuti si sviluppa sulla base di un progetto personalizzato, strumento attraverso cui legare l'intervento socio – assistenziale e lo “status” di lavoratore¹⁵⁷ e che prevede la durata e le modalità di trattamento o “strumenti”¹⁵⁸, tra i quali sono annoverati i “salari di 1° ingresso (per periodi definibili sino a 3 anni)”.

Il salario di 1° ingresso si configura come un istituto contrattuale di parametrizzazione della retribuzione della persona svantaggiata, per la cui quantificazione non è predeterminato nel CCNL alcun importo, salvo il criterio guida per cui “alle persone svantaggiate viene riconosciuto il trattamento contrattuale per le mansioni effettivamente svolte in cooperativa”¹⁵⁹.

Il contratto collettivo si premura di definire nei suoi termini essenziali la procedura per usufruire del salario d'ingresso. Preventivamente all'avvio del percorso di inserimento lavorativo, l'impresa cooperativa deve fornire “un'articolata informazione”¹⁶⁰ al Comitato misto paritetico¹⁶¹ il quale, in

¹⁵⁶ Si è così inteso recepire a livello individuale, attribuendogli valore giuridico, le indicazioni sul punto non espressamente recepite dalla Commissione Paritetica per le Tariffe di Cottimo Pieno sebbene suggerite dalle imprese richiedenti la determinazione delle tariffe stesse ai sensi dell'art. 8 l. n. 877/1973.

¹⁵⁷ Per un approfondimento sullo strumento e la struttura del progetto personalizzato di cui all'art. 2 CCNL Cooperative sociali, cfr. F. PERRINI – G. ZANONI, *Inserimento lavorativo nelle cooperative sociali*, Franco Angeli, 2005, pp. 91 – 102.

¹⁵⁸ Così denominati dall'art. 2, lett b) CCNL Cooperative sociali.

¹⁵⁹ In tal senso, cfr. F. PERRINI – G. ZANONI, *op cit.*, p. 71.

¹⁶⁰ In dottrina (F. PERRINI – G. ZANONI, *ibidem*; S. LAPPONI – G. NATALUCCI, *Il socio lavoratore*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 89) si specifica che la cooperativa deve inviare con lettera raccomandata un'informativa in cui si specifica la volontà di utilizzare il salario d'ingresso e/o gli altri “strumenti”, allegandovi il progetto personalizzato con i motivi che giustificano l'adozione del salario e la sua determinazione quantitativa. La prassi osservata presso il Comitato Misto Paritetico Provinciale di Padova è conforme alle indicazioni della letteratura scientifica.

raccordo con la Commissione circoscrizionale per l'impiego e i servizi dell'ASL, esprime *“un parere motivato”*¹⁶² e controlla la corretta attuazione degli *“strumenti”* adottati sulla base dei progetti personalizzati.

Come accennato, la durata massima del salario di 1° ingresso è triennale, tuttavia *“laddove a conclusione di un progetto individualizzato di inserimento lavorativo non siano raggiunti i livelli produttivi previsti da parte del soggetto inserito e non vi siano, quindi, gli estremi per ipotizzare una permanenza in azienda, la cooperativa propone ai Comitati misti paritetici (...), che esprimono su ciò parere vincolante, la possibilità di adottare gli strumenti atti a prevedere la prosecuzione del rapporto di lavoro a condizioni specifiche e personalizzate”*¹⁶³.

Si tratta di una *“finestra”* prevista per i lavoratori svantaggiati che non hanno raggiunto una capacità produttiva, globalmente intesa, considerata sufficiente ad applicare il salario pieno e per i quali la prosecuzione del rapporto lavorativo è comunque ritenuta opportuna e positivamente accolta dalla cooperativa¹⁶⁴. Tra gli *“strumenti atti a prevedere la prosecuzione del rapporto di lavoro a condizioni specifiche e personalizzate”* rientra chiaramente la prosecuzione oltre il triennio del salario d'ingresso, ferma restando, in tal caso, un'autorizzazione vincolante del Comitato Misto Paritetico.

Attualmente, salvo le anzidette indicazioni contrattuali, non esiste alcuna regolamentazione integrativa del salario di 1° ingresso¹⁶⁵, il cui utilizzo tra la Giotto, il lavoratore detenuto ed il Comitato Misto Paritetico Provinciale di Padova è disciplinato dall'uso aziendale, concordato con l'anzidetto Comitato. Nella sostanza, la retribuzione del lavoratore detenuto è definita anche dal progetto d'inserimento lavorativo, che prevede un'articolazione secondo i seguenti passaggi di salario di 1° ingresso, che parametrano la retribuzione del lavoratore detenuto in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio:

- dal 1° al 6° mese: 65% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL Cooperative sociali per la posizione economica A2;

¹⁶¹ Si tratta di un ente bilaterale paritetico costituito dalle parti sociali in attuazione degli artt. 2 e 9 CCNL Cooperative sociali, composto da 3 rappresentanti delle associazioni cooperative e 3 rappresentanti delle organizzazioni sindacali.

¹⁶² La dottrina (F. PERRINI – G. ZANONI, *ibidem*; S. LAPPONI – G. NATALUCCI, *ibidem*) esclude pacificamente che tale parere abbia valore di autorizzazione preventiva all'avvio del progetto, ma si configura come strumentale ad un mero controllo sull'applicazione del progetto connesso, per evitare abusi e forme larvate di sfruttamento.

¹⁶³ In tal senso, art. 2, lett. d), CCNL Cooperative sociali.

¹⁶⁴ Così F. PERRINI – G. ZANONI, *ibidem*.

¹⁶⁵ Che dovrebbe rinvenirsi in accordi a livello provinciale, come si desume da F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 95.

- dal 7° al 18° mese: 80% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL Cooperative sociali per la posizione economica A2;
- dal 19° mese: 100% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL Cooperative sociali per la posizione economica A2.

Il passaggio da una percentualizzazione a quella superiore non avviene in automatico alla scadenza del periodo stabilito, ma consegue all'esito di una valutazione periodica¹⁶⁶, effettuata dall'ufficio sociale, con il coinvolgimento dei responsabili tecnici, basata su una valutazione di tipo descrittivo relativa a tre "elementi d'osservazione", ulteriormente frammentati in una pluralità di indicatori di valutazione¹⁶⁷, come di seguito illustrato:

Tab. 4: Elementi d'osservazione utilizzati dall'ufficio sociale

Autonomia personale	Autonomia relazionale	Autonomia lavorativa
Capacità di risposta agli stimoli del contesto	Integrazione nel gruppo di lavoro	Capacità di apprendimento
Cura dell'ambiente di lavoro	Rispetto delle regole legate al contesto di lavoro	Motivazione al lavoro
Cura della propria persona	Rispetto e riconoscimento dei ruoli lavorativi	Rispetto delle consegne
Rispetto delle regole di comportamento negli spazi comuni	Disponibilità al dialogo e al confronto	Velocità
Percezione di autoefficacia	Capacità di ascolto	Precisione/attenzione al dettaglio nell'esecuzione dei compiti
Serietà e senso di responsabilità	Capacità di autocritica	Concentrazione prolungata nel tempo
Disponibilità ad impegnarsi in un progetto di crescita personale	Modalità di entrare in relazione	Impegno
Interesse nei confronti dell'opportunità lavorativa	Interazione con i colleghi	Abilità pratiche
Capacità di adattamento	Interazione con i responsabili	Flessibilità
Risorse e abilità cognitive	Abilità sociali e relazionali	Qualità della prestazione lavorativa
Maturità personale	Capacità di esprimere bisogni	Intraprendenza e capacità

¹⁶⁶ Sul punto, cfr. A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op. cit.*, p. 21.

¹⁶⁷ Allo stato attuale, non esiste un Dizionario delle competenze che contenga la declaratoria degli elementi d'osservazione, dei relativi indicatori comportamentali e dei criteri di valutazione secondo parametri numerici degli stessi, con la conseguenza che sussiste un'ampia discrezionalità dell'ufficio sociale nella loro configurazione, gestione e valutazione.

	e necessità	d'iniziativa
Adesione al programma tratta mentale	Modalità di risoluzione dei problemi	Capacità di pianificazione del lavoro
Capacità di problem solving		Orientamento al risultato
		Quantità di errori sistematici

Fonte: rielaborazione di documentazione interna dell'ufficio sociale.

Gli indicatori di valutazione suddetti, che attengono a *soft skills* o aspetti comportamentali *tout court*, sono stati elaborati dall'ufficio sociale e la valutazione viene effettuata anche attraverso la compilazione di un'apposita "scheda di valutazione e monitoraggio", di cui un esempio all'Allegato 3 del presente elaborato.

La scala di valutazione è distribuita tra "assente", "non adeguata", "adeguata", "buona" e "ottima", a ciascun giudizio corrisponde un valore numerico, compreso rispettivamente tra 1 e 5, in ordine qualitativo crescente.

In realtà, i risultati del monitoraggio sul risultato conseguito rispetto gli anzidetti indicatori concorrono al giudizio (meramente descrittivo, non correlato a dati numerici) in ordine a ciascuno degli elementi d'osservazione, insieme ad altri apporti informativi quali le osservazioni del diario sociale¹⁶⁸ e le indicazioni dei responsabili tecnici. In sostanza, l'anzidetto sistema di valutazione fondato su dati numerici ha limitata incidenza sull'effettiva valutazione in ordine all'incremento di importo del salario di 1° ingresso.

Ciascun passaggio al successivo livello di percentualizzazione previsto per il salario di 1° ingresso è condizionato al conseguimento, secondo la tempistica semestrale e annuale sopra descritta, di "obiettivi formativi – educativi" comunicati al Comitato Misto Paritetico Provinciale. Se allo scadere del periodo valutativo, sulla base delle informazioni disponibili, ufficio sociale e responsabili tecnici ritengono conseguiti gli obiettivi prefissati, avviene l'incremento di percentualizzazione.

Nel caso contrario di mancato raggiungimento degli obiettivi fissati, se sussistono ancora margini per un tardivo conseguimento degli obiettivi prefissati, l'ufficio sociale richiede al Comitato Misto Paritetico Provinciale il mantenimento dell'attuale percentualizzazione del salario d'ingresso anche per il successivo periodo di valutazione, adeguando gli obiettivi da conseguire. Qualora non sussistano margini per un conseguimento, neppure tardivo, degli obiettivi

¹⁶⁸ Si tratta di uno strumento utilizzato nel processo di monitoraggio dalle psicologhe dell'ufficio sociale in cui sono registrati gli esiti dei colloqui periodici con i detenuti, che a seconda dei casi, attengono ad aspetti di natura strettamente connessa alla *performance* o relativi al disagio personale, nei limiti in cui influenza la prestazione lavorativa.

prefissati, il rapporto (se a termine ai sensi dell'art. 19 d. lgs. n. 81/2015) cessa alla scadenza¹⁶⁹.

Gli istituti del salario d'ingresso e della retribuzione a cottimo sono utilizzati cumulativamente ai fini del calcolo del compenso mensile di ciascun lavoratore detenuto. I contatti o pezzi mensili realizzati dal lavoratore detenuto sono determinati attraverso un'extrapolazione dai report quotidiani e mensili dei committenti, integrati, laddove necessario come nelle attività di call center, da quelli generati dai sistemi CRM (*Customer Relationship Management*). Le possibili discrepanze vengono verificate in contraddittorio con il lavoratore detenuto ed eventualmente sanate di mese in mese. L'istituto del salario di 1° ingresso interviene con le seguenti modalità: i contatti o pezzi realizzati nel mese vengono dapprima modificati per la percentuale di salario di 1° ingresso vigente al

¹⁶⁹ Lo “strumento” del salario di 1° ingresso è infatti associato a quello dei “contratti a tempo determinato”, come consentito dall'art. 2 CCNL Cooperative sociali. Fino all'entrata in vigore del d.l. n. 87/2018 (c.d. Decreto Dignità) conv. l. n. 96/2018, la correlazione tra incrementi del salario di 1° ingresso e durata a termine del contratto di lavoro avveniva con le seguenti scansioni temporali:

- dal 1° al 6° mese: contratto acausale a tempo determinato di durata semestrale e salario d'ingresso al 65%;
- dal 7° al 18° mese: proroga contratto acausale a tempo determinato di durata annuale e salario d'ingresso all'80%;
- dal 19° mese al 31° mese: proroga contratto acausale a tempo determinato di durata annuale e salario d'ingresso al 100%;
- dal 31° mese al 36° mese: proroga contratto acausale a tempo determinato di durata semestrale e salario d'ingresso al 100%;
- dal 36° mese: trasformazione contratto a tempo indeterminato e salario d'ingresso al 100%.

A seguito del ripristino della causalità come condizione legittimante l'apposizione del termine in caso di durata complessiva del rapporto a termine che ecceda i dodici mesi, la suddetta scansione risulta essere venuta meno. Le causali ammesse dalla legislazione vigente non consentono infatti l'apposizione legittima del termine oltre il dodicesimo mese “per i lavoratori svantaggiati delle cooperative di tipo “b” di cui all'art. 1 L. 381/91 il cui progetto personalizzato preveda la necessità di un termine al rapporto di lavoro”, come invece era previsto dall'art. 25, lett. h) CCNL Cooperative sociali prima del rinnovo del 28/02/2019. Si ritiene tale causale inapplicabile in quanto contraria a norme imperative di legge (segnatamente l'art. 19 d. lgs. n. 81/2015 nella sua formulazione vigente). Per un'argomentazione che potrebbe condurre ad una conclusione opposta, si veda P. TOMASSETTI, *Il decreto dignità alla prova della contrattazione*, in M. MENEGOTTO, F. SEGHEZZI, S. SPATTINI (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto – legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 73, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33031/mod_resource/content/0/ebook_vol_73.pdf, pp. 141 – 146; P. TOMASSETTI, *Legge e contrattazione collettiva al tempo della c.d. Terza Repubblica*, in M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, P. TOMASSETTI (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 76, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33475/mod_resource/content/1/vol_76_2018_decreto_dignita_3.pdf, pp. 148 – 183.

momento; il risultato viene successivamente moltiplicato per la tariffa del lavoro a domicilio. Un esempio può essere di supporto nella comprensione della modalità di determinazione della retribuzione. Si ipotizzi per semplicità che un lavoratore detenuto a domicilio intramurario, posizione economica A2 (€ 1.195,13 lordi mensili) in un dato mese X, fosse soggetto a percentualizzazione pari al 65% del minimo tabellare conglobato e, adibito esclusivamente all'effettuazione di contatti Cup con ricetta, fosse retribuito in base alla tariffa di cottimo che consiste in un importo di € 0,7497 lordi a contatto. Nel mese X si ipotizzi che tale detenuto abbia realizzato 1.700 contatti; la sua retribuzione mensile sarà così determinata:

$RM = n^{\circ} \text{ contatti} \times 65\% \times \text{Tariffa} = 1.700 \times 65\% \times \text{€ } 0,7497 \text{ lordi} = \text{€ } 828,41 \text{ lordi.}$

La configurazione del sistema retributivo che consta su cottimo e salario di 1° ingresso interessa i lavoratori detenuti della Giotto che scontano la pena all'interno della casa di reclusione di Padova. Può succedere tuttavia che, al ricorrere dei presupposti di legge, tali detenuti siano ammessi a misure alternative alla detenzione che permettono a questi ultimi di prestare attività lavorativa al di fuori dell'istituto di pena, attraverso gli istituti del lavoro all'esterno *ex art. 21 o.p.*, della semilibertà *ex art. 48 o.p.* o della liberazione condizionale *ex art. 177 – 178 c.p.*

In tali ipotesi, laddove la concessione della misura alternativa si associ alla prosecuzione dell'attività lavorativa presso la Giotto cooperativa sociale, il detenuto è assunto con contratto di lavoro subordinato a tempo pieno o parziale, e retribuito ad ore, in conseguenza del venire meno della modalità d'esecuzione della prestazione lavorativa a domicilio. Resta fermo, invece, l'istituto del salario di 1° ingresso, che prosegue secondo le scansioni e passaggi già illustrati.

Da ultimo e per completezza, il sistema retributivo (anche) dei lavoratori detenuti, a prescindere dalla collocazione intramuraria o extramuraria dell'attività lavorativa, può essere integrato da un'ulteriore voce retributiva variabile disciplinata dalla contrattazione collettiva territoriale ai sensi dell'art. 10, n. 2, lett. b) CCNL Cooperative sociali, individuata dall'Elemento Retributivo Territoriale (ERT) fino al rinnovo del CCNL Cooperative sociali sottoscritto il 28 marzo 2019, e, in seguito a tale rinnovo, dal Premio Territoriale di Risultato (PTR).

Quest'ultimo, nelle intenzioni delle parti sociali, deve avere le caratteristiche di incrementabilità, non determinabilità a priori, variabilità nella sua corresponsione e nel suo ammontare e, come indicato dalle Linee Guida appositamente definite, deve attribuire il 70% del suo valore alla categoria degli indicatori di produttività e redditività ed il restante 30% alla categoria degli indicatori di qualità, efficienza

e innovazione, scelti dalle parti sociali a livello regionale tra quelli indicati nelle Linee Guida¹⁷⁰.

In ogni caso, l'entrata in vigore delle Linee Guida sul PTR è fissata al 1° gennaio 2020, pertanto ai fini della presente tesi si terrà conto ancora della disciplina dell'ERT. Nelle intenzioni delle parti sociali di livello nazionale, quest'ultimo dovrebbe configurarsi quale un premio di risultato incerto nell'*an* e nel *quantum* “*correlato ai risultati conseguiti dalle imprese del territorio coinvolto, in termini di produttività, qualità o altro dato denotante la competitività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi svolti*”, da corrispondere a ciascun lavoratore in proporzione alle ore lavorate incrementate delle ore relative alle assenze per infortunio o per astensione obbligatoria per maternità¹⁷¹.

L'ultima regolamentazione dell'ERT si rinviene nell'Accordo ERT regionale del 25 ottobre 2017, ai sensi del quale l'istituto dell'ERT è stato rinnovato per un importo di € 200,00 lordi per il periodo di competenza relativo al 2016 (erogato entro il 31/12/2017) e di € 150,00 per il periodo di competenza relativo al 2017 (erogato entro il mese di maggio 2018). Tali importi sono stati riparametrati (oltre che in funzione delle ore lavorate anzidette) secondo i “*parametri di produttività*” seguenti, aventi ciascuno un determinato peso e condizionati dalla previsione di un obiettivo filtro¹⁷²:

¹⁷⁰ Tra gli indicatori di produttività e redditività è indicato: rapporto fatturato/costo del personale; rapporto fatturato/occupazione; variazioni del M.O.L./fatturato; indice di rotazione dei crediti. Tra gli indicatori di qualità, efficienza e innovazione è indicato: partecipazione attiva collettiva (ore di effettiva presenza/ore retribuite); indice collettivo di godimento di ferie e permessi (ore di ferie e permessi residue/ore lavorate); indice collettivo di partecipazione alle attività formative (n° presenze allievi/n° programmato allievi); indice soddisfazione utenti; indice soddisfazione committenti; indice di valutazione dell'andamento infortunistico.

¹⁷¹ Più precisamente, ai sensi dell'Accordo ERT regionale del 25 ottobre 2017 tale proporzionamento è dato dal valore orario rapportato alle ore di lavoro, intendendosi rispettivamente per valore orario “Valore ERT determinato/(38*52-25,33-165)” e per Valore ERT individuale “Valore Orario * (numero di ore lavorate + ore infortunio + ore maternità obbligatoria + ore per permessi sindacali + ricovero ospedaliero + sette gg. di convalescenza + malattie oncologiche e terapie salvavita).

¹⁷² Quest'ultimo non previsto nei precedenti accordi regionali in materia di ERT.

Tab. 5: Parametri abilitanti l'erogazione dell'ERT

Parametri	Obiettivo filtro	Peso del singolo parametro
Variazione del rapporto dato dal valore della produzione/costo del personale (voce A1/voce B9 del conto economico del bilancio depositato in CCIA)	> 5% media del triennio precedente	40%
Variazione del rapporto dato da Voce CII dello stato patrimoniale/Voce A del conto economico del bilancio depositato in CCIA	< 5% media del triennio precedente	25%
Variazione del M.O.L. (Voce A meno voce B del conto economico di cui al bilancio depositato in CCIA)	> 5% media del triennio precedente	35%

Fonte: elaborazione propria.

Si tratta di parametri da conseguirsi a livello aziendale. Per i periodi di competenza relativo agli anni 2018 e 2019, nulla è stato disposto, essendo il CCNL Cooperative sociali in quel periodo in corso di rinnovo, neppure era contemplato un importo sostitutivo in cifra fissa, giacché l'Elemento di Garanzia Retributiva previsto dall'art. 10, lett. d) CCNL Cooperative sociali (€ 110,00 lordi) era previsto esclusivamente per il 2013.

Nonostante la denominazione di "produttività" usata, si tratta esclusivamente di indicatori di redditività aziendale: la natura degli stessi, unitamente all'importo ridotto del premio (pari al massimo all'1,3% della R.A.L. per un dipendente con posizione economica A2), rendono il premio non solo assolutamente privo di valenza incentivante, ma anche con limitata valenza redistributiva, per l'ulteriore concorrere degli obiettivi filtro¹⁷³.

Fermo restando il carattere assolutamente residuale dell'ERT, occorre concentrarsi sulla *ratio* alla base della configurazione del sistema retributivo dei

¹⁷³ A titolo indicativo, tenuto conto dei risultati di redditività conseguiti dalla Giotto per l'anno 2017, i lavoratori detenuti hanno conseguito un valore orario per l'ERT pari a € 52,50 lordi, proporzionato in misura individuale in proporzione alle ipotetiche ore lavorate in base ai pezzi o contatti prodotti.

lavoratori detenuti intramurari della Giotto, e quindi della tariffazione a cottimo riparametrata in funzione delle percentualizzazioni del salario di 1° ingresso.

Nel lavoro a domicilio, la dottrina¹⁷⁴ concorda che la retribuzione a cottimo, collegata con il rendimento e/o il risultato dell'attività lavorativa, si configura come un'ipotesi di cottimo obbligatorio *ex lege*, trovando il proprio fondamento nelle peculiari modalità di svolgimento dell'attività, che rende impraticabile la retribuzione a tempo, giacché quest'ultimo è sottratto alla disponibilità del datore di lavoro ed autodeterminato dal lavoratore. Più precisamente, è tutelato l'interesse del committente, poiché la retribuzione a cottimo controbilancia il mancato affidamento dell'autoorganizzazione del lavoro, che non può essere pianificata *on the job* proprio per le caratteristiche del lavoro a domicilio¹⁷⁵.

In tal senso, la *ratio* non risiede nel configurarsi come una tutela retributiva contro un potenziale sfruttamento dei lavoratori da aziende con ritmi di lavorazione più intensi e veloci, come nelle diverse ipotesi di cottimo obbligatorio di cui all'art. 2100 c.c.¹⁷⁶

Tuttavia, nel caso del lavoro penitenziario alle dipendenze di Giotto, l'utilizzo del cottimo acquisisce un differente significato, come dichiarato nel parere reso alla Direzione regionale del lavoro in sede di procedimento di determinazione delle tariffe di cottimo. Il sistema di retribuzione a cottimo è definito "a fini sociali", ovvero in connessione alla funzione rieducativa del lavoro penitenziario. In questa accezione, il legame tra la quantità prodotta ed il compenso ricevuto è fondamentale, per il fattore di soddisfazione personale che da esso ne deriva. Ciò in quanto spesso si tratta di persone che non hanno mai lavorato o che non hanno mai avuto una cultura del lavoro tale da far comprendere il valore del lavoro stesso. Il tutto anche per evitare fenomeni di adagiamento, rilassamento, superficialità e scarso impegno con la conseguente scarsa disponibilità a mettersi in gioco, ad imparare, ad organizzarsi il lavoro in modo che esso sia produttivo.

La retribuzione a cottimo, in sostanza, non è utilizzata (solo) perché richiesta dalla natura della modalità di svolgimento della prestazione (a domicilio)¹⁷⁷ ma

¹⁷⁴ G. BALANDI, *La vecchia e la nuova legge sul lavoro a domicilio*, in *Riv. Giur. Lav.*, n. 1, 1976, p. 17; L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 165 – 166.

¹⁷⁵ Cfr. G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa...*, *op. cit.*, p. 60 e adesivamente L. NOGLER, *op. cit.*, p. 323, il quale richiama anche giurisprudenza di merito sul punto.

¹⁷⁶ Ai sensi dell'art. 2100 c.c., "il prestatore di lavoro deve essere retribuito secondo il sistema del cottimo quando, in conseguenza dell'organizzazione del lavoro, è vincolato all'osservanza di un determinato ritmo produttivo, o quando la valutazione della sua prestazione è fatta in base al risultato delle misurazioni dei tempi di lavorazione". Per approfondimenti ed arresti giurisprudenziali, si rinvia a P. CENDON (a cura di), *Commentario al codice civile. Artt. 2060 – 2134: Lavoro subordinato*, pp. 722 – 724.

¹⁷⁷ Anzi, nel lavoro a domicilio penitenziario, sembra proprio venire meno la *ratio* alla base della retribuzione a cottimo propria del lavoro a domicilio comune. Come infatti si vedrà più avanti, lo

(soprattutto) perché richiesto dalla funzione rieducativa della pena, con un'accezione in senso positivo ed in senso negativo. In senso positivo, la finalità è quella di rendere lo strumento retributivo elemento concorrente al *work involvement* del lavoratore detenuto, con l'obiettivo di permettere al detenuto l'acquisizione dell'abitudine al lavoro¹⁷⁸; in senso negativo, l'obiettivo è quello di contrastare fenomeni di ozio, un'accezione quest'ultima che porta invero con sé residui di una concezione della rieducazione di carattere paternalistico, ormai superata.

Quanto al salario di 1° ingresso, come chiarito dalla dottrina sull'istituto, “*ha lo scopo di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro di persone svantaggiate che presentino due condizioni: ridotta capacità produttiva e opportunità/necessità di un graduale raggiungimento degli obiettivi produttivi e comportamentali adeguati alla condizione di lavoratore*” In tal senso, esso trova la propria giustificazione non nella condizione di svantaggio del lavoratore, ma nella significativa distanza delle sue effettive prestazioni rispetto agli standard minimi ritenuti compatibili con la corretta gestione aziendale¹⁷⁹. La sua applicazione da parte della Giotto cooperativa sociale recepisce parzialmente queste istanze: come rivelato dalla tipologia di indicatori utilizzati per valutare il passaggio al successivo livello percentuale, l'intero meccanismo di riallineamento retributivo è condizionato al conseguimento di obiettivi comportamentali correlati non solo a *soft skills*, ma anche al disagio personale, quindi allo svantaggio.

La necessità di un graduale raggiungimento degli obiettivi produttivi è perseguita facendo leva sul sistema di incentivazione a cottimo. Questo dato, unitamente all'eccessiva discrezionalità nella definizione e valutazione degli elementi d'osservazione, tendono a configurare il salario di 1° ingresso più come un meccanismo temporaneo di contenimento del costo del lavoro in funzione della condizione di svantaggio, che come uno meccanismo di vera incentivazione al

svolgimento della prestazione di lavoro a domicilio nei locali sì intramurari, ma concessi in comodato d'uso al datore di lavoro in base a convenzione con l'amministrazione penitenziaria, pregiudica il carattere della dislocazione topografica, rendendo quindi possibile (senza contare il ruolo possibilista che in tal senso assumono le attuali tecnologie informatiche) la retribuzione a tempo. A tutti gli effetti, si configurerebbe quindi un'ulteriore ipotesi di cottimo obbligatorio che troverebbe il proprio fondamento in un'interpretazione costituzionale conforme all'art. 27, 3° Cost. dell'art. 8, l. n. 877/1973. Per un'interpretazione alla luce dell'anzidetto criterio della disciplina del lavoro a domicilio, si veda M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, op. cit., pp. 1231 ss.

¹⁷⁸ Con riferimento alla retribuzione a cottimo nel lavoro penitenziario spagnolo, M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *DRI.*, pp. 305 – 306, osserva che questo criterio aiuta i detenuti a familiarizzare con le logiche del mercato in cui in futuro verranno reinseriti, dove la produttività riveste un valore importante anche in termini retributivi.

¹⁷⁹ Così F. PERRINI – G. ZANONI, op. cit., p. 71.

conseguimento di obiettivi utili al reinserimento sociale, sovrapponendosi alle agevolazioni fiscali e contributive previste dalla l. n. 193/2000, legge Smuraglia.

Volendo descriversi sinteticamente il sistema retributivo dei lavoratori detenuti a domicilio, può osservarsi che:

- con la retribuzione a cottimo integrale la leva retributiva è funzionalizzata principalmente ad incentivare la produttività individuale;
- con il salario di 1° ingresso la leva retributiva è funzionalizzata principalmente all'acquisto o allo sviluppo dell'abitudine al lavoro, attraverso il conseguimento di obiettivi comportamentali.

4.1 Criticità dell'attuale sistema retributivo dei lavoratori detenuti e del lavoro a domicilio penitenziario

L'anzidetto sistema retributivo, come sopra strutturato, presenta problematicità sia di tipo organizzativo/gestionale, rispetto alle esigenze di produzione della Giotto, sia di carattere prettamente legale. Quanto alle criticità organizzativo/gestionali, la modalità di retribuzione a cottimo infatti è obsoleta: vero è che essa ha valore incentivante (massimamente, essendo integralmente flessibile) ma risulta totalmente inadeguata rispetto alle attuali esigenze della produzione, che richiedono di incentivare non tanto il mero rendimento quantitativo del lavoro, ma ulteriori fattori quali ad esempio la qualità del lavoro svolto, la riduzione dei tempi di lavorazione e/o degli scarti di produzione etc... Tali istanze, che nel contesto produttivo nazionale hanno condotto da decenni al superamento del cottimo in favore di modalità di quest'ultimo di tipo multifattoriale ed in seguito al suo abbandono *tout court* in favore di altre forme di retribuzione premiale, restano allo stato attuale inevase in Giotto, e si cerca di perseguirle non avvalendosi della leva retributiva. Tra l'altro, se il meccanismo di retribuzione a cottimo ancora presenta una sua efficacia per le attività *latu sensu* di assemblaggio, svolte con limitato ausilio di attrezzature moderne e tecnologiche e con modalità prossime all'artigianalità, nel caso delle attività di servizi di call center *inbound* ed *outbound* esso perde qualsiasi reale valenza premiale e di incentivazione al rendimento, giacché trasla il rischio del mancato contatto utile sempre e comunque sul lavoratore detenuto, anche per le ipotesi in cui ciò non sia a lui imputabile, ma dipende piuttosto dalle attrezzature informatiche, dagli utenti con cui si interagisce, dallo stesso datore di lavoro¹⁸⁰. Soprattutto, l'attuale

¹⁸⁰ A ciò si aggiunga che, come osservato da M CUGNASCHI, *Se il salario è un optional*, in *Carte Bollate*, n. 2/2014, p. 10 con riferimento all'attività di call center prestata dai detenuti presso il carcere di Bollate nella modalità del lavoro a domicilio, "il pagamento a cottimo comporta il fatto che un detenuto deve essere disponibile per parecchie ore per occuparsi di fatto di poche telefonate, ma solo quelle vengono pagate e dunque può succedere che si lavori un'intera giornata

sistema retributivo non incide sull'acquisizione di una qualifica professionale, o per meglio dire, delle competenze di sapere, saper fare e sapere essere che costituiscono il contenuto della professionalità insita ad una certa qualifica ed il presupposto per una prestazione utile per la controparte datoriale. In parte si sofferisce in tal senso con l'istituto del salario di 1° ingresso, ma esso presenta un elevato grado di discrezionalità del valutatore ed incertezza del tipo, significato e peso degli indicatori. In altri termini, un sistema efficace di incentivazione delle competenze, che appare essere il più adatto a consentire l'acquisizione di una qualifica professionale spendibile sul mercato del lavoro, è assente.

Sul piano prettamente legale, ci si può chiedere se il sistema retributivo configurato come una simultanea combinazione di cottimo integrale e salario di 1° ingresso sia giuridicamente ammissibile. Entrambe le tecniche retributive trovano fondamento legale rispettivamente nell'art. 8 l. n. 877/1973 e nell'art. 2 CCNL, anche se appare evidente che esse siano state previste l'una a prescindere ed indipendentemente dall'altra, per ragioni cronologiche, di sistema delle fonti e *rationes* delle disposizioni, e dunque per essere applicate alternativamente, non cumulativamente tra loro. Ciononostante, non sussiste alcun divieto espresso all'applicazione simultanea dei due istituti, anche se occorre verificare che ciò non eluda norme imperative di legge. L'aspetto che, più di ogni altro, appare giuridicamente problematico è la compatibilità di una combinazione di cottimo pieno e salario di 1° ingresso con il principio della retribuzione sufficiente *ex art. 36 Cost*¹⁸¹.

Generalmente¹⁸², il carattere della sufficienza rende costituzionalmente illegittime tutte quelle forme retributive che non garantiscono al lavoratore subordinato una paga sicura, sottratta ad alee di sorta, come il cottimo pieno. Una retribuzione interamente flessibilizzata sposta l'alea normale del contratto di lavoro subordinato dal datore di lavoro al lavoratore, giacché quest'ultimo sostiene

per intascare pochi euro". Vero è che ciò dipende dal tipo di servizio *inbound* e dall'andamento della domanda di servizi telefonici nel tempo, potendo accadere anche l'esatto opposto.

¹⁸¹ Con la precisazione che non si registrano invece criticità sul piano della retribuzione imponibile a fini contributivi, giacché la Commissione Paritetica ha imposto l'obbligo del rispetto del minimale contributivo come da correnti disposizioni dell'INPS nell'applicazione delle tariffe di cottimo, e se a causa del salario di 1° ingresso la retribuzione percepita risulta inferiore a quella contrattuale, gli oneri previdenziali vanno comunque pagati non sul salario effettivamente percepito ma sul salario contrattuale minimo previsto per la mansione svolta dal CCNL Cooperative sociali (così F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 69).

¹⁸² Per le seguenti osservazioni, si rinvia più diffusamente per tutti a P. CENDON (a cura di), *Commentario al codice civile. Artt. 2060 – 2134: Lavoro subordinato*, Giuffrè, 2010, pp. 708 ss.

interamente il rendimento qualitativo e quantitativo del proprio lavoro¹⁸³. In tal modo, il cottimo pieno è potenzialmente in grado di compromettere la funzione della retribuzione di assicurare un'esistenza libera e dignitosa, sia personale che familiare. Non a caso, la modalità di retribuzione a cottimo comunemente utilizzata (laddove è ancora in uso tale modalità retributiva) è di tipo misto.

Stante l'origine contrattuale del lavoro penitenziario alle dipendenze di enti terzi, è condivisibile l'orientamento dottrinale per cui nel lavoro penitenziario la funzione rieducativa, nella sua accezione dell'addestramento professionale, entri a far parte della causa del rapporto, specializzandola¹⁸⁴, cosicché acquisisce valenza formativa, e si può ammettere anche che il lavoro a cottimo possa essere svolto con funzione formativa per consentire al lavoratore per acquisire una determinata professionalità¹⁸⁵. È però indubbio che il lavoratore detenuto, proprio perché caratterizzato da una minore capacità produttiva rispetto al lavoratore libero¹⁸⁶, subisce un inevitabile pregiudizio economico dall'applicazione di una retribuzione commisurata interamente al risultato. Non a caso nel contratto di apprendistato, il contratto per eccellenza dal contenuto formativo, è previsto esplicitamente il divieto di retribuzione a cottimo (art. 42, c. 5, lett. a) d. lgs. n. 81/2015), proprio per scongiurare tale esito, essendo previsti quale alternativa il sottoinquadramento o la percentualizzazione.

Le considerazioni circa il pregiudizio economico subito dal lavoratore detenuto acquisiscono maggiore gravità con l'applicazione simultanea del salario di 1° ingresso, che comporta la temporanea (per almeno 18 mesi) compressione ulteriore degli importi già aleatori dovuti a titolo di retribuzione per i lavoratori detenuti, in quanto realizza una percentualizzazione delle tariffe di cottimo del 65% (per almeno sei mesi) e dell'80% (per almeno un anno). Ed ancora il

¹⁸³ Ed anzi, nei moderni processi produttivi, subisce altresì l'incidenza sul suo rendimento di fattori estranei alla sua prestazione, ad esempio delle attrezzature tecnologiche da lavoro o dell'utenza, come pacificamente rilevato in dottrina.

¹⁸⁴ Cfr. M.P. FRANGEAMORE, *Lo sviluppo del lavoro penitenziario: prodotto e prezzo*, in *Dir. Pen. Proc.*, 1999, pp. 780 ss.; M. VITALI, *op. cit.* pp. 3 - 4; L. NOGLER, *op. cit.*, pp. 299 - 300; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015, p. 11; I. PICCININI, *Il lavoro dei detenuti: riflessioni introduttive*, *Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Piccinini-relazione-detenuti.pdf>, pp. 3 - 4.

¹⁸⁵ Posizione di L. ANGIELLO, *op. cit.*, pp. 157 - 159.

¹⁸⁶ Per riflessioni sulle cause della scarsa produttività del lavoratore detenuto imputabile (anche) a caratteristiche intrinseche della persona e del suo svantaggio, si consulti C.A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, in B. GATTI, U. GUALCO (a cura di), *Carcere e territorio*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 284; A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione: il lavoro a favore della collettività*, in *Dir. pen. proc.*, 2000, pp. 1033 ss.; V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015, p. 12.

lavoratore detenuto è tenuto altresì al pagamento delle somme dovute a titolo di risarcimento del danno, al rimborso delle spese di mantenimento sostenute dallo Stato per la sua detenzione, al rimborso delle somme dovute a titolo di rimborso delle spese del procedimento¹⁸⁷.

Ne consegue che la retribuzione percepita dal detenuto risulta essere non solo interamente aleatoria ma, soprattutto nei primi 18 mesi di subordinazione, potenzialmente di gran lunga inferiore a quella che, nella giurisprudenza dominante, è identificata di regola come la retribuzione sufficiente, ossia i minimi tabellari previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Ciononostante, da tale esiguità d'importi non può desumersi aprioristicamente il carattere diseducativo del sistema retributivo così congeniato, attraverso un richiamo fuori contesto dell'inciso di cui in Corte Cost. n. 1087/1988, che dispone che con “*una remunerazione di gran lunga inferiore alla normale retribuzione sarebbe diseducativa e controproducente; il detenuto non troverebbe alcun incentivo ed interesse a lavorare e, se lavorasse ugualmente, non avrebbe alcun interesse ad una migliore qualificazione professionale*”¹⁸⁸. La configurazione a cottimo pieno, unitamente alla temporanea contrazione del valore delle tariffe di cottimo, paradossalmente potenzia al massimo il *work involvment* del detenuto: questi è gravato dell'impellente necessità di lavorare il più possibile al meglio delle proprie possibilità e capacità, per provare a conseguire livelli retributivi quanto più prossimi a quelli necessari ad assicurare, anche nella detenzione e per i componenti della famiglia, un'esistenza dignitosa. Inoltre, l'incremento periodico degli importi del salario di 1° ingresso in funzione di elementi di osservazione comportamentali incentiva quantomeno l'acquisto dell'abitudine al lavoro, se non proprio una migliore qualificazione professionale. Anche in tal caso si fa leva sul bisogno di incremento della consistenza delle retribuzioni percepite a mezzo dell'accrescimento dell'importo delle tariffe di cottimo. Se il sistema retributivo della Giotto, così come configurato, non ha carattere diseducativo, ma anzi ha “fini sociali”, resta fermo che rimane soggetto alle tutele di legge, specie alla stregua dei precetti costituzionali, segnatamente il principio della giusta

¹⁸⁷ Per approfondimenti, cfr. V. LAMONACA, *Profili de iure condito e de iure condendo sulla disciplina delle spese di mantenimento in carcere*, in *Annali*, 2015, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su https://www.academia.edu/25505327/PROFILI_DE_IURE_CONDITO_E_DE_IURE_CONDENDO_SULLA_DISCIPLINA DELLE SPESE DI MANTENIMENTO IN CARCERE, pp. 249 ss.

¹⁸⁸ Questa l'argomentazione utilizzata dalla CGIL FP per avversare l'approvazione delle tariffe di cottimo ed il suo uso a fini sociali nell'ambito del procedimento ai sensi dell'art. 8, c. 2 ss., l. n. 877/1973.

retribuzione *ex art. 36 Cost.*, in quanto (anche) sufficiente¹⁸⁹. L'unico schermo che appare giustificare l'ammissibilità giuridica di tale sistema di incentivazione (in quanto a cottimo pieno) è la correlazione con il lavoro a domicilio, sul presupposto della "*impossibilità obiettiva per il datore di lavoro di controllare in alcun modo l'impegno e la quantità di tempo dedicati dal prestatore di lavoro all'esecuzione della prestazione, nonché (...) l'impossibilità di controllare in alcun modo l'organizzazione del lavoro*"¹⁹⁰. Resta fermo che non vi è dubbio alcuno, in dottrina ed in giurisprudenza, sull'applicabilità dell'art. 36 Cost. anche alla retribuzione del lavoratore a domicilio¹⁹¹, con la precisazione che ai fini del principio della sufficienza retributiva, il compenso deve essere in questo caso valutato nel suo complesso senza dedurlo in relazione ai parametri propri della retribuzione a tempo (ora, giorno, mese), per cui la correttezza del *quantum* corrisposto va fatta in relazione alla quantità e qualità della prestazione, poiché le variabili retributive sono connesse al rendimento del lavoratore¹⁹². Pur ammettendo la legittimità del lavoro a domicilio penitenziario, sembra difficilmente contestabile il risultato di un contenimento del costo del lavoro forse eccessivo¹⁹³, derivante dall'applicazione della retribuzione a cottimo pieno in concorso e in simultanea con il salario di 1° ingresso, che va a sommarsi alle agevolazioni fiscali e contributive già previste in favore delle cooperative sociali che si avvalgono del lavoro penitenziario ai sensi della l. n. 381/1991, della l. n. 193/2000 e del D. M. n. 148/2014. Un siffatto assetto retributivo corre il rischio di apparire "nello spirito" un recupero della disciplina antecedente alla riforma del 1975, quando le imprese private potevano utilizzare (anche se attraverso lo schermo dell'appalto) i lavoratori detenuti, con un sottosalarario che poteva essere corrisposto a cottimo in rapporto alla valutazione del lavoro.

¹⁸⁹ In applicazione del principio, enunciato in Corte Cost. sentenza n. 1087/1988, per cui "*per quanto non possa ritenersi che tale genere di lavoro [penitenziario] sia del tutto identico, specie per la sua origine, per le condizioni in cui si svolge, per le finalità cui è diretto e che deve raggiungere, non può assolutamente affermarsi che esso non debba essere protetto specie alla stregua dei precetti costituzionali (artt. 35 e 36 Cost.)*".

¹⁹⁰ Così P. CENDON (a cura di), *Commentario al codice civile. Artt. 2060 – 2134: Lavoro subordinato*, p. 710,

¹⁹¹ Un'ampia rassegna di sentenze e contributi scientifici sull'applicabilità dell'art. 36 Cost. al lavoro a domicilio si rinviene in L. NOGLER, *op. cit.*, p. 338, *sub nota* 99, cui si rinvia.

¹⁹² In tal senso, L. ANGIELLO, *op. cit.*, p. 172, in base a Trib. Monza, 24 febbraio 1979, in *Orient. Giur. Lav.*, 1979, p. 153.

¹⁹³ Il rischio di un potenziale utilizzo del lavoro a domicilio non tanto come strumento per conseguire la flessibilità dell'intera capacità produttiva, quanto come mezzo per ridurre il costo del lavoro era già stato paventato da M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, pp. 131 – 138, cui si rinvia per approfondimenti su queste funzioni economiche del lavoro a domicilio e la loro liceità.

A ben guardare, anche la tipologia contrattuale in sé del lavoro subordinato nella forma del lavoro a domicilio¹⁹⁴ penitenziario appare tutt'altro che scevra da criticità giuridiche. Tale modalità di svolgimento delle prestazioni lavorativa, che fu scelta¹⁹⁵ per le sue caratteristiche normative intrinseche, consente un'adeguata risposta giuridica ad una serie di problematiche organizzative tipiche della realtà detentiva:

- Come già ricostruito, la retribuzione a cottimo pieno, obbligatoria per il lavoro a domicilio, assume una finalità sociale rispetto alla rieducazione dei lavoratori detenuti e, contemporaneamente, concorre al contenimento del costo del lavoro. Sia sufficiente in tal senso la presa d'atto che le tariffe di cottimo sono determinate in misura tale da comprendere nel loro valore voci retributive differite, quali il trattamento di fine rapporto, la tredicesima, il valore dei permessi *ex* festività e delle ferie, che dunque non vengono retribuiti in maniera differita o a titolo di mancata fruizione dei corrispondenti istituti normativi. Inoltre, l'estrema flessibilizzazione propria del cottimo integrale consente di retribuire il lavoratore detenuto in funzione del suo rendimento, con la conseguenza che, per tutti i casi in cui il detenuto sia assente da lavoro (eccetto la malattia) e non produca alcunché, molto frequenti nel contesto detentivo a causa delle attività sanitarie, trattamentali o giudiziarie connesse all'esecuzione della pena, nulla è dovuto.
- La mancata applicazione, ai sensi dell'art 17, c. 5, d. lgs. n. 66/2003, alle prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio delle disposizioni di cui agli articoli 3 (orario normale di lavoro), 4 (durata massima dell'orario di lavoro), 5 (lavoro straordinario), 7 (riposo giornaliero), 8 (pause), 12 e 13 (lavoro notturno) del suddetto decreto consente di gestire con estrema flessibilità la prestazione lavorativa del lavoratore detenuto, con conciliazione dei tempi (ed eventi) della vita detentiva, anche determinati dall'interferenza dell'amministrazione penitenziaria, e quelli di lavoro alle dipendenze della cooperativa. Infatti, i tempi della vita intramuraria, dalla organizzazione della vita quotidiana agli orari di svolgimento delle varie attività, ivi incluso il tempo destinato al lavoro, sono etero-determinati dalla direzione d'istituto nel rispetto

¹⁹⁴ Con riguardo al lavoro a domicilio in generale, fondamentali per il livello di approfondimento e per i rinvii dottrinali che vi si rinvengono sono le due monografie di M. DE CRISTOFORO, *op. cit.* e L. NOGLER, *op. cit.* Per un contributo recente sul lavoro a domicilio cfr. P. PIZZI, *Il lavoro a domicilio*, in F. SANTORO PASSERELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, 7° ed., Torino, Utet, 2017, pp. 287 – 293.

¹⁹⁵ In una fase iniziale la Giotto aveva infatti utilizzato l'ordinario contratto di lavoro subordinato con retribuzione a tempo, ma ciò aveva condotto ad un tracollo della produttività del lavoro penitenziario ed incentivato comportamenti opportunistici da parte dei detenuti.

dell'art. 20, c. 13 o.p., mediante circolari e direttive (in mancanza di regolamento interno)¹⁹⁶.

- Controversa è altresì la tematica delle ferie dei lavoratori detenuti, alla luce del fenomeno sociale¹⁹⁷ per cui questi ultimi tendono a rinunciarvi spontaneamente pur di sottrarsi al *taedium carceris*. A tal fine, l'interpretazione tradizionale, invero risalente, che vuole la mancata applicazione dell'istituto delle ferie nel lavoro a domicilio (fermo restando l'inclusione del loro valore economico ai fini della determinazione delle tariffe di cottimo)¹⁹⁸ appare ben rispondere a questa esigenza della realtà detentiva. Si segnala, tuttavia, che tale lettura delle norme non sembra più essere più in linea con l'attuale contesto normativo giuslavoristico e penitenziario, sia perché l'art. 10 d. lgs. n. 66/2003 (sulle ferie annuali) non è tra quelli richiamati come inapplicabili alle prestazioni rese nell'ambito di rapporti a domicilio, sia perché l'art. 20, c. 13, o.p., come riformato nel 2018 ed in conformità a Corte Cost. n. 158/2001, attualmente garantisce espressamente il riposo annuale retribuito ai lavoratori detenuti¹⁹⁹.
- Secondo la dottrina²⁰⁰, la disciplina della cessazione del rapporto di lavoro del detenuto richiede un coordinamento tra il potere di esclusione dall'attività lavorativa da parte del direttore dell'istituto *ex art. 53 reg. es.* (fondato sul rapporto punitivo) e il potere di licenziamento da parte del datore di lavoro in base alla disciplina di diritto comune (fondato sul rapporto privatistico). Possono verificarsi due ipotesi: nel primo il recesso da parte del datore di lavoro (per giusta causa o giustificato motivo) precede il provvedimento di esclusione dal lavoro, che avverrà dunque come conseguenza necessitata e su di un piano estraneo alla previsione di cui all'art. 53 reg. es. Nel secondo caso il provvedimento di esclusione adottato dal direttore dell'istituto penitenziario precede il licenziamento da

¹⁹⁶ Sul penetrante potere di determinazione dei tempi di vita e lavoro del detenuto lavoratore a domicilio, si veda M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, *op. cit.*, p. 1236.

¹⁹⁷ Tale comportamento dei lavoratori detenuti è stato effettivamente riscontrato da chi scrive presso la Casa di reclusione di Padova.

¹⁹⁸ Si veda, a livello di fonti amministrative, la circolare n. 6/1989 dell'INPS: l'istituto di previdenza, dopo aver preso atto della "*peculiarità del rapporto di lavoro, ove il prestatore d'opera non fruisce di determinati giorni di assenza a tale titolo, diversamente dai lavoratori interni all'azienda*", afferma il carattere retributivo (e non risarcitorio) della maggiorazione della retribuzione normalmente percepita dal lavoratore sostitutiva delle ferie e, dunque, il suo assoggettamento a contribuzione.

¹⁹⁹ Per approfondimenti sulla controversa tematica, sia consentito un rinvio a A. ALCARO, *Il diritto alle ferie nel lavoro a domicilio penitenziario...*, *op. cit.* Sul diritto alle ferie dei lavoratori detenuti, cfr. da ultimo P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, *op. cit.*, p. 334 – 335.

²⁰⁰ Cfr. V. FURFARO, *ibidem*; M. G. MATTAROLO, *op. cit.*, p. 45.

parte del datore di lavoro, che consegnerà evidentemente per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo. Tuttavia, risultano di non agevole configurazione giuridica altre ipotesi di cessazione del rapporto per vicende connesse all'esecuzione della pena, quali ad esempio la cessazione dello stato di detenzione o il trasferimento definitivo ad altro istituto penitenziario²⁰¹. Il lavoro a domicilio in tal senso offre maggiore tutela al datore di lavoro dal rischio di mancata applicazione della disciplina limitativa dei licenziamenti, giacché, in assenza di disposizioni in materia nella l. n. 877/1973, la giurisprudenza ha affermato che la disciplina limitativa dei licenziamenti si applica allorché sussista il requisito, desumibile per accordo delle parti o dallo svolgimento del rapporto, di una qualificata e ragionevole continuità delle prestazioni lavorative²⁰². A ben vedere, proprio per le vicende connesse all'esecuzione della pena, ben può essere che il rapporto di lavoro a domicilio penitenziario non possieda le più complesse caratteristiche richieste per l'applicazione della disciplina limitativa dei licenziamenti.

D'altra parte, l'origine della disciplina speciale per i detenuti, avente la mera finalità di precisare le modalità di esercizio della prestazione di lavoro a domicilio con riferimento allo stato di detenzione²⁰³, trovava la propria *ratio* nella necessità di incrementare le occasioni di lavoro a favore di detenuti ed internati consentendo ai terzi privati di avvalersi della forza lavoro ristretta, pur senza mettere in discussione l'opzione politica del legislatore del 1975 di espulsione dei privati dalle lavorazioni penitenziarie a seguito della soppressione dell'appalto di manodopera detenuta.

Fino alla l. n. 296/1993, le mura del carcere hanno rappresentato per il privato, nella veste di datore di lavoro, un confine – fisico, oltre che giuridico – insuperabile. Il carcere si configurava a tutti gli effetti come un luogo “altro”, radicalmente distinto dall'unità produttiva in cui il privato organizzava e gestiva l'attività economica, e con essa, la forza lavoro. In forza di ciò, la modalità di svolgimento della prestazione a domicilio era l'unica idonea a consentire la sussistenza del rapporto di lavoro in una situazione di dislocazione topografica

²⁰¹ È assente infatti, nell'ordinamento penitenziario e nel regolamento d'esecuzione, una disposizione equivalente all'art. 10 R.D. n. 782/2001 che, in Spagna, definisce le cause di estinzione del rapporto di lavoro speciale di tipo penitenziario (cfr. P. FERNANDEZ ARTIACH, *Il lavoro penitenziario in Spagna: l'esistenza di un rapporto di lavoro di natura speciale*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, op. cit., pp. 161 ss.; spec. pp. 185 – 186.

²⁰² Sul punto, cfr. L. NOGLER, op. cit., pp. 430 – 439.

²⁰³ S. FERNANDEZ SANCHEZ, G. LOY, op. cit., p. 339, osservano come sia improprio parlare di “introduzione” od “istituzione” del lavoro a domicilio penitenziario.

della prestazione. Alla luce della “riapertura” degli istituti di pena ai privati, consistente nella possibilità per le imprese e cooperative sociali di disporre di unità operative nei locali intramurari concessi in comodato dall’amministrazione penitenziaria a mezzo di convenzione, a parere di chi scrive²⁰⁴, in considerazione dell’incertezza normativa che caratterizza l’istituto, potrebbe emergere un problema legale di ammissibilità della modalità di lavoro a domicilio penitenziario prestato dal detenuto nel locale intramurario concesso in comodato al datore di lavoro. Ciò in quanto, ai sensi dell’art. 1, c. 3, l. n. 877/1973, “*non è lavoratore a domicilio e deve a tutti gli effetti considerarsi dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato chiunque esegue, nelle condizioni di cui ai commi precedenti*”²⁰⁵, *lavori in locali di pertinenza dello stesso imprenditore, anche se per l’uso di tali locali e dei mezzi di lavoro in esso esistenti corrisponde al datore di lavoro un compenso di qualsiasi natura*”. Come è stato correttamente osservato²⁰⁶ “*non è, dunque, la pura e semplice dislocazione topografica rispetto all’unità produttiva cui è funzionalmente collegata, il tratto peculiare del lavoro a domicilio nell’area del lavoro subordinato, ma la esclusiva disponibilità dell’ambiente di lavoro, in cui l’imprenditore, o un suo delegato, non potrebbe essere ammesso senza esservi autorizzato*”. Nei locali concessi in comodato d’uso, il datore di lavoro ed i suoi delegati sono liberi di accedere: a tutti gli effetti, la convenzione *ex art. 47 reg. es.* infrange la separazione materiale tra istituto di pena e azienda²⁰⁷, i cui locali possono collocarsi all’interno delle mura del primo. E, sul piano giuridico, nega la dissociazione tra titolarità dell’impresa e disponibilità dell’ambiente di lavoro intrinseca nel lavoro a domicilio²⁰⁸. I locali intramurari concessi a mezzo della convenzione *ex art. 47 reg. es.* sono indubbiamente nella disponibilità del datore di lavoro, in coerenza con l’istituto

²⁰⁴ L’unico contributo in dottrina che affronta la direttamente la tematica, cui si rinvia per una differente ricostruzione rispetto a quella prospettata nella seguente ricerca, si rinviene in M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 1235 – 1237. L’autore ammette la compatibilità della presunzione di subordinazione ordinaria di cui all’art. 1, c. 3 l. n. 877/1973 con il lavoro a domicilio penitenziario purché interpretata come relativa: in altri termini si deve ammettere il lavoro a domicilio penitenziario nei locali intramurari concessi in comodato al datore di lavoro, purché in caso di contestazione dimostri l’atteggiarsi della subordinazione nelle forme dell’art. 1, comma 2 l. n. 877/1973. A parere di chi scrive tale interpretazione costituisce una deviazione eccessiva rispetto alla fattispecie propria della società libera, in contrasto con la prescrizione dell’art. 20, comma 3 o.p., idonea a pregiudicare alla base il carattere distintivo medesimo del lavoro a domicilio rispetto al lavoro subordinato *ex art. 2094 c.c.*

²⁰⁵ Dunque, anche al sussistere delle ulteriori condizioni di legge che definiscono il lavoratore a domicilio e la subordinazione nel lavoro a domicilio.

²⁰⁶ M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 185.

²⁰⁷ Da intendersi quale sinonimo di “unità produttiva”; ancora M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 173.

²⁰⁸ Sulla dissociazione tra titolarità dell’impresa e disponibilità dell’ambiente di lavoro, ulteriormente M. DE CRISTOFARO, *op.cit.*, p. 185.

civilistico del comodato; una disponibilità non piena, subordinata all'osservanza della convenzione e del regolamento interno (laddove esistente), ma tale per cui non può negarsi che si tratta di "locali di pertinenza dello stesso imprenditore"²⁰⁹. Tali osservazioni potrebbero essere ritenute fondate a prescindere dalla disponibilità del luogo di lavoro in capo al lavoratore, che pur tuttavia esiste, nei limiti e con le modalità consentite dall'amministrazione penitenziaria nel rispetto dell'ordinamento penitenziario e del suo regolamento attuativo²¹⁰. L'art. 1, c. 3, l. n. 877/1973, lungi dall'essere una precisazione *ad abundantiam*²¹¹, richiama e ribadisce i commi che lo precedono, costituendo parte integrante della nozione di lavoro a domicilio²¹². Consentire l'ammissibilità del lavoro a domicilio nei locali intramurari concessi in comodato all'impresa datrice di lavoro potrebbe significare superare sul piano organizzativo la scissione tra lavoro a domicilio e unità produttiva, di modo che il collegamento tra lavoro subordinato e struttura produttiva si potrebbe atteggiare potenzialmente nelle medesime forme della subordinazione ai sensi dell'art. 2094 c.c. In una tale chiave di lettura, l'osservazione per cui il discrimine tra lavoro subordinato *ex art. 2094 c.c.* e lavoro a domicilio penitenziario consiste nelle modalità con cui il lavoro è svolto e, di riflesso, nelle modalità di esercizio del potere direttivo²¹³ avrebbe senso esclusivamente con riferimento a quelle ipotesi in cui, pur non ricadendosi nella fattispecie di cui all'art. 1, c. 3 l. n. 877/1973, la tecnologia permetterebbe l'esternalizzazione dell'attività lavorativa con considerevole attenuazione dei vincoli spazio – temporali²¹⁴. Sicuramente chi scrive ritiene non abbia fondamento l'argomentazione per cui il domicilio (civilistico) dei lavoratori detenuti è l'istituto di pena, la qual cosa legittimerebbe il lavoro a domicilio nei locali concessi in comodato al datore di lavoro. La dottrina concorda pacificamente che

²⁰⁹ Sul concetto di pertinenza nella l. n. 877/1973, cfr. L. NOGLER, *op. cit.*, p. 76. A livello giornalistico, la problematica è stata rilevata, con riferimento a Bollate, da M. CUGNASCHI, *op. cit.*, p. 10 che, rispetto la questione "come si può pensare che un laboratorio di produzione possa essere ritenuto il domicilio del detenuto lavoratore?" afferma "il detenuto che è pagato come lavorante a domicilio non si porta in cella il lavoro, ma lo svolge nel luogo di lavoro, recandosi tutti i giorni nei locali in cui si svolgono le lavorazioni, che pur essendo ubicati all'interno dell'istituto, non sono l'abitazione del dipendente. Insomma sembra più un escamotage per abbattere il costo del lavoro".

²¹⁰ D'altra parte, il concetto di disponibilità va inteso in senso lato, in connessione all'idea di <<proiezione spaziale della persona>>, giacché l'ordinamento giuridico dà una specifica rilevanza non tanto alla proprietà o ad altro diritto reale, né al possesso o alla detenzione, a qualsiasi titolo, quanto al rapporto tra un soggetto ed un bene materiale, qualificato dalla destinazione del bene a delimitare l'ambiente in cui svolgere atti propri della vita privata. Cfr. M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 182.

²¹¹ In questi termini L. MARIUCCI, *Il lavoro decentrato*, Franco Angeli, 1979, p. 112.

²¹² M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 170.

²¹³ In tal senso, M. TIRABOSCHI, *ibidem*; M. G. MATTAROLO, *op. cit.*, p. 49.

²¹⁴ Così, correttamente, P. PIZZI, *op. cit.*, p. 293.

la nozione di “domicilio” di cui alla fattispecie della l. n. 877/1973 è quella presupposta dall’art. 14 Cost. e dall’art. 614 c.p., che include tutti i luoghi di privata dimora e le loro appartenenze²¹⁵, non quella di cui all’art. 43 c.c. In definitiva, la dislocazione topografica del lavoro a domicilio si fonderebbe sull’inviolabilità di quest’ultimo ai sensi dell’art. 14 Cost. da parte del datore di lavoro, in tal modo stabilendosi il limite oltre il quale il lavoro subordinato diventa esterno all’unità produttiva²¹⁶. Sebbene anche per il lavoratore detenuto “*deve essere garantita la (...) libertà di domicilio se pure nelle difficili condizioni della vita carceraria*”²¹⁷, nel caso del lavoro a domicilio penitenziario la dislocazione suddetta avrebbe un fondamento diverso: non l’inviolabilità del domicilio, ma l’inaccessibilità datoriale dell’istituto di pena. A sostegno di tale lettura potrebbe valere la considerazione per cui la libertà di domicilio costituisce una sorta di appendice della libertà personale²¹⁸, che la detenzione indubbiamente comprime.

5. Incentivazione alla rieducazione dei lavoratori detenuti tramite la leva della retribuzione: *ratio* della piattaforma aziendale

Negli ultimi anni, a causa dell’inadeguatezza della retribuzione a cottimo rispetto alle attuali esigenze produttive e qualitative richieste dalle commesse in cui si inserisce il lavoro penitenziario e dell’inefficienza della configurazione del salario di 1° ingresso quale strumento di acquisizione di una qualifica professionale, è stata registrata “*una crescente difficoltà a conseguire una remunerazione congrua ai costi reali sostenuti, in special modo con riferimento al costo del lavoro, con conseguente forte riduzione delle marginalità, non controbilanciata da un corrispondente incremento di produttività del personale. Il deficit di produttività interessa in particolare i lavoratori detenuti, il cui lavoro è regolato da una normativa lacunosa, ambigua e frammentaria tale da costituire un ostacolo al proficuo impiego e sviluppo professionale delle suddette persone svantaggiate da parte della Giotto cooperativa sociale*”²¹⁹. Questo vale non solo per la disciplina dell’ordinamento penitenziario *tout court*, ma anche per l’attuale sistema retributivo basato su cottimo e salario di 1° ingresso e per la modalità di lavoro a domicilio penitenziario, a causa della frammentarietà della normativa speciale in materia, l’assenza di un puntuale raccordo con la disciplina dettata per la società

²¹⁵ M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 181 e adesivamente L. NOGLER, *op. cit.*, p. 72.

²¹⁶ Ancora M. DE CRISTOFARO, *op. cit.*, p. 182.

²¹⁷ Così M. CAVINO, L. CONTE, *Il diritto pubblico e la sua economia*, Maggioli editore, 2° ed., 2014, p. 400.

²¹⁸ Così C. LAVAGNA, *Istituzioni di diritto pubblico*, Torino, 1976, p. 454.

²¹⁹ Così nelle premesse della piattaforma aziendale, di cui all’Allegato 4 del presente elaborato.

libera, la mancanza pressoché totale di giurisprudenza sul tema²²⁰. Le anzidette considerazioni hanno indotto nel 2016 la direzione aziendale della Giotto cooperativa sociale a dare mandato all'area risorse umane²²¹ di progettare una nuova modalità retributiva per i lavoratori detenuti, eventualmente correlato ad una diversa tipologia contrattuale, coerenti con la funzione rieducativa, lo *status* di detenuto del lavoratore ed il contesto nel quale egli opera (nel caso di lavoro *intramoenia*) o dal quale proviene (nel caso di lavoro *extramoenia*). Le caratteristiche richieste per la nuova tecnica retributiva erano le seguenti:

- Finalità sociale della retribuzione, ovvero, come già il cottimo, essa deve fare leva sul fattore di soddisfazione personale derivante dal collegamento tra il conseguimento di un risultato e il ricevimento di un compenso monetario, col fine di trasmettere l'abitudine al lavoro produttivo e contrastare fenomeni di ozio.
- Incentivazione, a mezzo della leva retributiva, del conseguimento non solo di incrementi di produttività individuale, ma anche di efficienza, qualità, nonché di obiettivi correlati allo sviluppo delle *soft skills*.
- Flessibilizzazione, nei limiti di legge, della retribuzione, per consentire l'esplicarsi della funzione incentivante e sociale e correlare il costo del lavoro penitenziario all'effettivo beneficio economico conseguito dalla Giotto.
- Configurazione quale premio di risultato ai sensi della l. n. 208/2015, per poter applicare l'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali del 10% entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi oppure, su scelta del lavoratore, sostituire le somme con i servizi di welfare aziendale in corso di contestuale implementazione nella cooperativa.
- Riconduzione delle somme erogate a titolo di ERT nella nuova modalità retributiva dei lavoratori detenuti.

²²⁰ Queste problematiche hanno costituito motivo di riflessione circa la corretta utilizzazione ed efficace utilizzabilità dell'istituto del lavoro a domicilio penitenziario: non a caso i più recenti contributi in materia hanno avuto ad oggetto la tematica dello svolgimento di prestazioni lavorative nelle forme del lavoro a domicilio penitenziario alle dipendenze delle cooperative sociali, foriera di problematiche: cfr. M.G. MATTAROLO, *op. cit.*, pp. 41 – 51, con riferimento ai criteri discriminanti tra lavoro subordinato e lavoro a domicilio dei detenuti alle dipendenze delle cooperative sociali; M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, *op. cit.*, pp. 1231 ss., per un'interpretazione costituzionalmente orientata della presunzione di subordinazione di cui all'art. 1, c. 3 l. 877/1973, applicato al lavoro a domicilio penitenziario.

²²¹ Specificamente all'Ufficio del personale, al cui interno chi scrive ha svolto attraverso un'*internship* attività di ricerca in conformità alla natura del dottorato industriale ed ha partecipato direttamente alla progettazione del sistema retributivo incentivante e della fattispecie sostitutiva del lavoro a domicilio penitenziario in recezione della ricostruzione teorica di cui alla *literature review*.

Come esplicitato nelle premesse della piattaforma aziendale, con la nuova modalità retributiva “*si intende (...) sperimentare, limitatamente ai settori di attività suddetti*” (assemblaggio e contact center) “*un sistema retributivo di tipo incentivante che, con riferimento ai lavoratori detenuti, favorisca l’acquisizione e lo sviluppo dell’abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale, in conformità alla funzione rieducativa costituzionalmente riconosciuta alla pena*. In tal senso, si inserisce tra gli “*istituti normativi ed economici, anche di tipo innovativo*” previsti dalla piattaforma aziendale, “*idonei a migliorare l’organizzazione del lavoro e la qualità di processi, prodotti e servizi, specialmente per le lavorazioni interne alla Casa di Reclusione di Padova, nonché incrementare la professionalità dei lavoratori – e conseguentemente la loro produttività - anche e soprattutto all’insegna della positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa dei lavoratori svantaggiati*”.

Con riguardo alla fonte di regolazione della nuova modalità retributiva, si è deciso di ricorrere alla contrattazione collettiva aziendale, nell’esercizio della libertà contrattuale di cui agli artt. 1321 ss. c.c., benché questa non sia prevista dalla struttura della contrazione del settore della cooperazione sociale, che si articola su due livelli, quello nazionale e quello territoriale (cfr. art. 10 CCNL Cooperative sociali).

La regolazione tramite contratto aziendale di cui all’art. 51 d. lgs. n. 81/2015 (e quindi la condivisione dell’onere regolatorio con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative nella categoria) appare la “fonte” più adatta per disciplinare la materia retributiva, con finalità integrativa delle disposizioni di cui alla contrattazione nazionale di categoria, sia per ragioni di opportunità che di carattere più strettamente legale. Infatti, al fine di potere fruire sia della c.d. welfarizzazione del premio di risultato sia della piena deducibilità delle spese di welfare relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti²²², è necessario che le somme e i valori siano erogati in esecuzione di contratti aziendali, *ex art. 1, c. 187, l. n. 208/2015*.

Anche il salario di 1° ingresso (che, come si vedrà, giuridicamente costituirà una componente della nuova modalità retributiva), pur in assenza di un rinvio esplicito in tal senso nel CCNL Cooperative sociali, può essere oggetto di regolazione

²²² Sebbene sembri che ai fini della piena deducibilità sia sufficiente un regolamento aziendale che possa configurarsi quale adempimento di un obbligo negoziale. Per una completa ricostruzione della problematica, cfr. F. GHISELLI, I. CAMPANER PASIANOTTO, *Fringe benefits e piani di welfare*, Milano, Ipsoa, 2017, pp. 66 – 68.

tramite accordo di secondo livello²²³. D'altra parte, il salario d'ingresso è identificato come una delle misure di riallineamento del costo del lavoro attuate proprio dai contratti collettivi aziendali²²⁴, come comprova l'accordo sindacale, stipulato nell'ambito del progetto "Laboratorio Equal-Pegaso" all'interno della casa circondariale di Forlì, che prevede l'applicazione del salario d'ingresso ai lavoratori detenuti della cooperativa sociale San Giuseppe impiegati nel laboratorio metalmeccanico intramurario²²⁵, e che rappresenta l'unica *best practice* nota di regolamentazione della retribuzione dei lavoratori detenuti. Infine, la contrattazione collettiva si configura come lo strumento più idoneo per espletare forme retributive legate alla professionalità²²⁶, come si configura essere (in parte) la nuova modalità retributiva. La regolamentazione a mezzo di accordo collettivo aziendale (anziché regolamento aziendale o *policy* interna) appare opportuna anche per disciplinare la fattispecie contrattuale sostitutiva del lavoro a domicilio penitenziario, poiché consente di avvalersi del potere normativo derivante dai rinvii di legge alla contrattazione collettiva e laddove necessario del principio di deroga *in peius* del contratto collettivo nazionale da parte del contratto collettivo aziendale²²⁷.

Alla data di chiusura della presente ricerca, è in corso di svolgimento l'attività di studio e preparazione del negoziato, propedeutica all'avvio delle trattative con le

²²³ Come si desume da F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 95 e p. 101, che riportano la presenza di diversi accordi provinciali o regionali che determinano le modalità di calcolo del salario d'ingresso. Si segnala però che a livello di Regione Veneto o Provincia di Padova non è dato rinvenire alcun accordo sindacale su tale tema.

²²⁴ Così ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012 - 2014)*, I rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pp. 237 – 238.

²²⁵ Cfr. HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, pp. 27 - 28, consultabile su

http://www.sviluppocrescitacrt.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf.

²²⁶ Così G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, pp.106 ss.

²²⁷ Come ammesso dalla giurisprudenza maggioritaria, che ricorre a differenti giustificazioni: in alcune pronunce il fondamento di ciò è il carattere paritetico del contratto nazionale e di quello aziendale, espressione entrambi dell'autonomia riconosciuta alle parti sociali a livello collettivo (Cass., 18 giugno 2003, n. 9784, in *Giust. Civ., Mass.*, 2003, 6; Cass., 18 settembre 2007, n. 19351, in *Not. Giur. Lav.*, 2008, pp. 1 ss.; Cass., 12 luglio 1986, n. 4517, in *Giust. Civ., Mass.*, 1986, p. 7); in altre ipotesi la prevalenza delle clausole del secondo livello contrattuale trova fondamento nella maggiore contiguità agli interessi da tutelare (Cass., 19 aprile 2006, n. 9052, in *Giust. Civ., Mass.*, 2006, p. 4; Cass., 19 maggio 2003, n. 7847, in *Giust. Civ. Mass.*, 2003, p. 5). Tale orientamento è confermato anche in materia retributiva da quelle pronunce che, nel determinare la retribuzione minima, utilizzano quale parametro i contratti collettivi aziendali o territoriali, ivi inclusa l'ipotesi della deroga in peggio alle previsioni del contratto nazionale (Cass. 20 settembre 2007, n. 19467, in *Giust. Civ., Mass.*, 2007, p. 9; Cass., 26 marzo 1998, n. 3218, in *Not. Giur. Lav.*, 1998, pp. 199 ss.).

OO.SS., ed in particolare gli istituti di carattere giuridico ed economico ipotizzati (cfr. par. 5.1 e 6) sono al vaglio della direzione della Giotto cooperativa sociale, per le opportune valutazioni e correttivi, e per l'ulteriore definizione degli indicatori della modalità retributiva ipotizzata²²⁸. Dunque, non esiste ancora un verbale di accordo aziendale che disciplina la nuova modalità retributiva e la nuova tipologia contrattuale cui è associata. Tuttavia, sulla base del punto di possibile accordo predisposto a partire dal mandato della direzione aziendale²²⁹, è stato definito uno schema di accordo aziendale (Allegato 4 del presente elaborato), che costituirà, con il consenso delle OO.SS., la piattaforma aziendale su cui si aprirà la futura trattativa con le organizzazioni sindacali.

5.1. Dal lavoro a domicilio penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro (C.R.L.)

La piattaforma aziendale, pur nascendo con la specifica finalità di definire un sistema retributivo che possa sostituire il pregresso basato su una combinazione di cottimo e salario d'ingresso, come osservato persegue un'ulteriore finalità, strettamente connessa alla precedente: l'abbandono della tipologia contrattuale del lavoro subordinato nella forma del lavoro a domicilio penitenziario, in favore di una diversa fattispecie contrattuale di impiego della forza lavoro detenuta, cui associare la nuova modalità retributiva.

Nell'ordinamento giuridico, non esiste una fattispecie contrattuale tipica destinata esclusivamente al reinserimento lavorativo dei detenuti e degli internati, piuttosto si rinvengono nell'ordinamento giuridico forme contrattuali generalmente finalizzate al collocamento o ricollocamento sul mercato del lavoro di prestatori di lavoro in situazioni di difficoltà e svantaggio, fra i quali possono essere annoverati i soggetti in esecuzione penale, attraverso la formazione e la preparazione professionale degli stessi²³⁰. Ad una ricognizione, nessuna delle anzidette

²²⁸ Ciò anche a causa dell'attuale assenza di RSU o RSA espressione delle OO.SS. comparativamente più rappresentative nella categoria della cooperazione sociale, controparti necessarie per la stipula di un accordo aziendale ai sensi dell'A.I. del 28/07/2015 (ma non ai sensi dell'art. 51 d. lgs. n. 81/2015).

²²⁹ Per approfondimenti sulla funzione del piano di possibile accordo (PPA) nella fase di studio e preparazione del negoziato, si rinvia a A. TESTONI, *Manuale di tecnica di relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2014, pp. 52 – 54.

²³⁰ In tal senso, cfr. V. FURFARO, *op. cit.*, la quale individua il contratto di inserimento, il contratto di formazione e lavoro, l'apprendistato e le borse lavoro. A tali fattispecie possono sommarsi ulteriori forme di lavoro senza contratto (così come definite da M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, Adapt University Press, 4° ed., 2018, pp. 155 – 156) quali il lavoro di pubblica utilità (cfr. V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti...*, *op. cit.*, p. 313 ss.), il tirocinio e l'alternanza scuola – lavoro (per quanto noto non ancora operativa nel sistema di istruzione penitenziaria).

tipologie è apparsa idonea, per limiti legali derivanti dalla legislazione statale o contrattuale collettiva nazionale, a sopperire adeguatamente alle problematiche proprie del lavoro penitenziario senza rinunciare alla fattispecie del lavoro subordinato nonché a una tecnica retributiva funzionale alla risocializzazione del detenuto e a rendere sostenibile il costo del lavoro del detenuto rispetto ai benefici economici prodotti²³¹. In considerazione di ciò, si è ritenuto di definire una tipologia contrattuale *ad hoc* non appartenente ai tipi contrattuali aventi una disciplina particolare, attraverso l'esercizio dell'autonomia privata ai sensi dell'art. 1322, c. 2, c.c.²³². D'altra parte, non v'è dubbio alcuno che una tipologia contrattuale diretta a perseguire la funzione rieducativa *ex art. 27, c. 3 Cost.*, intesa quale acquisizione e sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale, realizzi "interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico".

A tal fine, di estremo interesse è apparsa l'ipotesi progettuale del contratto di risocializzazione e lavoro (di seguito "C.R.L.") elaborata da autorevole dottrina (V. Lamonaca)²³³ nell'ambito di un gruppo di lavoro istituito con ordine di servizio del capo del DAP n. 1157 del 22 gennaio 2015, con l'obiettivo di proporre modifiche alla normativa in materia di lavoro penitenziario, adeguandola al mutato quadro normativo complessivo e tenendo conto del contributo fornito dalla giurisprudenza. Il C.R.L. si configura come "*un contratto di lavoro subordinato a causa mista ed a disciplina parzialmente speciale, a tempo indeterminato o a termine, ad orario normale o ridotto, dove l'elemento di*

²³¹ A titolo d'esempio, il contratto d'apprendistato, che pure per la sua causa mista ed il ruolo della formazione si presenta come potenzialmente promettente, è risultato inidoneo sia a causa dei vincoli in punto di retribuzione, incompatibili con la necessità di configurare un sistema retributivo incentivante, sia a causa dei limiti anagrafici richiesti alla legge. Non è stata infatti recepita la proposta di modifica legislativa volta a rimuovere, per la categoria dei lavoratori detenuti, tale vincolo (Cfr. *Stati Generali dell'Esecuzione Penale. Documento finale*, p. 25, consultabile su https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19).

²³² D'altra parte, l'ammissibilità di schemi contrattuali aventi ad oggetto la prestazione di lavoro in termini di contratti atipici meritevoli di tutela trova riconoscimento nella prassi amministrativa (cfr. circolare n. 43 del 7 aprile 1998 del Ministero del Lavoro con riferimento al *job sharing*) e di relazioni industriali, laddove la contrattazione collettiva ha ripristinato tipologie contrattuali soppresse dal legislatore (ad esempio il contratto di inserimento) o disciplinato modalità di svolgimento della prestazione lavorativa prima ancora di una regolamentazione normativa (come il lavoro agile). Cfr. sul punto M. TIRABOSCHI, *Prima lettura del d. lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 45, 2015, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/22565/mod_resource/content/4/ebook_vol_45.pdf, pp. 7 - 8.

²³³ Ci si riferisce a V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 5 ss.

*specializzazione è appunto la rieducazione e la risocializzazione, connessa all'espletamento dell'attività lavorativa*²³⁴.

La *ratio* della fattispecie contrattuale rimonta nella reale funzione del lavoro penitenziario, così come risulta dall'esame della giurisprudenza costituzionale e di legittimità. Come è stato osservato²³⁵, la suddetta giurisprudenza ha “*più volte evidenziato le differenze tra il normale sinallagma contrattuale che caratterizza il lavoro subordinato e quello che contraddistingue il lavoro dei detenuti e degli internati «che non può esser ricondotto integralmente allo schema dello scambio tra energie lavorative e retribuzione, avendo una prevalente funzione rieducativa che ne segna la causa»*. A questo punto se la funzione rieducativa del lavoro penitenziario è prevalente, essa non potrà che riverberare i propri effetti sul sinallagma e sull'equilibrio delle prestazioni rese, incidendo sul quantum delle medesime. In sintesi, i datori di lavoro (Amministrazione penitenziaria o terzo) con la propria domanda di lavoro altro non fanno che erogare rieducazione e lavoro al detenuto, il quale a sua volta fornisce una prestazione lavorativa funzionale a bilanciare equamente il sinallagma”. Ovviamente tale fattispecie presuppone l'adesione all'orientamento dottrinale che configura un'origine contrattuale (e non da obbligo di legge) del rapporto di lavoro penitenziario, orientamento da ritenersi l'unico ammissibile ad ordinamento vigente a seguito della soppressione formale del carattere dell'obbligatorietà del lavoro penitenziario a seguito della riforma dell'ordinamento penitenziario del 2018.

La piattaforma aziendale non si è limitata ad un passivo recepimento dell'articolato sul C.R.L. elaborato in dottrina, né poteva essere diversamente, principalmente per le seguenti ragioni:

- l'ipotesi progettuale è stata ipotizzata come una modifica legislativa alla l. n. 354/1975, mentre l'introduzione di una disciplina *ad hoc* ai sensi dell'art. 1322, c. 2, c.c. sconta i limiti imposti dall'ordinamento vigente e che sono dati dalle norme imperative *ex art. 1343 c.c.*, che la contrattazione collettiva può derogare esclusivamente *in melius*, salvo espresso rinvio ad essa da parte del legislatore;
- poiché il C.R.L. sarà utilizzato per l'impiego dei lavoratori detenuti della Giotto cooperativa sociale, che applica il CCNL Cooperative sociali, si è inteso coordinare la sua disciplina con quella del contratto collettivo

²³⁴ Così V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, p. 21.

²³⁵ Ancora V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, p. 20.

nazionale di categoria, ed in particolare con lo *strumento* del progetto personalizzato per il salario d'ingresso;

- non si è condivisa la disciplina in materia di retribuzione ipotizzata per il C.R.L. Sulla base della prevalenza della funzione rieducativa, V. Lamonaca ipotizza che il compenso per la prestazione erogata dal datore di lavoro non possa che attestarsi almeno in misura pari al 49% del trattamento economico previsto dai contratti collettivi di lavoro in caso di lavoro intramurario, e almeno in misura pari ai 2/3 del trattamento economico previsto dai contratti collettivi di lavoro in caso di lavoro extramurario. Un siffatto sistema retributivo non appare strumentale alla funzione rieducativa della pena²³⁶, non incentiva in alcun modo il *work involvement* (a causa dell'assenza di qualsiasi meccanismo di variabilità incrementale) ed anzi appare assumere valore diseducativo²³⁷. Inoltre, con specifico riferimento alla giusta retribuzione alle dipendenze degli enti privati, appare non conforme all'art. 36 Cost., in quanto comporta una decurtazione permanente della retribuzione a prescindere dall'acquisizione effettiva della qualifica professionale e dell'effettiva capacità produttiva del lavoratore detenuto.

Rispetto al C.R.L. di V. Lamonaca, la fattispecie di cui alla piattaforma contrattuale della Giotto (cfr. art. 2, n. 1 della piattaforma aziendale) si configura come una delle “*modalità di trattamento*” che possono essere previste nell'ambito dello strumento del progetto personalizzato di cui all'art. 2 CCNL Cooperative sociali²³⁸. Si è inteso agganciare questa tipologia contrattuale di inserimento lavorativo ad “*una metodologia fondata su verifiche e correzioni in corso, dentro un progetto e piano di lavoro orientativo, che precisi le tappe e gli indicatori prevedibili più significativi per giungere a destinazione*”²³⁹. Tale metodologia

²³⁶ A meno che non la si intenda astrattamente come connotata all'esecuzione della pena *tout court* a mezzo del lavoro, per tutta la sua durata, a prescindere dalla misurazione dell'effettiva acquisizione da parte del detenuto della professionalità e produttività richieste dalla qualifica svolta (che può ben avvenire anche in costanza di esecuzione penale, ovvero non avvenire neppure a fine pena).

²³⁷ Come osservato nella celebre Corte Cost. n. 1087/1988, “*una remunerazione di gran lunga inferiore alla normale retribuzione sarebbe certamente diseducativa e controproducente; il detenuto non troverebbe alcun incentivo ed interesse a lavorare e, se lavorasse egualmente, non avrebbe alcun interesse ad una migliore qualificazione professionale*”. Dello stesso avviso, già G. PERA, *Aspetti giuridici...*, *op. cit.*, pp. 53 ss. Dunque, emerge anche un profilo di non conformità rispetto all'art. 27, c. 3, Cost.

²³⁸ Al pari di “*borse di lavoro*”, “*Contratti di Formazione e Lavoro (CFL)*”, “*contratti a tempo determinato*”, “*contratti part-time*” e “*salario di 1° ingresso*” di cui all'art. 2, lett. b), n. 1 – 4 CCNL Cooperative sociali.

²³⁹ Così, F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, pp. 91 – 97, spec. p. 92. A questo contributo si rinvia per approfondimenti sullo strumento del progetto personalizzato di cui all'art. 2 CCNL.

appare particolarmente adatta alla realtà detentiva, che vede, nell'ambito del gruppo osservazione e trattamento (di seguito "GOT") la compartecipazione di vari attori al trattamento rieducativo del detenuto, segnatamente tutti coloro che a diverso titolo lo conoscono, lo sostengono e lo accompagnano nel processo educativo, mediante l'attività di osservazione e trattamento, ivi inclusi gli operatori della Giotto, la cui attività deve svolgersi all'interno del progetto pedagogico annualmente programmato dalla direzione dell'istituto di pena e deve essere coordinata dai responsabili dell'area educativa. Resta fermo che la definizione del progetto personalizzato è gestita operativamente in autonomia dagli addetti dell'ufficio sociale della Giotto, ma le valutazioni sul singolo caso rispetto al progetto personalizzato sono oggetto di condivisione e scambio con tutti gli operatori del GOT e indirizzate all'obiettivo istituzionale dell'osservazione e del trattamento, deputata all'équipe²⁴⁰.

Ulteriore peculiarità del C.R.L. di cui alla piattaforma contrattuale della Giotto è l'organizzazione per obiettivi della prestazione di lavoro²⁴¹. Questa caratteristica dell'oggetto del contratto (assente nell'ipotesi progettuale di V. Lamonaca) è strettamente connessa alla valenza trattamentale dell'inserimento lavorativo, che si sostanzia nella verifica del conseguimento periodico di obiettivi competenziali e di *performance* da parte del lavoratore detenuto, sulla base del progetto

²⁴⁰ Il GOT, *rectius* gruppo di osservazione e trattamento, consiste in un gruppo allargato di cui fanno parte o possono essere chiamati a far parte, con il coordinatore dell'educatore, tutti coloro che interagiscono con il detenuto o che collaborano al trattamento dello stesso. Nell'ambito del GOT avviene lo scambio di informazioni e valutazioni tra tutti gli operatori, la interazione tra le varie chiavi di lettura dei bisogni, dei comportamenti e delle finalità in capo al ristretto, al fine di meglio coordinare l'intervento trattamentale da attuarsi ed evitare ridondanze operative.

L'équipe consiste in un gruppo ristretto, avente rilevanza esterna, presieduto dal direttore dell'istituto (o dal suo sostituto ma non da un suo delegato), la cui presenza è di suprema importanza: non è un compito delegabile ad altra figura, né riconducibile ad una presa d'atto del lavoro dei membri dell'équipe. L'équipe è composta - ai sensi degli artt. 28 - 29 reg. es. - dall'educatore, dall'assistente sociale incaricato del caso, dall'esperto e dall'ispettore comandante, soltanto quindi dalle figure istituzionalmente competenti alla "gestione dell'esecuzione della pena" e che hanno pertanto competenza a definire formalmente la sintesi/aggiornamento dell'osservazione ed un'ipotesi di trattamento intra o extramurario, che trae origine dal lavoro di tutti gli operatori del GOT. Un chiarimento ed una definizione dei ruoli e compiti di équipe e del GOT rispetto al trattamento intramurario si rinviene in Circ. DAP n. 0217584 del 14 giugno 2005 di trattamento, dal momento iniziale dell'osservazione a quello finale della sottoscrizione del patto trattamentale.

²⁴¹ Utilizzando una formula presente nella fattispecie del lavoro agile (art. 18 l. n. 81/2017) e prima ancora nel contratto a progetto (art. 61 d. lgs. 276/2003, ora abrogato). Si possono condividere con riferimento allo svolgimento dell'attività per obiettivi previamente concordate dalle parti nel C.R.L. le osservazioni formulate, con riferimento alla fattispecie del lavoro agile, in F. CHIETERA, *Il lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale. Aggiornamento al decreto-legge 12 luglio 2018, n. 87 c.d. decreto dignità*, Adapt University Press, 2018, p. 350.

personalizzato e aggiornati e/o corretti periodicamente in base all'andamento dell'inserimento lavorativo. L'organizzazione del lavoro per obiettivi è strumentale al S.R.I., e mira a fare acquisire al lavoratore detenuto l'abitudine al lavoro con le modalità richieste dagli attuali processi produttivi, sempre più incentrati sul risultato raggiunto anziché sull'ora di lavoro e la presenza fisica nei locali aziendali²⁴².

Da ultimo, rispetto al C.R.L. ipotizzato in dottrina, nella fattispecie contrattuale della Giotto c'è un (ovvio) restringimento soggettivo, poiché il contratto di lavoro in questione può essere stipulato esclusivamente con i detenuti ammessi al lavoro all'interno della casa di reclusione di Padova ovvero all'esterno *ex artt.* 21 e 48 o.p. Questi ultimi sono denominati “*recuperandi*”²⁴³, riprendendo la denominazione utilizzata per i detenuti che prestano attività lavorativa nelle APAC (Associazione di protezione e assistenza ai condannati) brasiliane²⁴⁴.

La disciplina del C.R.L., anche a causa del rispetto delle norme imperative di legge, risulta in gran parte già tratteggiata a livello eteronomo, fermo restando i rinvii al CCNL Cooperative sociali e agli istituti ivi previsti. Rinviando alla

²⁴² D'altra parte, tale modalità di organizzazione del lavoro appare ben conformarsi alla realtà detentiva, dove le vicende connesse all'esecuzione della pena spesso non garantiscono la presenza costante dei lavoratori detenuti nei laboratori intramurari per tutta la durata prevista dell'orario di lavoro.

²⁴³ Si è inteso parafrasare il contratto di apprendistato, dove i prestatori di lavoro sono denominati specificamente “*apprendisti*”: così come nell'apprendistato è risaltata terminologicamente la valenza formativa, nel contratto di risocializzazione e lavoro si vuole terminologicamente risaltare il recupero sociale e dunque la valenza rieducativa. Inoltre – come chiarito in M. OTTOBONI, *Ninguém é irrecuperável*, Citade Nova, Sao Paulo, 2001 – il termine recuperando è più adeguato in un'ottica di valorizzazione umana perché sottintende l'attenzione per tutti gli aspetti della persona - salute, educazione, istruzione, famiglia, professionalizzazione, valorizzazione umana e religione - e non solo per il reato commesso. In ciò sta l'importanza di chiamare i ristretti “*recuperandi*” piuttosto che “*prigionieri*”, “*detenuti*”, “*condannati*”; denominazioni che, anche se vere, umiliano la persona. In tal modo si vuole prendere nettamente la distanza rispetto alla terminologia di “*detenuti lavoranti*” utilizzata dall'amministrazione penitenziaria, e precisare anche quella di “*lavoratori detenuti*” usata in dottrina, eccessivamente ripiegata sul carattere giuslavoristico a discapito della valenza trattamentale del lavoro.

²⁴⁴ Le APAC sono strutture alternative al carcere, indipendenti ed autosufficienti, gestite da civili e volontari senza l'ausilio della polizia penitenziaria. Il metodo APAC, che si configura come un modello applicato di giustizia riparativa basato principalmente su responsabilizzazione del detenuto, sul coinvolgimento di famiglia e società civile e sul reinserimento lavorativo, fu formulato dal giurista e giornalista italo-brasiliano Mario Ottoboni nel 1972, ed attualmente è sviluppato in 23 paesi al mondo ma ancora in forma embrionale (in Brasile esistono attualmente circa 50 istituti penitenziari gestiti dalle APAC, con circa 3.500 detenuti). Tale metodo ha determinato un abbattimento della recidiva e dei costi di gestione della reclusione in Brasile. Per approfondimenti, cfr. da ultimo F. OCCHETTA, *Giustizia riparativa in Brasile. Il metodo educativo delle carceri Apac*, in *La Civiltà Cattolica*, quaderno 4037, n. 3, 2018, pp. 393 – 400.

dottrina²⁴⁵ e all'Allegato 4 della presente ricerca per ulteriori approfondimenti sulla disciplina del C.R.L., si segnala con quali modalità la fattispecie in oggetto ha fornito risposta giuridica alle suddette problematiche organizzative proprie della realtà detentiva:

- La conciliazione dei tempi della vita detentiva e quelli di lavoro alle dipendenze della cooperativa è perseguita (cfr. art. 2, n. 2) riconoscendo al recuperando impossibilitato ad eseguire la propria attività lavorativa per concomitanti attività sanitarie, trattamentali o giudiziarie il diritto alla conservazione del posto e il beneficio di permessi giornalieri od orari non retribuiti a concorrenza della durata dell'assenza, recuperabili ai sensi dell'art. 61 CCNL Cooperative sociali, e fatta salva l'applicazione della disciplina in materia di congedo matrimoniale e permessi per lutto di famiglia prevista dal CCNL Cooperative sociali. È altresì ammessa la facoltà di compensare le ore di assenza suddette con le ore accumulate nella Banca Ore di cui all'Accordo regionale sull'orario di lavoro e banca ore del 22 aprile 2015, nel rispetto della disciplina ivi prevista. Ovviamente, in alternativa ai permessi non retribuiti, ai permessi con recupero e alla Banca ore, il recuperando può giustificare l'assenza (retribuita) usando i permessi ex festività e (per assenze giornalieri) le ferie, il cui diritto è riconosciuto in conformità alla legge²⁴⁶.

Come già nell'ipotesi progettuale di V. Lamonaca, "*speciale è anche l'ipotesi di conservazione del posto in favore dell'utente ricoverato in luogo esterno di cura, ovvero trasferito temporaneamente presso altro istituto penitenziario per motivi di giustizia, per colloquio o per permesso, atteso che in base ai comuni principi civilistici il datore potrebbe chiedere la risoluzione del contratto per impossibilità sopravvenuta*"²⁴⁷, però con la precisazione che, salvo il caso di ricovero in luogo esterno di cura, tali ipotesi sono equiparate a fini retributivi e del calcolo di qualsiasi istituto di legge o contrattuale, all'aspettativa non retribuita di cui all'art. 67 CCNL Cooperative sociali. Inoltre, nel C.R.L., avente forma scritta *ad substantiam*, devono essere indicate le modalità di interazione tra il lavoro e le altre attività trattamentali nel rispetto delle circolari e direttive

²⁴⁵ Ci si riferisce ovviamente a V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, pp. 5 ss., spec. pp. 19 – 28.

²⁴⁶ Il recuperando che intende sottrarsi al *taedium carceris* può utilizzare le ferie maturate per giustificare le assenze giornaliere per vicende connesse all'esecuzione della pena; qualora residuino giorni feriali, come indicato in dottrina (V. FURFARO, *op. cit.*; M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015, p. 282 e adesivamente A. ALCARO, *Il diritto alle ferie nel lavoro a domicilio penitenziario...*, *op. cit.*), il detenuto può, se ricorrono i presupposti, fruire delle ferie associandole ad un permesso premio ex art. 30 – *ter* o.p. o ad una licenza ex artt. 52 – 53 o.p. La medesima dottrina non manifesta perplessità neppure con riguardo al godimento intramurario delle ferie giacché in mancanza dei requisiti richiesti per licenze o permessi premio il detenuto lavoratore potrebbe dedicarsi ad attività sportive o ricreative ivi organizzate.

²⁴⁷ Così V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, *op. cit.*, p. 27.

impartite dal direttore della Casa di Reclusione e del programma di trattamento (art. 2, n. 1, lett. h))²⁴⁸.

- Con riferimento alla disciplina della cessazione del rapporto di lavoro del detenuto, la lacuna nell'ordinamento giuridico è stata colmata a mezzo di una specifica regolazione, adottando una soluzione simile a quella presente nell'ordinamento spagnolo (art. 2, n. 5). Il C.R.L. è risolto, previa comunicazione della direzione della casa di reclusione ed a far data dalla notificazione della medesima alla cooperativa, nei seguenti casi: a) cessazione dello stato di detenzione; b) trasferimento definitivo ad altro istituto penitenziario; c) sospensione o mancato rinnovo della convenzione di concessione dei locali intramurari con la casa di reclusione di Padova; d) ragioni trattamentali espresse dal gruppo di osservazione e trattamento (G.O.T.); e) esclusione del lavoratore detenuto dall'attività lavorativa adottata dal direttore per manifestazione di un sostanziale rifiuto nell'adempimento dei suoi compiti e doveri lavorativi; f) rimozione dall'attività lavorativa per classificazione in regime detentivo diverso; g) isolamento ammesso ai sensi dell'art. 33 o.p. Giuridicamente, si possono configurare come ipotesi di risoluzione del contratto per impossibilità sopravvenuta della prestazione, operanti anche nel caso di apposizione del termine²⁴⁹ (art. 2, n. 6). È stata mantenuta la disciplina speciale in punto di

²⁴⁸ Tale disposizione mira a raccordare il lavoro con gli altri elementi del trattamento di modo che la sua funzione non si esaurisca nell'aspetto strettamente economicistico – retributivo, ma sia considerata in un'ottica olistica, di promozione del cambiamento valoriale della persona deviante attraverso gli altri strumenti trattamentali, culturali e cognitivi. Si riprende sul punto O. CASARANO, *Linee di sviluppo del lavoro penitenziario*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, p. 1 ss., spec. pp. 21 – 22. Chiaramente la disposizione presuppone che tale raccordo sia previamente determinato in sede di programmazione sulla base dell'interazione tra datore di lavoro, direzione ed istituzioni dell'erogazione formativa, ovvero in sede di G.O.T.

²⁴⁹ L'apposizione del termine al C.R.L. è espressamente disciplinata nella piattaforma aziendale (art. 2, n. 6), nel rispetto del d. lgs. n. 81/2015 come modificato dal d.l. n. 87/2018 (c.d. Decreto Dignità) conv. l. n. 96/2018, il quale, come già osservato (cfr. *sub* nota 167), ha (re)introdotto delle causali come condizione legittimante l'apposizione del termine in caso di durata complessiva del rapporto a termine che ecceda i dodici mesi, le quali non consentono infatti l'apposizione legittima del termine oltre il dodicesimo mese “*per i lavoratori svantaggiati delle cooperative di tipo “b” di cui all’art. 1 L. 381/91 il cui progetto personalizzato preveda la necessità di un termine al rapporto di lavoro*”, come invece era previsto prima dall’art. 25, lett. h) CCNL Cooperative sociali prima del rinnovo del 28/03/2019. La reintroduzione di una simile causale, anche per il lavoro penitenziario, appare quanto mai opportuna, al fine di incrementare le opportunità lavorative dei detenuti facendo leva sulla liberalizzazione del contratto a tempo determinato. Tuttavia, a causa del mancato rinvio dell’art. 19 d. lgs. n. 81/2015 alla contrattazione collettiva, l’unica possibilità di derogare la disciplina anzidetta sarebbe ricorrere alla contrattazione di prossimità *ex art. 8 d. l. n. 138/2011 conv. l. n. 148/2011* (cfr. in tal senso M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, *Il possibile ruolo della contrattazione di prossimità*, in M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, P. TOMASETTI (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 76, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33475/mod_resource/content/1/vol_76_2018_decreto_dignita_3.pdf, pp. 184 – 203). Con specifico riferimento alla reintroduzione della causale già prevista nel CCNL Cooperative sociali, chi scrive è possibilista sulla legittimità di un accordo di

preavviso di licenziamento e dimissioni proposta in dottrina, avente un termine notevolmente inferiore rispetto alla disciplina di cui all'art. 33 CCNL Cooperative sociali, ma coerente con la necessità di non imputare alle parti del rapporto un eccessivo costo economico per mancato rispetto dei termini di preavviso, specialmente se la cessazione del rapporto è correlata ai casi tipizzati nella piattaforma contrattuale. L'ammissione del recuperando al lavoro esterno o alla semilibertà non risolve il C.R.L., mentre l'effetto risolutivo dell'affidamento in prova al servizio sociale o della detenzione domiciliare è rimesso alla valutazione datoriale, nel rispetto della legge. In ogni caso, in tutte queste ipotesi di lavoro extramurario è richiesto un adeguamento delle clausole contrattuali conforme alla differente modalità di svolgimento del lavoro.

- Quanto al trattamento retributivo, in considerazione della prevalente funzione rieducativa del contratto di risocializzazione e lavoro, il recuperando, in quanto persona svantaggiata, è retribuito in base al salario d'ingresso di cui all'art. 2 CCNL. (art. 2, n. 3) Tuttavia, a titolo sperimentale, i recuperandi inquadrati nell'Area/categoria A e posizione economica A2 con la qualifica di "operatore di call center" o "addetto all'assemblaggio" sono retribuiti in base al sistema retributivo incentivante disciplinato dall'art. 3 della piattaforma contrattuale, oggetto di analisi nei successivi paragrafi. Inoltre, similmente al contratto di apprendistato di primo e terzo livello, per le ore di formazione erogate direttamente dalla Giotto cooperativa sociale è riconosciuta al recuperando una retribuzione pari al 10 per cento di quella che gli sarebbe dovuta. Invece, per le ore di formazione esterna, ossia erogate a mezzo della partecipazione a corsi organizzati e gestiti dalla casa di reclusione ovvero da altri enti diversi dal datore di lavoro, Giotto cooperativa sociale è esonerata da ogni obbligo retributivo²⁵⁰.

6. La *ratio* e la struttura del sistema retributivo incentivante (S.R.I.)

La progettazione della struttura retributiva più adatta a rispondere efficacemente alle indicazioni aziendali ha condotto alla progettazione di un sistema retributivo

tale specie, in quanto conforme alla finalità di "*maggiore occupazione*" e "*qualità dei contratti di lavoro*", segnatamente il C.R.L. D'altra parte, la prassi attesta la stipula di accordi di prossimità che addirittura ripristinano *tout court* la disciplina del c.d. *Jobs Act* antecedente al c.d. Decreto Dignità ovvero ne posticipano l'efficacia (cfr. M. SACCONI, *Teoria e pratica delle relazioni adattive di prossimità*, Il Sole 24 Ore S.p.a., 2018, pp. 100 – 101). Resta fermo che allo stato attuale la Giotto cooperativa sociale non ha manifestato la volontà di intavolare trattative per la stipula di un siffatto accordo collettivo, né la piattaforma aziendale reintroduce la suddetta causale.

²⁵⁰ Ciò per non pregiudicare le responsabilità formative gravanti sul datore di lavoro, a discapito del raggiungimento delle finalità proprie del contratto di risocializzazione e lavoro: con riferimento all'apprendistato, cfr. P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro*, oggi (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <https://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2018/05/Relazione-Pascucci-3.pdf>, p. 39.

variabile a carattere premiale di natura sperimentale, denominato sistema retributivo incentivante (di seguito “S.R.I.”), la cui disciplina è definita nell’art. 3 della piattaforma aziendale. Come esplicitato nelle premesse della piattaforma aziendale, si tratta di uno degli “*istituti normativi ed economici, anche di tipo innovativo, idonei a migliorare l’organizzazione del lavoro e la qualità di processi, prodotti e servizi, specialmente per le lavorazioni interne alla Casa di Reclusione di Padova, nonché incrementare la professionalità dei lavoratori – e conseguentemente la loro produttività - anche e soprattutto all’insegna della positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa dei lavoratori svantaggiati*”.

Il presupposto giuridico legittimante la sperimentazione di questa tecnica retributiva consiste nel favorire “*l’acquisizione e lo sviluppo dell’abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale, in conformità alla funzione rieducativa costituzionalmente riconosciuta alla pena*”, come esplicitato dalle premesse della piattaforma aziendale che, sul punto, richiamano la celeberrima Corte Cost. n. 1087/1988. Dunque, la qualificazione professionale, da intendersi come acquisizione della professionalità richiesta dalla qualifica²⁵¹, costituisce il fulcro del S.R.I., e non potrebbe essere diversamente, essendo associata al C.R.L., in cui la rieducazione, connessa all’espletamento dell’attività lavorativa, è elemento di specializzazione della causa del contratto. La causa mista del C.R.L. finalizza quest’ultimo alla formazione e all’occupazione dei detenuti, ed anche la retribuzione deve assumere questa valenza teleologica. Dunque, deve essere correlata all’acquisizione, attraverso uno scambio formativo tra datore e recuperando, della professionalità, da intendersi quale l’insieme delle attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere²⁵², ed anzi, deve “indirizzare” il recuperando, facendo leva sul suo desiderio di ricchezza (*rectius* sul suo bisogno di risorse economiche) all’acquisizione soprattutto di quelle competenze, di tipo trasversale, che valgono ad agevolare il reinserimento nel mercato del lavoro a fine pena. Tuttavia, il lavoro penitenziario, anche alle dipendenze dei privati, sconta un problema di scarsa produttività, che disincentiva l’investimento delle imprese nelle lavorazioni penitenziarie e dunque l’assunzione

²⁵¹ E per qualifica si intende l’insieme delle mansioni costituenti l’oggetto della prestazione di lavoro, cfr. *ex multis* M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica... op. cit.*, p. 69. Si accoglie l’interpretazione di G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004, per il quale la professionalità non costituisce oggetto del contratto, ma è un presupposto all’adempimento esatto di quanto convenuto con il contratto di lavoro, ossia l’adempimento della prestazione lavorativa, a prescindere dalla qualificazione del rapporto.

²⁵² Così M. NAPOLI, *Questioni di Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 51, già in M. NAPOLI, *Contratto e rapporto di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, II, Giuffrè, Milano, 1995.

dei detenuti. Se è vero che la formazione professionale incrementa la produttività, come attestato in dottrina, è anche vero che le imprese private hanno l'esigenza di correlare tendenzialmente il costo del lavoro all'effettivo beneficio ricavato dalla prestazione resa dal lavoratore. E ciò vale soprattutto per il lavoro penitenziario, in cui esiste un "pregiudizio" del privato rispetto la *performance* del detenuto. Dunque, la leva retributiva, per favorire l'occupazione del lavoratore detenuto, deve incentivare quest'ultimo a rendere una prestazione lavorativa utile per il datore di lavoro, ossia remunerativa, tale per cui il costo del lavoro non superi il vantaggio economico derivante dall'utilizzo del fattore lavoro. Di tutto ciò tiene conto la struttura del S.R.I., quando si dispone che "*assume valenza strumentale – unitamente al lavoro – per l'acquisizione di una professionalità idonea a favorire la positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa in costanza ed a fine pena*" (art. 3). A tal fine, la piattaforma aziendale assume una specifica terminologia. Definisce la professionalità "*la capacità del lavoratore di svolgere l'attività lavorativa con la competenza e la correlata performance richieste dalla qualifica attribuita e dalla natura delle mansioni, che valgono ad agevolare la sua positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa*". In altri termini, riconduce alla professionalità non solo la competenza, intesa quale "*l'insieme delle attitudini professionali richieste dalla qualifica attribuita al lavoratore*" ma anche la *performance*, definita quale "*l'abilità del lavoratore di conseguire risultati individuali di produttività, qualità ed efficienza utili alla Cooperativa*". Ciò sul presupposto che una prestazione utile sul piano lavorativo presuppone, anche giuridicamente, il possesso di una qualificazione professionale, giacché, ex artt. 1176 e 2104 c.c., è richiesta al lavoratore di svolgere l'attività lavorativa con la medesima perizia di chi svolge professionalmente la stessa attività²⁵³. D'altra parte, l'ancoraggio del S.R.I. ad indicatori numerici e misurabili di *performance* (quali quelli di produttività) consente di incentivare la partecipazione ed il controllo individuale del lavoratore, e dunque la sua responsabilizzazione²⁵⁴. La denominazione "sistema retributivo incentivante" rivela la valenza motivazionale che nella nuova modalità connota la leva retributiva, e che consente di "strumentalizzare" la retribuzione all'acquisizione di una qualificazione professionale. Piuttosto che qualificarla come mera "retribuzione", si è preferito ricorrere all'espressione "sistema retributivo": ciò a causa della sua struttura,

²⁵³ Si rinvia a P. ICHINO, *Il contratto di lavoro...*, op. cit., pp. 259 - 263;

²⁵⁴ Ciò è ben spiegato da L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria... op. cit.*, pp. 17 – 18, anche se con riferimento alla produttività di area o stabilimento: "*quando si tratta di verificare l'obiettivo in ore di lavoro assegnate ad una certa <<area>> produttiva o di controllare il numero di batterie non difettose prodotte da un certo stabilimento, siamo in presenza di dati che possono essere padroneggiati anche dal singolo lavoratore*".

economica e giuridica. Il S.R.I. si configura di tipo ibrido²⁵⁵, ovvero “la variabilità nell’ammontare degli importi dovuti a titolo di salario di 1° ingresso e di premio di risultato è collegata ad indicatori di competenza ed indicatori di performance determinati in base alla qualifica ed in funzione delle specifiche mansioni svolte dal lavoratore” (art. 3, n. 1). Più precisamente²⁵⁶, il S.R.I. non si configura come un sistema premiante di tipo misto, basato su una combinazione di remunerazione delle *performance* e delle competenze, secondo una logica puramente additiva²⁵⁷, ma come un sistema premiante di tipo integrato, che pone al centro dei rapporti di lavoro, in un modo coerente, gli obiettivi competenziali e di performance, producendo un risultato di tipo olistico²⁵⁸. L’integrazione, come si vedrà, è data dalla parametrizzazione della valutazione delle competenze e delle prestazioni conseguite attraverso il medesimo sistema a punteggio, cosicché – espressi nella medesima grandezza – gli obiettivi competenziali e di *performance* conseguiti siano sommabili e concorrano entrambi a determinare un punteggio complessivo²⁵⁹, a cui corrisponde una massa incentivante, declinata a seconda dei casi in incremento del salario di ingresso o percentuale del premio di risultato. Tale modello integrato salvaguarda una distinzione netta tra competenze e risultato, permettendo di valutare la relazione tra risultati ottenuti e competenze²⁶⁰. In breve, la nuova modalità retributiva si configura come un sistema variabile ibrido di incentivazione individuale basato sull’integrazione di due componenti, una *skill - based pay* ed una *performance – based pay*²⁶¹. Come efficacemente

²⁵⁵ Sulla nozione di sistema retributivo ibrido, si rinvia a G. MINNICI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 376 – 377.

²⁵⁶ Sulla differenza tra un sistema misto ed uno sistema integrato, cfr. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello d’impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, pp. 115 ss.

²⁵⁷ Ad esempio, il sistema premiante della Tenaris Dalmine e del Comune di Bergamo, cfr. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *ibidem*.

²⁵⁸ Come l’esempio di sistema integrato ipotizzato in R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *ibidem*, oppure il sistema premiante illustrato in L. FLORIANI, *Incentivare l’efficienza*, in *Dir. Prat. Lav.*, n. 1, 1990., pp. 48 – 81, sebbene rispetto a questi esempi il S.R.I. abbia una struttura *sui generis*.

²⁵⁹ Differentemente, R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Collana Adapt – CSMB, n. 9, 2013, pp. 147 – 148, ritiene preferibile che la valutazione complessiva sia conseguenza di una ponderazione valutativa effettuata dal valutatore, e non di una formula.

²⁶⁰ Secondo le indicazioni di cui in R. POETTO, *op. cit.*, pp. 141 - 142.

²⁶¹ Più precisamente, una *pay linked to individual performance following management appraisal*, utilizzando la terminologia del rapporto “*Salary-setting mechanism across the EU*” dell’Euroford, consultabile su www.euroford.europa.eu, strutturalmente diversa sia dalla retribuzione a cottimo o provvigione, ma anche dalla *merit pay*, in quanto comunque configurata come un incentivo tecnico individuale quantitativo. In una prima fase si era ipotizzato di adottare un sistema di *management by objectives (Mbo)*: un sistema obiettivo, trasparente e dall’alto valore incentivante, a causa della

osservato²⁶², “*sebbene, infatti, a livello teorico la semplice determinazione del grado di competenza del lavoratore costituisca condizione sufficiente per valutare il suo apporto in termini produttivi, in quanto è evidente che la misura della prestazione è direttamente e imprescindibilmente correlata alla misura delle conoscenze e delle capacità del lavoratore, tuttavia, a livello concreto, la necessità da parte dell’impresa di individuare specifici indicatori di produttività si manifesta nella preoccupazione (condivisa anche dai lavoratori) relativa alla natura implicitamente soggettiva del procedimento di valutazione delle competenze*”.

Il S.R.I. si configura quale “sistema” anche in senso giuridico, in quanto consiste nella combinazione di due differenti istituti salariali: il salario di 1° ingresso *ex art. 2 CCNL Cooperative sociali* e il premio di risultato *ex art. 1, c. 182, l. n.*

coerenza tra incentivo e obiettivo organizzativo, tuttavia il contesto aziendale e le tipologie di lavoratori destinatarie del S.R.I. sono risultate poco adatte ad un tale sistema.

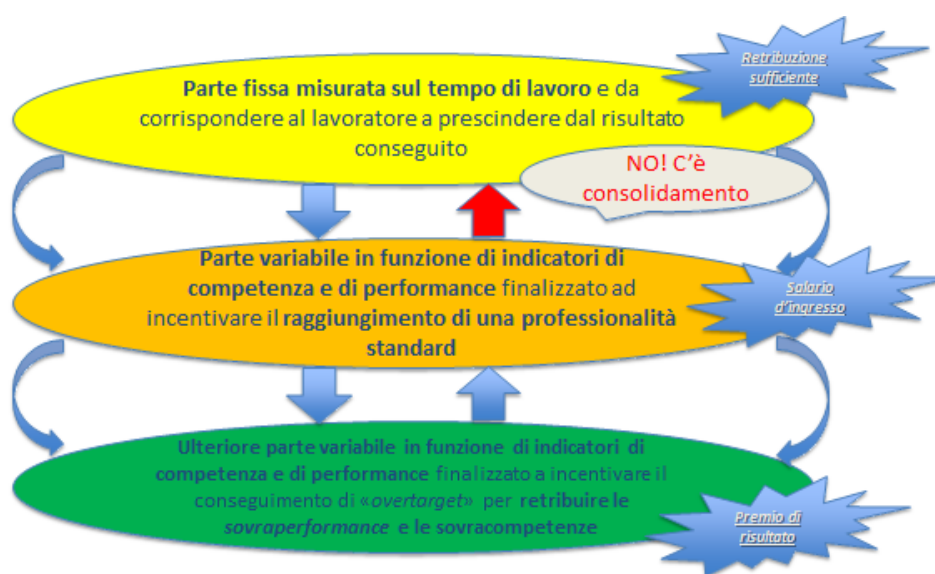
Le attività produttive riconducibili all’assemblaggio hanno procedure di lavoro prossime a quelle tradizionalmente tayloristiche, con utilizzo di attrezzature tecnologiche piuttosto limitate (anche nell’impatto sul rendimento individuale); di conseguenza la posizione di addetto all’assemblaggio è tipicamente operaistica, caratterizzata da mansioni semplici, ripetitive e da bassa interpretazione del ruolo. Con riferimento ai servizi di call center gestiti a mezzo dell’impiego di manodopera reclusa, benché tecnologicamente più avanzati e complessi, anch’essi richiedono contenuti mansionali tutto sommato ridotti e di limitata implementazione professionale, riconducibili a quelli propri della figura dell’impiegato d’ordine. Certamente, in entrambi i casi è chiaramente presente un contenuto professionale idoneo ad un effettivo reinserimento sociale (tale da non poter certamente equiparare tale attività lavorative ai lavori domestici alle dipendenze dell’amministrazione penitenziaria, privi di qualsiasi finalità produttiva e contenuto professionale), ma le posizioni in oggetto non sono certamente riconducibili al c.d. *middle management*, caratterizzato da alta interpretazione del ruolo, compiti di integrazione specialistica, relazione informatica con dati e contenuti non appalesati in modo tradizionale, caratteristiche riscontrabili anche nei collaboratori inseriti in un’organizzazione del lavoro improntata alle logiche di Industria 4.0. (cfr. E. BARTEZZAGHI, L. CAMPAGNA, L. PERO, *Le tecnologie e il lavoro che cambia*, Edizioni Lavoro, Roma, 2017 e E. BARTEGAZZI, L. CAMPAGNA, L. PERO, *Approfondimenti su organizzazione, lavoro e sindacato*, in E. BARTEZZAGHI, L. CAMPAGNA, C. COLONNA, L. PERO (a cura di), *Le strade dell’innovazione e le sfide per il sindacato*, Edizioni Lavoro, Roma, 2019). D’altra parte, l’assenza di un sistema di relazioni strutturato a livello aziendale (soprattutto con riferimento al lavoro penitenziario) ha escluso la configurabilità di un sistema prossimo alla c.d. teoria Z del *management by objectives* ipotizzata in A. CEZZA, *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.a.*, Adapt labour studies, e-book series n. 80, Adapt university press, 2019, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/48841/mod_resource/content/5/vol_80_2019_cezsa.pdf. Le caratteristiche proprie dei processi di lavoro e delle posizioni esaminate hanno condotto ad adottare un sistema valutativo e premiale delle *performance* basato sulla valutazione dei c.d. risultati di lavoro, intesi come livelli di quantità, qualità e tempo raggiunti attraverso la prestazione (cfr. R. POETTO, *op. cit.*, pp. 133 – 134) che richiama il cottimo multifattoriale (cfr. A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell’industria*, *op. cit.*, p. 32 e G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione... op. cit.*, pp. 152 – 154), ma su base individuale e con una modalità gestionale condivisa tipica del *Mbo*.

²⁶² Così A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale. Profili giuridici*, Giuffrè editore, 2004, pp. 56 – 57.

208/2015, ciascuno dei quali strutturato secondo le stesse condizioni di maturazione del diritto alla corresponsione di una data somma²⁶³ e previsione di una condizione di incrementalità degli obiettivi che pone l'istituto del premio di risultato come logicamente successivo al massimo incremento conseguibile del salario di 1° ingresso. In conformità a ciò e al principio di sufficienza di cui all'art. 36 Cost., non si tratta di un sistema retributivo interamente flessibile, ma sussiste un importo minimo in cifra fissa configurato come retribuzione a tempo.

Il seguente schema può essere d'aiuto nella comprensione della struttura giuridica ed economica del S.R.I.:

Fig. 1: Struttura del sistema retributivo incentivante



Fonte: elaborazione propria.

Con riferimento ai parametri di valutazione del S.R.I., essi si scompongono in due gruppi: indicatori di competenza e indicatori di *performance* (parametri tecnico – produttivi). Come indicato nella piattaforma aziendale (art. 3, n. 3), tali indicatori, identificati in funzione della qualifica attribuita al lavoratore e delle commesse riconducibili all'attività di contact center o assemblaggio, dovrebbero essere individuati e definiti (anche nel peso quanto agli indicatori di competenza) in un apposito all'allegato della piattaforma aziendale (Allegato A)²⁶⁴. Alla data di

²⁶³ In altri termini, sia la componente “salario di 1° ingresso” sia la componente “premio di risultato” sono strutturati secondo il modello integrato *skill-based pay* e *performance-based pay*.

²⁶⁴ Gli indicatori di competenza e *performance* sono definiti dalla Giotto e condivisi con le OO.SS. firmatarie. È prevista altresì (art. 6 della piattaforma aziendale) una procedura per la modifica, totale o parziale, o l'integrazione di tali indicatori, “a seguito dell'acquisizione di nuove commesse, o introduzione di nuove attività di produzione di beni o servizi, o modifica delle modalità tecniche, organizzative e produttive delle attività già svolte e del lavoro”. In tali casi la

chiusura della presente ricerca, la Giotto cooperativa sociale non ha ancora definito quali debbano essere gli indicatori di competenza e di *performance*, dunque l'Allegato A della piattaforma aziendale, benché previsto nella piattaforma aziendale, non è attualmente disponibile. È tuttavia possibile formulare alcune indicazioni su come debbano essere identificati tali parametri, fermo restando che ai fini di una loro corretta impostazione è necessario darne una descrizione, individuare il peso di ciascuno e la metrica di calcolo²⁶⁵. In tal senso occorre distinguere tra indicatori di competenza e indicatori di *performance*.

Quanto ai parametri comportamentali, “*sono i medesimi per tutti i lavoratori cui è attribuita la medesima qualifica, e concorrono, con il peso indicato nell'Allegato A), alla valutazione della professionalità del lavoratore*” (art. 3, n. 3). Dunque, gli indicatori di competenza possono essere differenti, o quantomeno può differire il peso, in base alla qualifica professionale (operatore di contact center o addetto all'assemblaggio). Essi devono essere prestabiliti nell'Allegato A e la loro definizione non è rimessa ai valutatori. Ai fini della loro identificazione, si ritiene fondamentale il coinvolgimento dell'ufficio sociale. Questa infatti è l'unità organizzativa più adeguata a tale scopo²⁶⁶, avendo competenze di psicologia del lavoro idonee a cogliere gli aspetti professionali strettamente funzionali alla risocializzazione e sviluppo personale del detenuto. Ovviamente per i comportamenti organizzativi e le competenze più strettamente legati alla qualifica professionale, non può prescindersi dal coinvolgimento dei responsabili tecnici delle attività lavorative. Più precisamente, si può ipotizzare che debba trattarsi di competenze comportamentali (*soft skills*)²⁶⁷, da individuare utilizzando un metodo

Cooperativa sottoporrà alle Parti firmatarie, o alle loro rappresentanze sindacali aziendali, laddove costituite, le opportune variazioni e/o integrazioni degli indicatori di cui all'Allegato A). Le Parti o le loro rappresentanze sindacali aziendali notificheranno per iscritto la loro adesione alle variazioni e/o integrazioni proposte entro 30 giorni di calendario dalla ricezione. In assenza di notificazione della risposta delle Parti sociali nei termini, vale il principio del silenzio – assenso.

²⁶⁵ Cfr. UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/70231>, p. 60.

²⁶⁶ In effetti, ai fini della gestione del salario d'ingresso, l'ufficio sociale ha in passato già identificato alcuni parametri competenziali, quali “accettare una critica, un rimprovero o una frustrazione”, “autonomia nell'igiene personale”, piuttosto che “collaborare con altri ad un lavoro” o “rigore nella puntualità”. Inoltre, la valutazione dei comportamenti organizzativi “si basa su conoscenze e sensibilità valutative specifiche che pretendono, per essere agite, una specifica preparazione”. Così R. POETTO, *op. cit.*, p. 141. Non v'è dubbio alcuno che l'ufficio sociale possa fornire al capo valutatore l'assistenza specialistica richiesta da tale metodologia.

²⁶⁷ Infatti, le competenze di base (definite su indicazione del CCNL Cooperative sociali e specifiche per livello e mansione) si può ritenere debbano essere valutate durante il periodo di tirocinio: l'assunzione presuppone il loro possesso da parte del recuperando. Quanto alle competenze specialistiche (*hard skills*), si può ipotizzare la loro non incidenza sul S.R.I. e la loro considerazione esclusivamente per la determinazione della formazione professionale, come ad esempio nel sistema di valutazione di Santander Consumer Bank.

induttivo²⁶⁸ di rilevazione delle competenze necessarie alle qualifiche professionali e definite in uno specifico manuale (dizionario delle competenze) comunicato sia ai valutati che ai valutatori²⁶⁹. Non si può ignorare che il rafforzamento dell'occupabilità a fine pena del recuperando sarà tanto più efficace quanto le competenze la cui acquisizione è oggetto di incentivazione siano identificate anche in relazione al territorio nel cui mercato del lavoro si inserirà a fine pena il recuperando in quanto prestatore di lavoro²⁷⁰, neutralizzando il vigente disallineamento tra domanda e offerta di competenze professionali. In tal senso, chi scrive ipotizza l'opportunità di effettuare un'analisi periodica della situazione economica del territorio della regione del Veneto e della provincia di Padova, dal quale ricavare indicazioni circa i fabbisogni di competenze necessarie ai sistemi produttivi a livello locale²⁷¹.

In alternativa ed in astratto, una strategia di potenziamento delle *chance* occupazionali dei recuperandi facendo leva sul potenziamento della loro

²⁶⁸ Si allude ad una metodologia basata sulle seguenti fasi: a) definizione dei criteri da adottare per distinguere una prestazione lavorativa superiore; b) individuazione di un gruppo di *best performer e medium performer* sulla base dei criteri scelti che costituisce il campione oggetto di osservazione; c) individuazione e rilevazione delle competenze dei lavoratori selezionati; d) definizione del modello delle competenze e costruzione del relativo dizionario; e) verifica della correttezza del modello costruito.

²⁶⁹ Alla data di chiusura della presente ricerca, Giotto cooperativa sociale non dispone di una mappatura delle posizioni organizzative (sul concetto di posizione, cfr. R. POETTO, *op. cit.*, pp. 18 – 23) e delle relative competenze, essendo disponibili esclusivamente tre mansionari distinti, in ottemperanza del d. lgs. n. 81/2015, della certificazione ISO 9001 e delle esigenze dell'Ufficio sociale, elaborati avvalendosi esclusivamente del personale interno e non di organismi consulenziali esterni specializzati.

²⁷⁰ Tuttavia, anche per la casa di reclusione di Padova vale quanto osservato in C. SARZOTTI, S. MONDINO, *Indicazioni per l'umanizzazione del carcere e della pena: Standards minimi e indicatori di buone prassi in materia di reinserimento lavorativo*, in A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER, *Dentro le mura, fuori dal carcere. Una ricerca sul nuovo carcere della Provincia di Bolzano*, Caritas Diocesi Bolzano – Bressanone, 2014, p. 23, con riferimento alla casa circondariale di Bolzano: l'istituto di pena ospita soggetti che, al momento dell'arresto, possono non essere residenti nel territorio e non essere interessati a fine pena a stabilirsi lì, per cui è necessario per tali soggetti immaginare percorsi di reinserimento diversi che coinvolgano i Paesi di provenienza, con un'attenzione specifica ai settori produttivi lì in espansione.

²⁷¹ Per un approfondimento della dottrina in merito (anche) alla dimensione territoriale delle competenze necessarie ai processi produttivi e allo *skill mismatch* si rinvia a L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla composizione del disallineamento*, Osservatorio Mercato del lavoro del Terziario e del Turismo – Umbria, 2018, consultabile su http://pareri.ebtumbria.it/progetti_files/a672485a80b33c5feb6d3dc6bb5555fa.pdf

. Una possibile metodologia di identificazione del contesto territoriale e delle sue caratteristiche economiche, proprio con riferimento all'efficacia delle *best practices* in ambito penitenziario, si rinviene in C. SARZOTTI, S. MONDINO, *op. cit.*, pp. 20 – 23. A parere di chi scrive, appaiono efficaci alcune metodologie di studio proprie delle scienze geografiche del lavoro, sebbene non risulti alcuna loro applicazione in relazione al lavoro penitenziario e alla risocializzazione dei detenuti.

professionalità potrebbe consistere nell'incentivare l'acquisizione di quelle *soft skills* richieste dalla c.d. Industria 4.0.²⁷², ossia quelle competenze maggiormente legate alle tecnologie che governano i processi produttivi nell'ambito della c.d. *lean* evoluta²⁷³. Allo stato attuale, duole tuttavia prendere atto che, *in primis*, le imprese innovative, fortemente esportatrici e con organizzazioni *lean* evolute, rappresentano solamente il 32% del totale, contro il 47% di imprese fragili ed il 21% di imprese a rischio. Esiste pertanto un dualismo nel sistema produttivo italiano, che vede le imprese 4.0 rappresentare solo una quota di minoranza, e certamente in settori *capital intensive*²⁷⁴. In secondo luogo, non risulta che alcuna di queste imprese organizza e gestisca lavorazioni intramurarie, avendosi piuttosto la presenza di cooperative sociali operanti in settori *labour intensive*, in mercati marginali e con un'organizzazione del lavoro e dell'attività produttiva estranee non solo alle tecnologie di Industria 4.0, ma anche all'impiego di grandi macchinari industriali²⁷⁵. In considerazione di ciò, la strategia di incentivare le competenze abilitanti per Industria 4.0 per i recuperandi non appare, in questa fase storica, percorribile: in primo luogo perché gli attori imprenditoriali penitenziari non adottano un'organizzazione del lavoro che richiede tali competenze e non avrebbero alcun interesse ad incentivarle. In secondo luogo, perché il sistema produttivo italiano risulta per i 2/3 ancora estraneo ad Industria 4.0 e dunque, da un lato, a fine pena il contesto locale potrebbe offrire al detenuto esclusivamente occasioni lavorative richiedenti competenze differenti e più coerenti con un'organizzazione del lavoro meno avanzata, e dall'altro, sussisterebbe comunque

²⁷² Sul concetto di Industria 4.0, si rinvia a F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Persona e lavoro nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017. Per approfondimenti sulle competenze richieste, cfr. M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai*, Adapt University Press, 2019 e A. ALIAJ, R. BERLESE, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Formazione e impiego produttivo delle competenze per Industria 4.0: una rassegna ragionata della letteratura sul tema e alcuni spunti progettuali*, in *Professionalità Studi*, n. 3/II, 2019, pp. 114 ss.

²⁷³ Tecnologie identificate, secondo la classificazione prodotta dall'Osservatorio Smart Manufacturing del Politecnico di Milano, in 6 macrofamiglie di tecnologie abilitanti: *advanced automation, advanced human machine interface, additive manufacturing, internet of things, manufacturing big data and analytics e cloud manufacturing*, le ultime tre delle quali sviluppate nell'ambito ICT e di internet. Cfr. per approfondimenti L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0.*, in *Professionalità Studi*, n. 1/I, 2017, pp. 4 ss., spec. p. 13.

²⁷⁴ Cfr. ancora L. PERO, *op. cit.*, pp. 4 ss., spec. p. 6 - 7.

²⁷⁵ Una ricognizione delle tipologie di lavorazioni penitenziarie si rinviene in C. SARZOTTI, S. MONDINO, *op. cit.*, pp. 14 - 24; S. SANTAGATA, *Lavoro e formazione in carcere. Una mappatura della situazione presente negli istituti penitenziari in Italia*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 51, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26327/mod_resource/content/1/ebook_vol_51.pdf.

la forte concorrenza dei cittadini privi di precedenti penali, privilegiati rispetto agli ex detenuti in fase di assunzione²⁷⁶.

Le suddette considerazioni suggeriscono in ogni caso il superamento degli elementi d'osservazione dell'autonomia personale, dell'autonomia relazionale e dell'autonomia lavorativa attualmente in uso e della maggior parte dei parametri che ne costituiscono l'esplicazione.

Quanto agli indicatori di *performance*, “sono individuati dal supervisore tra quelli di cui all’Allegato A), al momento dell’assunzione e comunque prima dell’inizio dell’attività lavorativa presso la Cooperativa. La scelta degli indicatori e del loro peso deve essere effettuata in funzione delle mansioni svolte dai lavoratori, e con il fine di incentivare il raggiungimento degli obiettivi di produttività, qualità ed efficienza richiesti dalle attività economiche esercitate e dai servizi erogati in cui si inserisce la prestazione lavorativa individuale” (art. 3, n. 3). Dunque, i parametri di *performance* sono stabiliti direttamente dal supervisore, che li individua tra gli indicatori di produttività, di efficienza e di qualità²⁷⁷ previamente definiti dall’Allegato A²⁷⁸. Si tratta di parametri tecnico-produttivi che hanno carattere eminentemente numerico e misurabile, sono strettamente legati alle mansioni svolte e alla commessa di inserimento²⁷⁹. Ai fini della loro

²⁷⁶ Addirittura, talune imprese chiedono il certificato dei carichi pendenti e il casellario giudiziale ai candidati. Per approfondimenti, cfr. B. LEVIN, *Criminal employment law*, in *Cardozo Law Review*, *Forthcoming*; *Harvard Public Law Working Paper No. 17 – 05*; *U. of Colorado Law Legal Studies*, *Research Paper No. 17 - 5*, 2017, consultabile su https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2944840 e, nella letteratura nazionale, A. NALDI (a cura di), *I problemi dell’inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali*, AgeSol, 2006, consultabile su <http://www.ristretti.it/areestudio/territorio/agesol/ricerca.pdf>

²⁷⁷ Produttività, efficienza e qualità rappresentano tre diverse categorie di prestazioni dei processi produttivi. In particolare, la produttività può essere intesa quale il rapporto tra i volumi di attività e le risorse impiegate; l’efficienza quale il rapporto tra quanto conseguito e quanto potenzialmente conseguibile; la qualità quale la capacità di soddisfare le aspettative (interne ed esterne all’impresa). Per approfondimenti sulla progettazione di tali indicatori, cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell’esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf, pp. 17 – 23, per una ricognizione di questa tipologia di indicatori nei sistemi premiali disciplinati dalla contrattazione collettiva.

²⁷⁸ In tal senso, la struttura del S.R.I., con alcuni parametri di valutazione stabiliti dal supervisore e altri parametri preventivamente già stabilite, è simile al sistema retributivo della Manfrotto, per il quale si veda D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione collettiva aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 807 – 810.

²⁷⁹ Ipoteticamente, si può prefigurare che tali indicatori saranno configurati di modo che tale componente del S.R.I. risulti essere contigua all’istituto del cottimo, ma differente da quest’ultimo per tutta una serie di caratteristiche (cfr. Cap. VI, par. 2. della presente ricerca). Qualcosa di simile è rinvenibile nel Premio Efficienza – Qualità della Magneti Marelli del 1989, per il quale si veda

identificazione è imprescindibile il coinvolgimento dei precitati responsabili tecnici, alcuni dei quali già deputati nell'attuale assetto retributivo al calcolo delle tariffe di cottimo ed all'analisi dei risultati.

Quanto al numero complessivo degli indicatori (e quindi degli obiettivi) di competenza e di *performance*, si osserva che mentre per ciascuna famiglia professionale il numero di parametri comportamentali è fisso (stabilito dall'Allegato A), il numero degli indicatori di *performance* può variare da valutato a valutato in base alle mansioni effettivamente espletate e della commessa di inserimento. Resta fermo che “*il peso complessivo degli indicatori di performance deve essere pari a quello degli indicatori di competenza*” (art. 3, n. 4), cosicché la valutazione delle competenze e la valutazione delle *performance* concorrono in eguale misura alla produzione dell'effetto incentivante ed il recuperando prestì attenzione in eguale misura ad entrambe le componenti del S.R.I. In ogni caso, se da un lato è stata osservata l'opportunità di identificare un numero contenuto di obiettivi²⁸⁰, dall'altro lato si sostiene che una scala di parametri (e quindi di obiettivi) ampia e dettagliata rendano il sistema di valutazione più performante²⁸¹. Nonostante un numero molto contenuto di obiettivi sia agevolmente gestibile da valutati caratterizzati da basso tasso di scolarità, quali i recuperandi, si ritiene di condividere l'opposta tesi, affinché la valutazione sia quanto più possibile globale²⁸².

Come chiarito nella piattaforma aziendale (art. 3, n. 4), “*la valutazione della professionalità del lavoratore espressa nel periodo di valutazione, la determinazione dell'importo del salario di 1° ingresso e dell'eventuale premio di risultato da corrispondere, nonché l'attribuzione dei risultati da conseguire nel successivo periodo di valutazione sono effettuati a mezzo della scheda di valutazione di cui all'Allegato B) del presente Accordo*”.

La scala di valutazione è distribuita su cinque livelli, da “Non valutabile” a “Ottimo”, cui corrisponde un valore rispettivamente tra 0 e 5, come segue:

G. SPAGNUOLO VIGORITA, *L'incentivazione retributiva alla Magneti Marelli*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 129 ss.

²⁸⁰ Cfr. R. POETTO, *op. cit.*, pp. 136 – 138 e 141, il quale suggerisce per mansioni tecniche e gestionali di livello organizzativo intermedio un minimo di quattro ed un massimo di sei obiettivi, e comunque di non eccedere nella numerosità degli obiettivi per contenere la dispersione e massimizzare la tensione su una rosa contenuta di *item*.

²⁸¹ In tal senso si rinvia a D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, p. 802.

²⁸² A titolo indicativo, si osservi che le schede di valutazione attualmente utilizzate dalla Giotto cooperativa sociale ai fini del salario di 1° ingresso prevedono a seconda del valutato un numero di indicatori variabile tra 15 e 30, riconducibili agli elementi d'osservazione dell'autonomia personale, dell'autonomia relazionale e dell'autonomia lavorativa.

Tab. 6: Scala di valutazione

Scala di valutazione	
Insufficiente 1	Competenze quasi assenti o performance insufficienti. Può essere definito un piano di miglioramento individuale.
Da migliorare 2	La competenza/performance del lavoratore è inadeguata. Può essere definito un piano di miglioramento individuale.
Adeguito 3	La performance/competenza è in linea con quella richiesta per un lavoratore di ordinaria professionalità non svantaggiato.
Buono 4	La performance/competenza del lavoratore supera quella mediamente richiesta.
Ottimo 5	La performance/competenza del lavoratore supera di molto quella mediamente richiesta.

Fonte: Piattaforma aziendale per la negoziazione di un accordo su contratto di risocializzazione e lavoro e sistema retributivo incentivante.

Nel caso degli indicatori di performance, avente valore numerico “*l’attribuzione del valore scalare tra 1 – 5 è correlato al raggiungimento di valori quantitativi numerici oggettivi, in modo che al valore 3 corrisponda il risultato numerico di performance conseguito dal lavoratore di normale professionalità non svantaggiato*”. Un esempio può essere chiarificatore. Un indicatore di produttività per l’operatore di contact center potrebbe essere “n° di contatti Cup senza ricetta effettuati/ora”. Un lavoratore di ordinaria professionalità è stato verificato realizza 20 contatti circa. Dunque, se nel periodo di valutazione il recuperando realizza una media di 18 – 22 contatti/ora, la sua valutazione sarà “Adeguito”, con punteggio 3. Se ne realizza 23 – 24 la valutazione sarà “Buono”, con punteggio 4, e sarà “Ottimo”, con punteggio 5, se il recuperando realizza nel periodo di valutazione una media di 25 – 26 contatti. Allo stesso modo, in caso di risultati inferiori alle attese: tra 14 e 17, avremo valutazione “Da migliorare” con punteggio 2; sotto il valore 13 o sopra il valore 27, avremo “Insufficiente”. Si segnala che questo valore è dato anche per un’apparente *sovrapformance*, che in realtà è ingannevole: non è oggettivamente possibile ottenere quel risultato nel tempo di un’ora, dati i tempi tecnici necessari per effettuare la procedura di prenotazione. Un simile valore cela un comportamento scorretto (una prenotazione effettuata senza una reale previa richiesta).

La risultante del processo di valutazione delle competenze e delle *performance* è un unico valore numerico (punteggio complessivo di professionalità) dato dalla sommatoria di singoli valori, ognuno dei quali ottenuto moltiplicando il punteggio

conseguito per ciascun indicatore per il peso del singolo fattore di valutazione. Un esempio ipotetico di compilazione della scheda di valutazione potrebbe essere il seguente:

Fig. 2: Esempio di compilazione della scheda di valutazione e calcolo del punteggio complessivo di professionalità

N°	Valutazione Obiettivi comportamentali	Insufficiente					X	Peso dell'indicatore	Punteggio
		1	Da migliorare	Adeguato	Buono	Ottime			
Autonomia personale									
1	Motivazione						X	0,5	0,5
2	Comprensione e rispetto delle regole lavorative			4			X	0,5	1,5
3	Capacità di sostenere fatica e stress		2				X	0,5	1
4	Capacità di autovelutarsi il proprio lavoro				4		X	0,5	2
Autonomia relazionale									
5	Interazione con il gruppo						X	0,5	2,5
6	Interazione con il team leader		4				X	0,5	1
Autonomia lavorativa									
7	Organizzazione del lavoro e autonomia			3			X	1	3
8	Comprensione delle istruzioni			3			X	0,5	1,5
9	Capacità di usare strumenti ed attrezzature		2				X	0,5	1
Punteggio comportamentale									11,5
Valutazione Obiettivi di performance									
Produttività									
10	n° contatti CUP/tempo totale impiegato (in sec)	< 100	tra 100 e 256	257	tra 258 e 300	> 300	X	2,5	7,5
Efficienza									
11	n° prenotazioni effettuate/n° totale contatti	< 50%	tra 50% e 70%	70%	tra 70% e 90%	> 90%	X	2,5	10
Punteggio di performance									22,5
Punteggio totale									34
Importo S.R.I.									
									39%

Per ogni indicatore, è attribuito un valore da 1 a 5

Ogni valore attribuito è moltiplicato per il valore del peso = punteggio per ogni indicatore

Il punteggio ottenuto dalla valutazione delle competenze e dalla valutazione delle performance da un unico punteggio finale

Fonte: elaborazione propria.

Ai fini della correlazione tra il punteggio complessivo di professionalità conseguito e della determinazione dell'importo del S.R.I.²⁸³, in sede di colloquio

²⁸³ Alla data di chiusura della presente ricerca, la Giotto cooperativa sociale non ha determinato l'importo del S.R.I., ferma restando l'indicazione per cui, dall'angolo visuale del lavoratore detenuto, il passaggio al S.R.I. non deve comportare un potenziale trattamento economico deteriore rispetto al massimo importo effettivamente conseguito con il sistema retributivo attuale. È tuttavia possibile avanzare un'ipotesi sul valore di tale importo. Si può ipotizzare la quota massima del premio di risultato nel 10% della Retribuzione Base Annuale, a prescindere dal livello di inquadramento (cfr. in tal senso UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione, op. cit.*, p. 15, non trattandosi di livelli manageriali). L'importo incentivante del 10% non include anche la quota variabile – anch'essa avente struttura incentivante – di salario d'ingresso, in quanto quest'ultima ha variabilità solo in senso incrementale ed una volta conseguito l'aumento di importo, questi non può essere più ridotto in ottemperanza al principio di irriducibilità della retribuzione ex art. 2103 c.c. Vero è che per L. FLORIANI, *op. cit.*, p. 75, per essere realmente incentivante l'incentivo complessivo deve essere pari al 25 – 30% della retribuzione di fatto percepita, purché in linea con il mercato di riferimento. Tuttavia, considerando anche la quota di salario d'ingresso crescente (pari come si vedrà ai 2/3 del minimo tabellare conglobato), l'incentivo complessivo è pari addirittura al 39,42% della retribuzione globale annuale. Ciò perché la struttura giuridica del S.R.I. comporta che la quota di retribuzione variabile con valore incentivante non consista esclusivamente nell'importo del premio di risultato, ma anche nella differenza tra il minimo contrattuale conglobato e l'importo di base del salario

individuale con il lavoratore è definita una distribuzione in sei fasce dei punteggi complessivi potenzialmente conseguibili dal lavoratore. Tale distribuzione è effettuata in modo tale da correlare, alla fascia di punteggio in cui si collocherebbe il punteggio conseguito da un lavoratore di normale professionalità non svantaggiato, la progressione del salario di 1° ingresso al 100% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito. Ai punteggi rientranti nelle fasce inferiori alla suddetta deve corrispondere una variazione dell'importo dovuto a titolo di salario di 1° ingresso secondo le percentuali definite nella piattaforma aziendale (cfr. par. 6.1). Ai punteggi rientranti nelle fasce superiori alla suddetta deve corrispondere la corresponsione in parte o in tutto del premio di risultato secondo le percentuali definite nella piattaforma aziendale (cfr. par. 6.2.). A titolo esemplificativo, si rinvia alla tabella seguente:

d'ingresso. L'importo è stato in ipotesi fissato (cfr. art. 3, n. 8 della piattaforma aziendale) a circa il 10%, con arrotondamento per eccesso alla prima decina, tenuto conto che si tratta di lavoratori che svolgono mansioni richiedenti *“conoscenze professionali e capacità tecnico – manuali per lo svolgimento di attività semplici, con autonomia esecutiva riferita solo al corretto svolgimento delle proprie attività, nell'ambito delle istruzioni fornite”*, come da declaratoria per l'inquadramento Area/categoria A ai sensi dell'art. 47 CCNL Cooperative sociali, attribuito ai destinatari del S.R.I.

Tenuto conto che, come disposto in sede di rinnovo del CCNL Cooperative sociali, la Retribuzione Base Annuale per i lavoratori inquadrati nel livello A2 (ex 2° livello) del CCNL Cooperative sociali fino a ottobre 2019 è pari a 1.195,13 euro lordi per 13 mensilità, cioè 15.536,69 euro lordi, e che il salario d'ingresso (come si vedrà) ha un importo minimo pari ai 2/3 del minimo contrattuale conglobato, il monte incentivi ipotizzato è il seguente:

$$MI = QSi + PR;$$

Dove:

MI = Monte Incentivi;

QSi = Differenza tra importo base del salario d'ingresso e minimo tabellare;

PR = Premio di risultato.

Quindi, ipotizzando un lavoratore detenuto a tempo pieno con inquadramento nel livello A2 (ex 2° livello) che in anno consegua il premio di risultato nella sua totalità:

$$MI = 15.536,69 \text{ €} - 15.536,69 \text{ €} \times 2/3 + 15.536,69 \text{ €} \times 10\%;$$

$$MI = 15.536,69 \text{ €} - 10.357,79 \text{ €} + 1.560,00 \text{ €};$$

$$MI = 6.738,90 \text{ €};$$

Pari ad un incentivo del 39,42% della retribuzione globale annua, l'importo della quale è 17.096,69 euro lordi. Ovviamente, a seconda del periodo in cui la piattaforma aziendale verrà recepita in un verbale di accordo, è opportuno tenere conto degli incrementi del minimo tabellare programmati con periodicità per i successivi anni, che con riferimento al livello A2 (ex 2° livello) sono pari a: 1226,23 euro lordi (da novembre 2019); 1248,44 euro lordi (da aprile 2020); 1266,21 euro lordi (da settembre 2020). Ad esempio, nel settembre 2020 l'importo della componente a titolo di premio di risultato potrebbe essere di 1.650,00 euro lordi.

Fig. 3: Esempio di articolazione del punteggio finale e degli importi premiali

Punteggio totale	Importo S.R.I.									36
< 15	Salario ingresso = 66,7% MT									
tra 15 e 28	Salario ingresso = 80% MT									
tra 29 e 42	Salario ingresso = 100% MT									
tra 43 e 51	33% Premio di risultato									
tra 51 e 60	66% Premio di risultato									
tra 60 e 70	100% Premio di risultato									

Fonte: elaborazione propria.

La suddetta scheda di valutazione e la sua impostazione hanno innanzitutto la funzione di permettere una verifica ponderata del percorso di inserimento lavorativo e solo in via subordinata di determinare la quantificazione del S.R.I.²⁸⁴ Ciò premesso, è opportuno approfondire la disciplina degli istituti giuridici su cui si fonda il S.R.I., ed il loro significato rispetto la funzione incentivante che si vuole sia intrinseco al sistema.

6.1 Il problema della retribuzione sufficiente ed il salario di 1° ingresso

Come nel precedente assetto retributivo, anche nel S.R.I. permane l'istituto del salario di 1° ingresso *ex art. 2 CCNL Cooperative sociali*, sebbene profondamente rivisitato nella sua struttura ed espressamente disciplinato, in particolare, dall'art. 3, n. 7 della piattaforma aziendale.

La regolamentazione anzidetta, in particolare il configurarsi del salario d'ingresso quale sistema integrato di una componente *skill-based pay* e *performance-based pay*, risponde alla necessità di ricondurre l'istituto alla sua effettiva *ratio*, che collima con la finalità del S.R.I., ossia "*facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro di persone svantaggiate che presentano due condizioni: ridotta capacità produttiva e opportunità/necessità di un graduale raggiungimento degli obiettivi produttivi e comportamentali adeguati alla condizione del lavoratore*"²⁸⁵, ovvero degli standard di competenza e *performance* sottesi alla qualifica professionale.

In altri termini, la componente del S.R.I. a titolo di salario d'ingresso ha lo scopo di consentire la progressiva acquisizione da parte del recuperando della professionalità (e correlati livelli prestazionali) richiesta al lavoratore non svantaggiato avente quella specifica qualifica, usando la leva retributiva per incentivare il *work involvement* del detenuto.

²⁸⁴ Si riprende l'osservazione di F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 101, riferita alla scheda di valutazione ipotizzata dai due autori in relazione al salario di 1° ingresso.

²⁸⁵ Così F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 70.

Come specificato nella piattaforma aziendale, “*la variazione degli importi della retribuzione a titolo di salario di 1° ingresso è determinata in funzione del punteggio complessivo conseguito al termine di ogni periodo di valutazione*”, come calcolato attraverso la scheda di valutazione (cfr. par. 6 del presente capitolo), con applicazione di specifiche proporzioni o percentuali sul minimo contrattuale conglobato stabilito dal CCNL per l’inquadramento attribuito (A2 ex 2° livello)²⁸⁶, come di seguito illustrato:

Tab. 7: Importi del salario di 1° ingresso conseguibili al termine di un periodo di valutazione quadrimestrale

<i>Proporzione o percentuale dell'importo massimo del salario d'ingresso</i>	<i>Importo mensile lordo corrispondente in €</i>
2/3	797,15
80%	956,10
100%	1.195,13

Fonte: elaborazione propria.

In particolare, espressamente la piattaforma aziendale stabilisce che “*il livello retributivo di partenza, al momento dell’assunzione (livello retributivo di inserimento professionale) è determinato in misura non inferiore ai 2/3 del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l’inquadramento contrattuale attribuito*”.

Questa disposizione si riconnette alla problematica giuridica di stabilire quale sia l’importo minimo di retribuzione non flessibilizzabile, coincidente con la retribuzione sufficiente²⁸⁷, cui neppure l’autonomia privata collettiva può derogare²⁸⁸, giacché un sistema interamente flessibilizzato, come già osservato, non è conforme all’art. 36 Cost.

²⁸⁶ Ovviamente, anche in tal caso l’importo del salario di 1° ingresso varierà in funzione degli incrementi del minimo tabellare programmati con periodicità per i successivi anni che, con riferimento al livello A2 (ex 2° livello) sono pari a: 1226,23 euro lordi (da novembre 2019); 1248,44 euro lordi (da aprile 2020); 1266,21 euro lordi (da settembre 2020).

²⁸⁷ Infatti, la struttura flessibile in senso incrementale del salario di 1° ingresso appare conforme al criterio della proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro, altro criterio richiesto contestualmente per la giusta retribuzione dall’art. 36 Cost.

²⁸⁸ In tal senso, con specifico riferimento alle organizzazioni sindacali, si pronuncia S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002, p. 64.

La disciplina del CCNL Cooperative sociali sul salario di 1° ingresso nulla dispone al riguardo: la prassi del Comitato Misto Paritetico Provinciale di Padova fissa l'importo del livello retributivo di partenza al 50% del minimo tabellare, mentre l'attuale assetto retributivo della Giotto eleva tale percentuale nel 65%²⁸⁹. L'unica *best practice* nota in materia di retribuzione del lavoro penitenziario alle dipendenze dei privati - l'accordo relativo alla retribuzione dei lavoratori detenuti della cooperativa sociale San Giuseppe - che si avvale appunto del salario d'ingresso, fissa l'anzidetta percentuale al 60% della retribuzione pari livello definita dal CCNL²⁹⁰.

Ciononostante, l'autonomia contrattuale collettiva trova un limite nel rispetto (salvo deroga *in melius*) delle norme imperative di legge: occorre verificare se esiste una disposizione di legge che impone, direttamente o *per relationem*, un minimo retributivo per il lavoro penitenziario.

A ben guardare, viene in rilievo il controverso secondo periodo dell'art. 2 l. n. 193/2000, il quale dispone che “nelle convenzioni con l'amministrazione penitenziaria dovrà essere definito anche il trattamento retributivo, in misura non inferiore a quanto previsto dalla normativa vigente per il lavoro carcerario”.

Come ricostruito nella *literature review*, una parte della dottrina interpreta la disposizione nel senso che il trattamento retributivo dei lavoratori detenuti non possa essere inferiore ai minimi tabellari previsti dalla contrattazione collettiva per il lavoratore libero, mentre altra parte della dottrina sostiene che la disposizione consenta anche ai privati di stabilire il suddetto trattamento retributivo in misura non inferiore ai 2/3 del minimo tabellare, in conformità all'art. 22 o.p., che costituisce la normativa vigente sul lavoro penitenziario in materia di trattamento retributivo per i detenuti²⁹¹.

Non esiste alcuna disposizione di interpretazione autentica, né alcunché è dato desumere dagli atti parlamentari relativi alla genesi della c.d. legge Smuraglia: tuttavia talune indicazioni utili a fini interpretativi possono desumersi dagli atti amministrativi. Nella circolare n. 134 del 25 luglio 2002 dell'INPS, avente ad oggetto istruzioni circa i benefici contributivi per l'impiego *intramoenia* di

²⁸⁹ Ciò perché altrimenti, come riferito dall'ufficio sociale, i lavoratori detenuti avrebbero tendenzialmente una retribuzione inferiore all'importo dell'indennità di partecipazione corrisposta durante il periodo di tirocinio.

²⁹⁰ Come riportato da HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results...*, op. cit., pp. 27 – 28.

²⁹¹ In sostanza, la disposizione sembra configurarsi a tutti gli effetti come un'ipotesi di salario minimo legale, in coerenza con l'impostazione di politica del diritto italiana per cui, stante l'alto tasso di copertura contrattuale collettiva, la necessità di un intervento legislativo sui salari è richiesta in settori del mercato del lavoro marginali o esterni al sistema di relazioni industriali. Per un'agile ricognizione dei casi italiani di salario legale, si rinvia a T. TREU, *La questione salariale: la legislazione sui minimi e la contrattazione collettiva*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”. it – 386/2019, pp. 6 – 7.

persone detenute o internate, al par. 4, *sub* nota 2, l'anzidetta disposizione è espressamente specificato riferirsi ai "2/3 di quanto previsto dai CCNL – art. 22 della legge n. 354/1975 e successive modifiche ed integrazioni". Né indicazioni di segno opposto si rinvencono nel D.M. n. 148/2014, quando l'art. 3, lett. b) dispone quale condizione per accedere al credito d'imposta di cui al decreto in oggetto l'obbligo di corrispondere "un trattamento economico non inferiore a quello previsto dai contratti collettivi di lavoro". La disposizione non impone di applicare il medesimo trattamento dei lavoratori liberi *tout court*: semplicemente condiziona la fruizione del credito d'imposta al riconoscimento del trattamento economico quantomeno nell'importo fissato dalla contrattazione collettiva. Ben potrebbe un datore di lavoro²⁹² dunque riconoscere un trattamento inferiore rispetto a quello di cui alla contrattazione collettiva, rinunciando all'agevolazione fiscale.

Nonostante tali indicazioni, nella dottrina a favore dell'interpretazione equiparativa con la retribuzione del lavoratore libero ricorrono due argomentazioni finalizzate quantomeno a mettere in dubbio la legittimità costituzionale della disposizione di cui all'art. 2 l. n. 193/2000:

- Il rapporto di lavoro tra detenuto ed impresa è di natura privatistica, dunque spetta la medesima retribuzione prevista nella società libera in coerenza con quanto indicato in un *obiter dictum* della sentenza Corte Cost. n. 1087/1988;
- Una retribuzione inferiore alle tariffe sindacali comporta una palese disparità di trattamento tra lavoratori detenuti e lavoratori liberi che prestano la stessa attività, addirittura presso lo stesso datore di lavoro o, in alternativa, un indebito arricchimento dell'amministrazione penitenziaria, che incasserebbe la differenza retributiva.

Vero è che la Corte Cost. n. 1087/1988, incidentalmente, dispone che nella situazione "*del detenuto che lavora alle dipendenze delle imprese private sotto il diretto controllo della direzione dell'istituto a cui il detenuto o l'internato è assegnato*" non può dubitarsi che "*il rapporto che ivi si instaura è disciplinato dal diritto comune negli elementi essenziali tra cui la retribuzione*". Tuttavia, come è stato correttamente osservato²⁹³, si tratta di una terminologia "*alquanto equivoca*", per cui "*si potrebbe dunque pensare che sia stata presa in*

²⁹² Che non applica alcun CCNL né risulta iscritto ad associazioni datoriali firmatarie di contratto collettivo nazionale di lavoro.

²⁹³ Cfr. M. FUMO, *Una questione recente ed un'altra per troppo tempo rimossa. La Corte Costituzionale scioglie due importanti nodi in tema di lavoro penitenziario*, in *Rass. penit. crim.*, 1989, pp. 67 ss., spec. pp. 81 - 82.

considerazione l'ipotesi del recluso che, all'interno dello stabilimento, lavori alle dipendenze delle imprese private". Senonché, salvo l'ipotesi del lavoro a domicilio, prima della l. n. 296/1993, non era possibile che si configurasse un rapporto diretto di impiego tra imprenditore e detenuto, quando la prestazione si svolgeva tra le mura dell'istituto di pena. Dunque, si condivide il parere della succitata dottrina per cui è evidente che nell'ipotesi indicata dalla Corte quest'ultima *"abbia inteso riferirsi, ancora una volta, al lavoro extramurario (...) prestato non dal semilibero (art. 48 ordinamento penitenziario), ma dall'ammesso al lavoro all'esterno (art. 21)"*.

Dunque, anche solo per ragioni cronologiche, la pronuncia della Corte Costituzionale non tiene conto dell'ipotesi della retribuzione del lavoro intramurario alle dipendenze dei terzi, ed anzi il suo oggetto è la legittimità costituzionale della disciplina della mercede (remunerazione in seguito al d. lgs. n. 124/2018) corrisposta per il lavoro svolto nello stabilimento alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria.

Non esiste, per quanto è noto, giurisprudenza avente ad oggetto la giusta retribuzione *ex art. 36 Cost.* per il lavoro intramurario svolto alle dipendenze di un'impresa: la giurisprudenza di merito disponibile riguarda la (ex) mercede, ritenuta conforme a Costituzione se rapportata agli importi dei contratti collettivi nazionali di lavoro attualmente vigenti. Qual è dunque la giusta retribuzione *ex art. 36 Cost.* dei lavoratori detenuti intramurari alle dipendenze di un'impresa? Vero è che per identificare la giusta retribuzione la giurisprudenza maggioritaria si avvale quale parametro dei minimi tabellari di cui ai contratti collettivi nazionali di lavoro²⁹⁴, senza che questi abbiano valore vincolante per il giudice benché assumano un ruolo privilegiato nel processo di determinazione della retribuzione poiché *"appaiono in linea di principio come le più adeguate chiavi di lettura delle reali condizioni del mercato del lavoro"*²⁹⁵. Tuttavia, c'è un orientamento giurisprudenziale che attribuisce grande rilievo al momento di

²⁹⁴ *Ex multiis*, Cass., sez. un., 13 dicembre 1979, n. 6492 in *Mass. Giur. Lav.*, 1981, p. 210; Cass., n. 2022 del 1999, in *FI*, 2000, I, p. 1648 e Trib. Benevento del 30 marzo 2009, in *MR*, 2009. In particolare, secondo la giurisprudenza che concorda pacificamente sul punto, i contratti collettivi in questione è sufficiente che esprimano un interesse sindacale ed un certo grado di rappresentatività, non necessariamente di carattere assoluto (cfr. sul punto U. PROSPERETTI, *La posizione professionale del lavoratore subordinato*, Giuffrè, 1964; E. GRAGNOLI in A. VALLEBONA (a cura di), *Retribuzione e occupazione, Colloqui giuridici sul Lavoro*, in *MGL*, 2014, pp. 40 ss.; E. GRAGNOLI, *L'impresa illecita*, in *VTDL*, n. 2, 2018, pp. 341 ss.; P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, sostenibilità del lavoro e concorrenza nel mercato globale, oggi. Verso un nuovo contratto sociale?*, in G. RIZZUTO, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il dumping contrattuale nel settore moda*, Edizioni lavoro, 2019, pp. 23 – 44).

²⁹⁵ Così S. BELLOMO, *op. cit.*, p. 58.

comparazione tra alcuni indicatori e i minimi tabellari²⁹⁶, tant'è che il giudice può non attenersi ai trattamenti previsti nel contratto nazionale, anche *in peius*. Dovrà però motivare adeguatamente²⁹⁷ avvalendosi di parametri quanto più possibile oggettivi²⁹⁸ (ad esempio dati statistici ufficiali o generalmente riconosciuti come il potere di acquisto della moneta²⁹⁹) e accertando che gli effetti della riduzione non comportano risultati di sfruttamento del lavoratore.

A parere di chi scrive, il tema della giusta retribuzione del lavoro intramurario penitenziario alle dipendenze dei terzi richiede la verifica della sussistenza di parametri oggettivi generalmente riconosciuti idonei a motivare adeguatamente una determinazione della retribuzione inferiore ai minimi contrattuali nazionali. In effetti, come è stato ricostruito da acuta dottrina³⁰⁰ sulla base della giurisprudenza in tema di lavoro penitenziario, questi “*ha una serie di specificità rispetto a quello prestato dalle persone libere*:

- *risente di una serie di limitazioni dettate dall'organizzazione interna degli istituti penitenziari, dagli altri elementi del trattamento e dalla condizione giuridica del lavoratore, attinto da provvedimento di limitazione della libertà personale (si pensi alle assenze a vario titolo che non consentono una continuità nella prestazione di lavoro come quelle per motivi processuali; per colloqui con familiari, avvocati e magistrati; per la frequenza di corsi di istruzione e formazione; per l'espletamento delle pratiche religiose; per motivi sanitari);*
- *la manodopera detenuta appartiene spesso a fasce caratterizzate da bassissima scolarizzazione e formazione;*

²⁹⁶ Cfr. Cass., 26 luglio 2001, n. 10260, in *Mass. Giur. Lav.*, 2001, pp. 995 ss., relativa alla determinazione della giusta retribuzione nei confronti di lavoratore dipendente da datore di lavoro non iscritto ad organizzazione sindacale firmataria di contratto collettivo nazionale di lavoro, residente in zona depressa, con potere di acquisto della moneta accertato come superiore alla media nazionale.

²⁹⁷ Così, oltre Cass., 26 luglio 2001, n. 10260, anche Cass., n. 1332 del 1981, in *RFI*, 1981, voce Lavoro (rapporto), n. 1114; Cass., 25 febbraio 1994, n. 1903 in *RGL*, 1994, II, p. 408 e in *ADL*, 1995, I, p. 361, che attribuiscono ai parametri dei minimi tabellari natura di presunzione relativa. Si specifica che esiste un ulteriore indirizzo giurisprudenziale, di cui a Cass., n. 9954 del 1991, in *RFI*, 1991, voce Lavoro (rapporto), n. 1008 e Cass., n.163 del 1984, in *NGL*, 1986, p. 501, che presuppone invece la natura di presunzione semplice o di fatto, con conseguente maggiore libertà del rispetto dell'art. 36 Cost. a fronte del parametro collettivo del minimo tabellare.

²⁹⁸ Così in particolare Cass., 26 luglio 2001, n. 10260 in *RIDL*, 2002, II, p. 299 ed anche in *RGL*, 2002, II, p. 693.

²⁹⁹ Come riportato in E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, *op. cit.*, pp. 14 – 15, cui si rinvia anche per i riferimenti giurisprudenziali, altri parametri possono essere il carattere artigianale e le ridotte dimensioni dell'azienda, lo standard medio di vita di una certa area, della situazione ambientale e della zona in cui viene resa la prestazione e le condizioni personali e familiari del lavoratore. Si veda pure P. PASCUCI, *op. cit.*, p. 25.

³⁰⁰ Cfr. V. LAMONACA *Dal lavoro penitenziario al contratto... op. cit.*, p. 12.

- *i lavoratori detenuti e internati hanno una presenza temporanea e discontinua negli stabilimenti penitenziari;*
- *le variabili personologiche e le dinamiche interne alla vita di ogni istituto penitenziario incidono sul livello di produttività con l'effetto di non renderlo uguale a quello del lavoratore in libertà;*
- *il lavoro risente delle necessità connesse al mantenimento dell'ordine e della sicurezza;*
- *è un lavoro tendenzialmente non concorrenziale, alla luce della prevalente funzione rieducativa riconosciutagli dall'Ordinamento e dalla giurisprudenza³⁰¹”.*

Vero è che per un orientamento giurisprudenziale è illegittima ogni statuizione del Giudice del merito che determini la retribuzione *ex art. 36 Cost.* in misura inferiore ai minimi contrattuali nazionali con il solo richiamo a condizioni ambientali e territoriali e che l'art. 36 Cost. è rivolto ad impedire ogni forma di sfruttamento del dipendente anche quando trova radice nella situazione socio-economica del mercato del lavoro³⁰², e dunque le limitazioni “ambientali” derivanti dall'organizzazione interna degli istituti penitenziari o dalla situazione del mercato del lavoro penitenziario non possono di per sé legittimare un trattamento retributivo inferiore ai minimi tabellari³⁰³. Alle suddette peculiarità si riferisce in sostanza anche la Corte costituzionale nella sentenza n. 1087/1988 per argomentare nel senso della legittimità costituzionale della mercede (remunerazione in seguito al d. lgs. 124/2018), anche se il giudice costituzionale si riferisce ad ulteriori criteri, ovvero la natura obbligatoria e non contrattuale del rapporto di lavoro e la gestione senza scopo di lucro del lavoro penitenziario da parte dell'amministrazione. Quanto al primo criterio, esso – oltre ad essere già contestato da parte della dottrina in quanto la natura contrattuale del rapporto non sarebbe smentita dalla sua origine a partire da un obbligo di legge – è venuto

³⁰¹ La non concorrenzialità del lavoro penitenziario, a parere di chi scrive, non è imposta dalla funzione rieducativa che deve connotare tale lavoro in quanto incompatibile con il carattere - questo sì rieducativo - di far acquisire ai soggetti detenuti una preparazione professionale adeguata alle normali condizioni lavorative per agevolarne il reinserimento sociale. Semmai discende dall'incapacità dell'amministrazione penitenziaria di impostare un'organizzazione del lavoro penitenziario che ne consenta la competitività nel mercato. Dunque, non si condivide il valore connotante (in quanto discendente dalla funzione rieducativa) che V. Lamonaca attribuisce a tale carattere del lavoro penitenziario. Vero è che l'autore recepisce l'impostazione di Corte Cost. n. 1087/1988, ma tale orientamento ha tratto origine dalla realtà lavorativa interna agli istituti penitenziari antecedente all'apertura alle lavorazioni organizzate e gestite dai privati. In tal senso, si veda *infra* e in particolare *sub* nota 302.

³⁰² Così Cass. 8 gennaio 2007, n. 57, in *Guida al lavoro*, n. 12, p. 76. Cfr. altresì Cass., 25 febbraio 1994, n. 1903 in *RGL*, 1994, II, p. 408; Cass., 15 novembre 2001, n. 14211, in *ADL*, 2003, p. 379; Cass., 26 luglio 2001, n. 10260 in *RIDL*, 2002, II, p. 299 ed anche in *RGL*, 2002, II, p. 693.

³⁰³ Ma ben possono costituire la *ratio* delle agevolazioni fiscali e contributive previste per il lavoro penitenziario.

meno con la riforma del 2018. Il secondo criterio, riconducibile in sostanza all'esclusione del lavoro penitenziario col fine di lucro, a parere di chi scrive non è condivisibile, perché tradisce una visione conservatrice del lavoro penitenziario a copertura dell'incapacità dell'amministrazione penitenziaria di organizzare e gestire lavorazioni intramurarie secondo criteri di tipo imprenditoriale e produttivo. È stato osservato³⁰⁴ che la parte più rilevante del lavoro penitenziario svolge un ruolo di pura sussistenza, ovvero il detenuto lavora per sottrarsi all'ozio, per guadagnare, mantenersi e mantenere la famiglia, mentre la qualificazione nel lavoro, l'affinamento tecnico-professionale, l'acquisizione di una cultura del lavoro si trovano ancora nella fase di buoni propositi. Di ciò il giudice costituzionale era consapevole, e lo ha evidenziato come elemento di diversità del lavoro penitenziario rispetto al lavoro libero, ma è palese che tale carattere è incompatibile con la finalità rieducativa del lavoro penitenziario. D'altra parte, il carattere lucrativo dell'attività d'impresa è perfettamente compatibile con il perseguimento di un interesse sociale, com'è pacifico per la cooperazione sociale e l'impresa sociale più in generale, giacché ciò che conta è che utili e avanzi di gestione siano destinati allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio dell'ente³⁰⁵.

Ma soprattutto, ciò che connota il lavoro penitenziario è la finalità rieducativa, assolutamente prevalente ed intesa dalla Corte costituzionale come *“la redenzione ed il riadattamento del detenuto alla vita sociale; l'acquisto o lo sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale”*.

Da ciò ne discende una *“radicale torsione in senso trattamentale della disciplina giudica dell'istituto”*³⁰⁶, che però deve essere correttamente intesa alla luce dell'art. 20, c. 3 o.p., per cui *“l'organizzazione e i metodi del lavoro penitenziario devono riflettere quelli del lavoro nella società libera al fine di far acquisire ai soggetti una preparazione professionale adeguata alle normali condizioni*

³⁰⁴ In tal senso, si veda S. VITELLO, *Lavoro penitenziario: brevi riflessioni alla luce della sentenza n. 1087 del 30 novembre 1988*, nota a *Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988*, in *Cass. Pen. 1989*, pp. 943 ss., spec. p. 951. L'autore non a caso osserva che *“una diversa organizzazione del lavoro, improntata più efficacemente ai modelli del mondo libero avrebbe indotto ad una diversa valutazione della questione di legittimità”*. La letteratura concorda in misura unanime sul carattere meramente diseducativo e assistenziale del lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, segnatamente il lavoro domestico, con l'unica eccezione dell'impiego presso i servizi di manutenzione ordinaria dei fabbricati (MOF).

³⁰⁵ Cfr., *ex multis*, G. F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto dell'impresa*, vol. 1, 6° ed. UTET Giuridica, Torino, 2008, pp. 82 – 83. Secondo l'autore, il carattere lucrativo non è necessario neppure ai sensi dell'acquisizione della qualifica di imprenditore *ex art. 2082 c.c.*, giacché è sufficiente la gestione con metodo economico. Per approfondimenti, G. F. CAMPOBASSO, *op. cit.*, pp. 34 – 37.

³⁰⁶ Si riprende sul punto V. LAMONACA *Dal lavoro penitenziario al contratto... op. cit.*, p. 9.

lavorative per agevolare il reinserimento sociale”. In caso contrario, il rischio è quello di un utilizzo della finalità rieducativa come “schermo di legittimazione” di prassi e disposizioni di accrescimento del divario tra lavoro penitenziario e lavoro libero, a detrimento del lavoratore detenuto, quale la concezione ergo – terapica del lavoro penitenziario o anche, a parere dello scrivente, l’attuale disciplina della remunerazione di cui all’art. 22 o.p., che non appare conforme neppure alle indicazioni della sentenza Corte Cost. n. 1087/1988.

Invece, il tendenziale modellamento del lavoro penitenziario sul lavoro nella società libera è, in conformità al significato della finalità rieducativa, strumentale a tutelare l’occupabilità del detenuto facendo leva sulla formazione professionale dello stesso: profili questi ultimi emergenti nel contratto d’apprendistato³⁰⁷, nel quale la riduzione dei livelli retributivi (la cui legittimità costituzionale è fuor di dubbio³⁰⁸) trova il proprio fondamento proprio nell’assenza di una piena maturità professionale, e nel conseguente tempo che il datore di lavoro investe in formazione, nonché nel fine di agevolare l’occupazione.

Se è così, come per l’apprendistato, anche l’obbligazione retributiva dei detenuti alle dipendenze dei terzi, nella prospettiva dell’art. 36 Cost., si caratterizza per una “parziale cedevolezza” dinanzi all’esigenza di tutelare interessi di rilievo costituzionale, segnatamente l’interesse collettivo alla rieducazione (art. 27, c. 3 Cost.) che a ben guardare si realizza a mezzo della formazione e l’elevazione professionale (art. 35, c. 2 Cost.), e l’interesse collettivo all’incremento dei livelli occupazionali (art. 4 Cost.)³⁰⁹.

Questa parziale cedevolezza rispetto a prevalenti interessi di rilievo costituzionale si sostanzia, nell’apprendistato (come negli altri contratti a finalità formativa), in una temporanea flessibilizzazione del salario, in senso esclusivamente incrementale, fermo restando il rispetto delle garanzie minime, segnatamente della retribuzione sufficiente³¹⁰. Può pertanto ritenersi che la retribuzione dei detenuti alle dipendenze delle imprese possa essere inferiore ai minimi tabellari eppure costituzionalmente legittima, purché si rispettino i suddetti requisiti: in tal senso, anche la disciplina in punto di retribuzione del C.R.L. come ipotizzata da V. Lamona non appare conforme all’art. 36 Cost.

Quanto finora osservato confuta l’ulteriore argomentazione a favore della piena equiparazione della retribuzione del lavoro penitenziario al lavoro libero: la

³⁰⁷ Su tale orientamento, ancora V. LAMONACA *Dal lavoro penitenziario al contratto... op. cit.*, p. 14.

³⁰⁸ Cfr. P. PASCUCCI, *op. cit.*, p. 38 e la giurisprudenza ivi citata.

³⁰⁹ Si riprende la ricostruzione di L. ZOPPOLI, *L’articolo 36 della Costituzione e l’obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *la retribuzione – Struttura e regime giuridico*, vol. I, Napoli, Jovene, 1994., pp. 136 – 142.

³¹⁰ Per una pronuncia sulla conformità della retribuzione dell’apprendista all’art. 36 Cost. si veda P. PASCUCCI, *ibidem*.

disparità di trattamento tra lavoratori liberi e detenuti non è ingiustificata, ma trova fondamento, come nell'apprendistato, nelle esigenze formative e occupazionali sussunte dal carattere rieducativo del lavoro, in conformità al principio di uguaglianza sostanziale *ex art. 3 Cost.*, che si sostanziano in una "sospensione" dei livelli raggiunti di garanzia retributiva limitata nel tempo.

Non vale la pena soffermarsi sull'ipotesi alternativa adombrata in dottrina dell'indebito arricchimento dell'amministrazione penitenziaria, giacché nella prassi non si realizza alcun "incameramento" della differenza retributiva da parte di quest'ultima.

Una tale ricostruzione della retribuzione del lavoro penitenziario appare conforme anche rispetto la normativa sovranazionale: la regola 26.10 delle Nuove Regole Penitenziarie Europee del 2006 sancisce che "*il lavoro dei detenuti deve essere remunerato in modo equo*", con un superamento del precedente assetto delle Regole Penitenziarie Europee del 1987 che prevedeva che ai detenuti che lavoravano alle dipendenze dell'amministrazione fosse assicurato "*un sistema equo di remunerazione del lavoro*" mentre i datori di lavoro privati avrebbero dovuto "*versare il salario normale dovuto, tenendo tuttavia conto del rendimento effettivo dei detenuti*"³¹¹. Il criterio dell'equità è sancito anche dall'art. 103 delle c.d. *Mandela Rules*, il quale dispone che "*deve essere previsto un sistema equo di remunerazione per il lavoro svolto dai detenuti*". Come ricostruito correttamente in dottrina³¹² sulla base delle considerazioni della Corte EDU di cui al caso *Floroiu v. Romania* n. 15303/10 del 12.3.2013³¹³, il principio equitativo si sostanzia nell'obbligo di riconoscere ai detenuti salari vicini, quanto più possibile, a quelli corrisposti in libertà³¹⁴, dunque non esattamente coincidenti.

In conclusione, la giusta retribuzione *ex art. 36 Cost.* dei detenuti alle dipendenze dei privati (c.d. retribuzione equa secondo le fonti sovranazionali), a parere di chi scrive, può essere inferiore ai minimi tabellari, purché flessibilizzata in senso

³¹¹ Cfr, sul punto G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2, 2015, consultabile in http://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201502_525.pdf, nonché a G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, in M. G. MATTAROLO, A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 99 – 102.

³¹² In tal senso G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o... op. cit.*

³¹³ Il caso *Floroiu v. Romania* riguardava la legislazione penitenziaria romena che prevede consente la scelta del detenuto tra una retribuzione ridotta per il lavoro penitenziario oppure uno sconto di 4 giorni di detenzione ogni 3 giorni di lavoro svolto.

³¹⁴ Più precisamente, come segnala G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati, op. cit.*, p. 101, la regola 26.10, secondo il commentario alle Nuove Regole Penitenziarie Europee del 2006, va interpretata nel senso che "*idealmente a tutti i prigionieri dovrebbero esser corrisposti salari rapportati a quelli corrisposti in società*". L'avverbio "*idealmente*" tradisce che l'equiparazione è auspicabile in un sistema ideale, come potrebbe essere un sistema socio-economico con pari opportunità di impiego e pari produttività tra lavoratori detenuti e lavoratori liberi.

incrementale per un periodo limitato di tempo e comunque in relazione all'acquisizione della qualifica professionale, con la garanzia di un importo minimo corrispondente alla retribuzione sufficiente.

Quale può essere l'entità di tale importo? Sempre a parere dello scrivente, non può che consistere, se non altro secondo equità, nei 2/3 del minimo tabellare previsto per la qualifica professionale da conseguire. Ciò in conformità all'art. 22 o.p.: laddove così non fosse, l'esito paradossale sarebbe che – quantomeno in una prima fase – la remunerazione di un lavoratore alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria (avente una funzione meramente assistenziale) sarebbe superiore all'importo della retribuzione del lavoratore detenuto alle dipendenze dell'impresa terza, a parità di mansioni³¹⁵. Ciò, astrattamente, avrebbe effetti di disincentivazione dei detenuti a lavorare alle dipendenze delle imprese³¹⁶, l'unica reale forma di lavoro rieducativo.

A conferma di ciò, chi scrive condivide l'interpretazione, conforme alle indicazioni amministrative, per cui l'art. 2 l. n. 193/2000 consente ai datori di lavoro di corrispondere ai lavoratori detenuti un importo non inferiore ai 2/3 del minimo tabellare, con la seguente precisazione: in conformità all'art. 36 Cost., la decurtazione rispetto al minimo tabellare non può essere fissa, ma deve avere i caratteri di flessibilità in senso incrementale, limitata nel tempo e correlata all'elevazione professionale di cui si è già detto. Altrimenti, la disposizione si configurerebbe come affetta da un profilo di illegittimità costituzionale³¹⁷.

Proprio per questa ragione, in conformità all'art. 2 l. n. 193/2000, che vincola l'autonomia contrattuale, la piattaforma aziendale fissa l'importo del livello retributivo di inserimento professionale in misura non inferiore ai 2/3 del minimo

³¹⁵ Soprattutto a seguito dell'adeguamento delle (ex) mercedi agli attuali importi della contrattazione collettiva avvenuta a fine 2017, adesso reso automatico dalla nuova formulazione dell'art. 22 o.p.

³¹⁶ Nella prassi tale pericolo non pare sussistere: ciò sia perché le opportunità lavorative risultano di gran lunga inferiori alla popolazione detenuta, sia perché il lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria avviene in base a meccanismi di rotazione secondo una formula prossima a quella del tempo parziale in passato denominato "verticale", di modo che l'importo delle remunerazioni mensili è basso a causa del limitato numero di ore lavorative, tali da ridursi talvolta a sole alcune ore al mese.

³¹⁷ Si potrebbe, in alternativa, ipotizzare che la disposizione di cui all'art. 2 l. n. 193/2000, qualificata come ipotesi di salario minimo legale, fissi essa stessa la c.d. giusta retribuzione nei 2/3 del minimo tabellare previsto per la qualifica professionale dalla contrattazione collettiva. Nel qual caso, non occorrerebbe alcun progressivo riallineamento al minimo tabellare. Tuttavia, non esiste alcuna ulteriore disposizione che, come ad esempio previsto nei vari progetti di legge sul salario minimo legale in discussione nelle aule parlamentari, espliciti la correlazione con i canoni della proporzionalità e sufficienza. La qual cosa, deve indurre a ritenere che vale l'orientamento dominante vigente circa la loro individuazione.

contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito, al fine di consentire la fruizione del credito d'imposta di cui al D.M. n. 148/2014.

Per completezza, si segnala che, poiché la Giotto è una cooperativa sociale, e dunque ai sensi dell'art. 4, c. 1 d. lgs. 117/2017 anche un'impresa sociale, al fine di definire il livello retributivo di inserimento professionale dei recuperandi l'autonomia contrattuale incontra un limite non solo nell'art. 2 l. n. 193/2000, come sopra interpretato, ma anche nell'art. 13, c. 1 d. lgs. n. 112/2017, per cui *“i lavoratori dell'impresa sociale hanno diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello previsto dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (...)”*³¹⁸. Come osservato (cfr. par. 5 del presente capitolo) la piattaforma aziendale aspira a definire i contenuti di un futuro accordo aziendale stipulato con le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e le loro rappresentanze sindacali aziendali, ed in ogni caso il salario di 1° ingresso è previsto dal CCNL Cooperative sociali, contratto collettivo stipulato da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale nella categoria³¹⁹.

Da ultimo, la piattaforma aziendale esplicita che *“tra gli strumenti atti a prevedere la prosecuzione del rapporto di lavoro a condizioni specifiche e personalizzate di cui alla lettera D) dell'art. 2 CCNL, rientra la proroga del salario di 1° ingresso per un ulteriore periodo, sul quale il Comitato misto paritetico territorialmente competente esprime parere vincolante”*.

Leggendo la suddetta disposizione in combinato disposto con all'art. 2, lett. d) CCNL Cooperative sociali, se a conclusione del progetto personalizzato di inserimento lavorativo con salario d'ingresso (e dunque al termine del triennio³²⁰) il recuperando non ha raggiunto *“i livelli produttivi previsti da parte del soggetto inserito”* ovvero quelli ordinariamente richiesti ad un lavoratore non svantaggiato cui è attribuita una determinata qualifica professionale e non vi siano *“gli estremi per ipotizzare una permanenza in azienda”*, è possibile essere autorizzati dal Comitato misto paritetico ad prorogare ulteriormente il salario d'ingresso *“per un ulteriore periodo”*. Come correttamente osservato³²¹, si tratta di *“una “finestra”*

³¹⁸ Non essendo presenti casi di detenuti soci lavoratori, ai fini in oggetto non rilevano quale limite all'autonomia contrattuale la l. n. 142/2001 e l'art. 7, c. 4, d. l. n. 248/2007 conv. l. n. 31/2008.

³¹⁹ Come rilevato dalle circolari del Ministero del lavoro del 9 novembre 2010, del 6 marzo 2012, del 1° giugno 2012 e del 28 aprile 2015.

³²⁰ Il termine del progetto di inserimento lavorativo non può essere inteso rigidamente, fermo restando che ai sensi del contratto non può essere superiore a tre anni, salvo quanto indicato al punto d) dell'art. 2 del CCNL. In tal senso, F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 102.

³²¹ Cfr. ancora F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 72.

per coloro che non hanno raggiunto una capacità produttiva, globalmente intesa, considerata sufficiente ad applicare il salario pieno e per i quali la prosecuzione del rapporto lavorativo è comunque ritenuta opportuna e positivamente accolta dalla cooperativa”

A parere dello scrivente, quest’ultima disposizione si configura come costituzionalmente legittima in quanto la cedevolezza del principio della giusta retribuzione è correlata alla prevalenza dell’interesse a mantenere in conformità all’art. 4 Cost. l’occupazione di un soggetto che, altrimenti, vedrebbe il suo rapporto cessato. In ogni caso, la decurtazione della retribuzione è limitata temporalmente (anche se non vi è limite al numero di potenziali proroghe) e autorizzata da un soggetto terzo a composizione paritetica (Comitato misto paritetico), che verifica la sussistenza della condizione legale richiesta (*performance* insufficiente a garantire la sicurezza occupazionale) e vigila su un potenziale abuso dell’istituto con finalità di sfruttamento, potendo se del caso non prorogarlo ulteriormente³²². Vero è che, se nonostante l’investimento formativo eventualmente correlato alle proroghe del salario di 1° ingresso, la *performance* del recuperando resta inferiore a quella richiesta dalla qualifica professionale attribuita e ciononostante il salario di 1° ingresso viene prorogato per mantenere l’occupazione del recuperando, la retribuzione ridotta acquista una valenza tendenzialmente assistenziale.

7. Il premio di risultato

Ai sensi dell’art. 3, n. 8 della piattaforma aziendale, la seconda componente giuridica in cui si articola il S.R.I. è il premio di risultato ai sensi dell’art. 1, c. 182 l. n. 208/2015, dunque “le somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione”³²³. Questa specifica componente del S.R.I. si configura come un ulteriore importo aggiuntivo (e non sostitutivo) alla retribuzione tabellare, come variabilizzata a mezzo del salario di 1° ingresso. Se, come osservato, la flessibilità correlata al salario di 1° ingresso è finalizzata a consentire l’acquisizione della professionalità sottesa ad una determinata qualifica da parte del recuperando, ci si può chiedere, nell’ottica della funzione rieducativa, quale sia il valore di un

³²² È evidente come, anche in questo caso, sia obbligatorio predisporre un progetto personalizzato, fortemente condiviso, che preveda verifiche temporali. Sebbene non sia espressamente previsto dal contratto, è opportuno che dette verifiche siano inviate per conoscenza alla Commissione Paritetica. Ovviamente la Commissione Paritetica può condizionare la prosecuzione del rapporto di lavoro personalizzato all’invio di verifiche periodiche”. Così ancora F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 99.

³²³ Come chiarito dall’art. 2, c. 1, D.I. del 25 marzo 2016.

ulteriore importo variabile di carattere premiale che, logicamente, non può che essere successivo al conseguimento degli standard di competenza e *performance* ordinariamente intrinseci ad una qualifica professionale.

La componente del S.R.I. a titolo di premio di risultato risponde all'esigenza di mantenere per tutta la durata del rapporto di lavoro (ed in costanza di pena) la propensione al *work involvement* del recuperando, al mantenimento delle competenze e dei livelli prestazionali acquisiti ed al miglioramento costante, anche una volta conseguita la professionalità richiesta dalla qualifica. Ciò è fondamentale sia per il recuperando, che conserva l'abitudine al lavoro per obiettivi e la propensione all'eccellenza, a prescindere dal profilo strettamente di recupero del *gap* performativo dovuto alla condizione di svantaggio, sia per il datore di lavoro, che in tal modo incentiva il recuperando a conseguire i risultati attesi in termini comportamentali e prestazionali coerenti con le esigenze del *business*. La logica del premio di risultato è dunque quella di premiare l'*overtarget*, il conseguimento di risultati di competenza e *performance* superiori a quelli richiesti dalla qualifica. In un certo qual modo, la componente del premio di risultato recepisce quell'aspetto dell'attuale retribuzione a cottimo a fini sociali che consente ai detenuti di conseguire una retribuzione mensile superiore di quella spettante se fossero retribuiti a tempo, attribuito quest'ultimo che sarebbe venuto meno con il solo salario di 1° ingresso³²⁴.

In particolare, tale componente è configurata non solo come una retribuzione variabile aggiuntiva alla retribuzione tabellare, ma come un premio di risultato idoneo, ai sensi della legge vigente, di fruire dell'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali del 10% entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi e della c.d. facoltà di welfarizzazione, parziale o totale, su scelta del lavoratore³²⁵.

³²⁴ Tuttavia, per A. RUSSO, *op. cit.*, p. 40, il carattere reversibile del sistema di incentivazione non sarebbe suscettibile, neppure indirettamente, di essere ricondotto in un'ottica di riconoscimento delle competenze e delle qualità del lavoratore, in quanto avente una prospettiva di breve periodo inidonea a valorizzare la prestazione di lavoro nella sua esclusività attuale senza alcuna correlazione con la crescita professionale del lavoratore all'interno del sistema organizzativo dell'impresa. Non si condivide tale posizione, che esclude in radice la valenza dei sistemi *skill-based pay*, la cui efficacia è attestata in dottrina e nella prassi.

³²⁵ Ai fini della presente trattazione, non si tiene conto delle agevolazioni previdenziali connesse al coinvolgimento paritetico dei lavoratori, giacché in Giotto non è previsto un Piano di Innovazione elaborato mediante comitati misti paritetici aziendali che formalizzi modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, come specificato dalla circolare n. 5/E del 29 marzo 2018 dell'Agenzia delle entrate. D'altra parte, i lavoratori detenuti già fruiscono di agevolazioni contributive ai sensi della l. n. 381/1991 e della l. n. 193/2000, per cui la decontribuzione del premio di risultato potrebbe avere un rilievo esclusivamente per i lavoratori detenuti reclusi o ammessi al lavoro

In tal senso, è emersa la problematica giuridica di una riconduzione di un sistema variabile ibrido di incentivazione individuale basato sull'integrazione di due componenti, una *skill - based pay* ed una *performance – based pay*, alla fattispecie del premio di risultato di cui alla legge di stabilità del 2016. Essa infatti sottintende il tipo di retribuzione variabile più diffuso nella contrattazione collettiva di secondo livello, ossia un premio di risultato correlato ad un effettivo incremento di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione effettuato a livello aziendale, come confermato dalla circolare n. 5/E del 29 marzo 2018 dell'Agenzia delle entrate³²⁶.

L'Agenzia delle entrate ha avuto modo di fornire indicazioni utili a dare risposta all'anzidetto quesito giuridico, principalmente con la circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, in particolare il paragrafo 1.2, e l'anzidetta circolare n. 5/E, specificamente nel paragrafo 4.2. L'Agenzia segnala che esiste una distinzione tra la strutturazione del premio di risultato e la condizione di incrementalità degli obiettivi. Quest'ultima, per rendere possibile l'applicazione dell'imposta sostitutiva sui premi e la c.d. welfarizzazione, è necessario che si sostanzi nel conseguimento da parte dell'azienda di un risultato incrementale che può riguardare la produttività o la redditività o la qualità o l'efficienza o l'innovazione, in ragione di quanto previsto dal contratto aziendale, da verificare attraverso indicatori numerici definiti dalla stessa contrattazione collettiva³²⁷. Più precisamente, come specificato con la risoluzione n. 78/E del 18 ottobre 2018, per l'Agenzia delle entrate non è sufficiente che l'obiettivo prefissato dalla contrattazione di secondo livello sia raggiunto, ma è necessario che il risultato conseguito dall'azienda risulti incrementale rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo di maturazione del premio.

Al verificarsi dell'incremento di risultato aziendale nei termini sopra ricostruiti, si rientra nella fattispecie di premio di risultato di cui all'art. 1, c. 182, l. n. 208/2015, a prescindere dalla strutturazione del premio di risultato, ossia "l'insieme delle condizioni previste negli accordi al verificarsi delle quali matura il diritto alla corresponsione di una data somma", che "può avvenire in vari modi

esterno ex art. 21 o.p., per i quali però è previsto uno sgravio del 95%, mentre negli altri casi è previsto uno sgravio del 100%.

³²⁶ Tant'è che, come chiarito nella circolare n. 5/E, che l'azienda non può fruire delle agevolazioni correlate al premio di risultato quando il risultato incrementale è subordinato al raggiungimento di un obiettivo di gruppo oppure delle aziende insistenti a livello territoriale e, benché conseguito a livello di gruppo o territoriale, non è raggiunto dalla specifica azienda erogante il premio.

³²⁷ Come chiarito dalla circolare n. 28/E, il beneficio fiscale si applica anche se sia realizzato anche uno solo degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione individuati in contratto; chiaramente l'Agenzia si riferisce con tale precisazione all'ipotesi di premi di risultato la cui erogazione è condizionata al raggiungimento di diversi obiettivi tra loro alternativi, come esplicitato, con tanto di esempio, dalla successiva circolare n. 5/E.

ed è regolata esclusivamente dalla contrattazione collettiva³²⁸, ossia non è condizionata dal legislatore. In altri termini, l'accordo aziendale può strutturare il premio di risultato di modo che, fermo restando l'avverarsi della condizione di incrementabilità degli obiettivi aziendali, sia differenziato per i dipendenti sulla base di appositi criteri, definiti dalla circolare n. 5/E "di valorizzazione della performance individuale", ed esemplificati in una casistica non tassativa che comprende la gradazione del premio in ragione "della Retribuzione Annuale Lorda dei lavoratori dipendenti", "dell'appartenenza del lavoratore ad un determinato settore aziendale", "dei giorni di assenza registrati nel corso del periodo di maturazione del premio". Come osservato nella letteratura³²⁹, il riferimento ai livelli di inquadramento contrattuale è inidoneo a produrre effetti motivazionali, benché obiettivo. Lo stesso dicasi per l'appartenenza ad un determinato settore aziendale che, come il precedente, non è in realtà un criterio correlato alla *performance*. L'unico reale criterio funzionante come elemento di destandardizzazione del premio di risultato e latamente correlato alla *performance* individuale è quello della presenza, che "*finisce per rappresentare spesso l'unico elemento di reale motivazione rivolta alla modifica di un comportamento lavorativo*"³³⁰. L'ammissibilità dell'applicazione dell'imposta sostitutiva ad un premio di risultato differenziato, ovvero graduato in ragione del criterio della presenza, è stata confermata dall'Agenzia delle entrate con la risposta n. 143 del 28 dicembre 2018: più precisamente la strutturazione del premio prevedeva una differenziazione individuale dell'importo premiale in funzione del rapporto tra giorni di effettiva presenza al lavoro e giorni lavorabili nell'anno.

Ciò che emerge, dalle indicazioni dell'Agenzia delle entrate, è che i criteri da essa espressamente contemplati come idonei a differenziare il premio di risultato su base individuale siano tutti obiettivi ed oggettivamente misurabili, senza alcuna esplicitazione di parametri di tipo fisico (o tecnico) – produttivo né correlati all'acquisizione di competenze³³¹.

Vero è, come osservato, che l'elencazione dell'Agenzia nella circolare n. 5/E è esemplificativa, e che la strutturazione del premio è rimessa all'autonomia delle parti sociali contraenti: se ciò che conta ai fini del riconoscimento del beneficio fiscale è esclusivamente l'avverarsi della condizione incrementale a livello aziendale, *nulla quaestio* sembra doversi porre se un accordo collettivo realizza

³²⁸ Così si esprime la circolare n. 28/E dell'Agenzia delle entrate.

³²⁹ Cfr. A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 41.

³³⁰ Ancora A. ALAIMO, *ibidem*.

³³¹ Tant'è che P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, 2001, pp. 169-198 ritiene tali parametri obsoleti.

l'individualizzazione del premio attraverso criteri di *performance* connessi ad indicatori di tipo tecnico – produttivo, anche perché obiettivi essendo numericamente misurabili senza alcun margine di discrezionalità valutativa. In ipotesi, una differenziazione del premio di risultato con le modalità del *management by objectives* o persino del cottimo non osterebbe all'applicazione di imposta sostitutiva e welfarizzazione. Più dubbia l'ipotesi di una differenziazione individuale del premio sulla base di parametri correlati alle competenze ed ai comportamenti organizzativi, come nei sistemi *skill – based pay*, in quanto per definizione non obiettivi, sebbene suscettibili di traduzione numerica: in essi è intrinseca una quota di discrezionalità del valutatore.

Tuttavia, da un lato il carattere dell'obiettività del criterio di individualizzazione del premio non è espressamente richiesto dall'Agenzia delle entrate, essendo la strutturazione del premio neutra rispetto alla riconduzione del premio alla fattispecie della legge di stabilità 2016; dall'altro lato, a parere di chi scrive, pur non potendosi garantire un'assoluta oggettività dei criteri correlati alla professionalità, la loro ammissibilità ai fini dell'applicazione dell'agevolazione fiscale e della fruizione in servizi di welfare può essere rafforzata minimizzando le distorsioni soggettive della valutazione attraverso la garanzia della giustizia organizzativa, soprattutto nella sua dimensione procedurale³³².

Tutto ciò premesso, considerando che il S.R.I. si configura come un sistema integrato di *skill-based pay* e *performance-based pay* anche nella componente del premio di risultato, al fine di consentire l'applicazione del regime fiscale di favore la piattaforma aziendale subordina la sua corresponsione al conseguimento di un risultato incrementale di redditività, individuato provvisoriamente nella variazione del MOL dell'anno di riferimento superiore del 5% alla media del triennio precedente³³³. Tale risultato da conseguire si configura a tutti gli effetti come un obiettivo filtro legato ad un incremento di redditività³³⁴: il previo conseguimento di questo obiettivo di redditività condiziona, abilitandola, l'erogazione del premio di risultato, rendendolo incerto nell'*an* e nel *quantum*. In tal modo, non solo si permette al S.R.I, nella componente del premio di risultato, di fruire della

³³² Sul punto, si rinvia al successivo paragrafo 7 del presente capitolo.

³³³ Alla data di chiusura della presente ricerca, Giotto cooperativa sociale non ha ancora determinato il parametro di redditività cui condizionare l'erogazione del premio di risultato. Provvisoriamente, si è pertanto indicato il medesimo parametro di redditività cui è subordinata l'erogazione di una percentuale dell'ERT ai sensi dell'Accordo ERT regionale del 25 ottobre 2017. Per approfondimenti sulla progettazione di tali indicatori; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, op. cit., pp. 23 – 24.

³³⁴ Sulla tipologia di obiettivo filtro e le sue differenze rispetto obiettivo additivo e obiettivo moltiplicatore, cfr. UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, op. cit., pp. 52 – 53.

detassazione e welfarizzazione ammesse dalla legge, ma si assicura la tensione ad un autofinanziamento del sistema premiale³³⁵.

Come specificato nella piattaforma aziendale, “*ai fini della determinazione quantitativa del premio di risultato spettante al singolo recuperando, l’ammontare del premio varia in funzione del punteggio complessivo conseguito al termine di ogni periodo di valutazione*”, come calcolato attraverso la scheda di valutazione (cfr. par. 6 del presente capitolo), con applicazione di specifiche percentuali sull’importo massimo del premio di risultato, pari ad € 1.560,00 annuali, ovvero € 520,00 per ciascun periodo di valutazione quadrimestrale, come di seguito illustrato:

Tab. 8: Importi del premio di risultato conseguibili al termine di un periodo di valutazione quadrimestrale

<i>Percentuale dell’importo massimo del PdR</i>	<i>Importo lordo corrispondente in €</i>
33	171,60
66	343,20
100	520,00

Fonte: elaborazione propria.

La piattaforma aziendale specifica che “*il premio di risultato non è utile ai fini del calcolo di alcun istituto di legge o contrattuale, in quanto le parti ne hanno definito l’ammontare in senso onnicomprensivo, tenendo conto di qualsiasi incidenza, ivi compreso il TFR*”: una tale formulazione consente di evitare gli effetti rimoltiplicatori della lievitazione dell’incentivo senza incorrere in perplessità legali derivanti dall’aver reso il premio di risultato avulso da altri elementi del trattamento economico di origine legale³³⁶.

Nello schema di accordo aziendale ipotizzato è stato anche affrontato il tema del rapporto tra S.R.I. (nella sua componente del premio di risultato) e il PTR, che dal 2020 sostituirà l’ERT. L’Accordo Regionale Veneto sull’ERT del 20.10.2017

³³⁵ In caso contrario, si avrebbe il rischio di dover elargire premi a lavoratori che raggiungano i loro obiettivi anche quando il bilancio dell’impresa si chiude con scarsi risultati o in perdita. Così A. TESTONI, *Manuale di tecnica di relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2014, p. 161, che suggerisce di individuare un parametro legato alla redditività quale pre-requisito per l’erogazione del salario variabile.

prevede una disposizione in forza della quale in fase di erogazione dell'ERT *“andranno detratte le somme già erogate a titolo di anticipo dell'ERT stesso e/o intese come anticipo dell'ERT (quali Elemento Garanzia Retributiva previsto dall'art. 10 del CCNL), IVC ove non dovuta o eventuali ulteriori erogazioni”*.

Si tratta di una disposizione di non pacifica interpretazione³³⁷, soprattutto con riferimento alle *“eventuali ulteriori erogazioni”*. Tale formula non allude né alle somme erogate a titolo di anticipo ERT, né all'elemento di garanzia retributiva, né all'indennità di vacanza contrattuale non dovuta, in quanto espressamente richiamate; sembra dunque che si alluda ad ulteriori erogazioni a titolo premiale, quale potrebbe essere il S.R.I. nella sua componente del premio di risultato. Nell'ipotesi che i futuri accordi territoriali sul PTR prevedano una disposizione di analogo tenore, la piattaforma aziendale dispone che *“laddove ciò sia consentito dall'Accordo Regionale Veneto sul PTR, le somme erogate a titolo di premio di risultato andranno detratte dall'importo del Premio Territoriale di Risultato imputabile al medesimo anno di riferimento, fino a concorrenza dello stesso”*. La lettura in combinato disposto di tale disposizione con una del tenore di quella anzidetta di cui all'Accordo Regionale Veneto sull'ERT del 20.10.2017 consente di corrispondere il premio di risultato, quale componente del S.R.I., in sostituzione del PTR, fino a concorrenza dell'importo del PTR da corrispondere nell'anno di riferimento.

6.3. Fruizione del premio di risultato a mezzo di prestazioni di welfare aziendale e alcune considerazioni sulla progettabilità di un welfare aziendale per i lavoratori detenuti

La piattaforma aziendale non si limita a sancire, attraverso la sua regolamentazione ed una espressa esplicitazione che *“il premio di risultato ha le caratteristiche richieste dalla normativa vigente ai fini della fruizione dello speciale regime fiscale di cui all'art. 1, c. 182 l. 28 dicembre 2015, n. 208”* ma, in conformità all'art. 1, c. 187, l. n. 208/2015, prevede che possa *“essere fruito, per scelta del lavoratore, in tutto o in parte, attraverso i servizi di Welfare di cui al comma 2, all'ultimo periodo del comma 3 e al comma 4 dell'art. 51 del T.U.I.R, individuati ai sensi del successivo articolo 4”*.

³³⁶ In tal senso, si è recepita l'indicazione di P. TOSI, *Senza ostacoli di norma*, in *Dir. Pol. Lav.*, n. 1, 1990, pp. 85 – 87, cui si rinvia per approfondimenti sui limiti dell'autonomia collettiva di sottrarre l'incidenza degli emolumenti incentivanti variabili sulle altre voci retributive di origine legale e contrattuale.

³³⁷ Si segnala che ai sensi delle disposizioni finali dell'Accordo Regionale Veneto sull'ERT del 20.10.2017, eventuali interpretazioni dell'accordo sono di esclusiva competenza delle parti firmatarie.

Dunque, è consentita la possibilità di c.d. welfarizzazione del premio di risultato, che comporta una convenienza economica per il recuperando, consistente nella non imponibilità ai fini IRPEF delle somme welfarizzate, solo minimamente controbilanciata dalla mancata contribuzione previdenziale³³⁸, nonché nella possibilità di accedere a determinati servizi di welfare a costi inferiori rispetto a quelli che sosterebbe individualmente al di fuori dello schema del welfare aziendale.

La fruizione (su scelta del recuperando) a mezzo di servizi di welfare messi a disposizione dalla Giotto cooperativa sociale riguarda esclusivamente la componente del S.R.I. quale premio di risultato, non il salario di 1° ingresso. Non potrebbe essere diversamente, giacché la flessibilizzazione retributiva propria del salario d'ingresso interessa una quota del minimo tabellare e gli aumenti salariali, una volta conseguiti, si stabilizzano; dunque si tratta di somme costituenti compenso in denaro fisso o variabile non suscettibili di sostituzione a mezzo di *benefits* in conformità agli interpelli n. 954-511/2011 del 13 giugno 2012, c.d. Willis Italia e n. 954-454/2013 del 12 febbraio 2014 dell'Agenzia delle entrate, i cui orientamenti devono considerarsi ancora attuali, salvo che per il premio di risultato come disposto dalla legge di stabilità 2016.

La facoltà di fruizione del premio in servizi di welfare è strettamente correlata all'art. 4 della piattaforma aziendale, con cui le parti sociali definiscono l'obbligo negoziale, in capo alla Giotto, di adozione, nei limiti di budget annualmente stanziati, di un Piano Welfare rivolto alla generalità dei dipendenti della cooperativa e/o a categorie omogenee di dipendenti, mediante uno o più regolamenti aziendali³³⁹. Tale disposizione è finalizzata a consentire la piena deducibilità da parte della Giotto dell'ammontare delle spese sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto (c.d. oneri di utilità sociale), ai sensi dell'art. 51, c. 2, lett. f) d.P.R. n. 917/1986 come modificato dall'art. 1, c. 190, l. n. 208/2015, nel caso in cui le opere e servizi per le finalità suddette siano riconosciuti in conformità a disposizioni di regolamento aziendale, ma solo qualora esso esprima o si configuri come "*l'adempimento di un obbligo negoziale*", come chiarito dall'Agenzia delle

³³⁸ A causa dello sgravio contributivo del 95% o del 100% previsti dalla l. n. 193/2000 e dalla l. n. 381/1991 per i lavoratori detenuti.

³³⁹ Alla data di chiusura della presente ricerca, è ancora in corso la fase di progettazione del piano di welfare aziendale: la Giotto sta definendo le caratteristiche del piano con riferimento alla definizione delle misure e l'entità del finanziamento. Comunque, in mancanza di accordo collettivo sul S.R.I., è stato stabilito che si tratterà di un piano di welfare *on top* finanziato con risorse aggiuntive aziendali e disciplinato tramite regolamento aziendale, con importi differenziati per categorie omogenee di dipendenti identificate in funzione dell'appartenenza a un determinato livello di inquadramento.

Entrate con la circolare n. 28/E (par. 2.1). Come rilevato in dottrina³⁴⁰, la suddetta formulazione non è chiara, potendo consistere nella possibilità che la predisposizione del regolamento sia prevista come obbligo da altra fonte di natura contrattuale collettiva, ovvero che il regolamento aziendale possa essere considerato quale “contratto unilaterale”, ovvero con esso il datore di lavoro si obbliga volontariamente nei confronti dei dipendenti a riconoscere una serie di servizi di welfare, come si ricava dalla risposta ad interpello del 29 novembre 2016, prot. n. 954-1417 fornita dall’Agenzia delle entrate, direzione regionale della Lombardia e confermato dalla risposta ad interpello dell’Agenzia delle entrate n. 10 del 25 gennaio 2019. Col fine di recepire anche a quest’ultimo orientamento, con disposizione per la verità pleonastica stante l’origine contrattuale dell’obbligo, l’art. 4 della piattaforma aziendale specifica che *“in ogni caso alla Cooperativa non è concesso di cessare unilateralmente e discrezionalmente, in tutto o in parte, l’implementazione e l’efficacia del piano Welfare definito ai sensi del presente articolo al termine di ciascun anno di riferimento, salvo espresso consenso delle rappresentanze sindacali aziendali ovvero, in loro assenza, delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo”*.

Non v’è dubbio, in base alla legge e alle indicazioni dell’Agenzia delle entrate, che i recuperandi, o più in generale i lavoratori detenuti, possono individuare una categoria omogenea di dipendenti destinataria di specifici servizi e prestazioni di welfare aziendale. Come per i lavoratori liberi, anche per questi ultimi l’erogazione di prestazioni di welfare aziendale (a maggiore ragione se di produttività) consente di incrementare la soddisfazione dei lavoratori, migliorare il clima aziendale e dunque le *performance* dei dipendenti. Ciò per i recuperandi vale a maggior ragione, giacché l’evoluzione del *welfare state* in senso selettivo e non più universale e l’affermarsi di nuove politiche penali e penitenziarie incentrate sulla neutralizzazione e il contenimento anziché sulla rieducazione hanno condotto alla marginalizzazione ed al taglio dei fondi al *welfare* penitenziario (lavoro, istruzione, benefici a sostegno del reddito dei detenuti e

³⁴⁰ Una completa ricostruzione della tematica si rinviene in F. GHISELLI, I. CAMPANER PASIANOTTO, *Fringe benefits e piani di welfare*, Milano, Ipsoa, 2017, pp. 66 – 68. Si veda anche da ultimo E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 16 – 18.

delle loro famiglie)³⁴¹, cui si sommano difficoltà pratiche all'accesso ai servizi erogati dagli enti pubblici, quali l'INPS e i Centri per l'impiego³⁴².

Premesso che, al fine di identificare le prestazioni e servizi di welfare aziendale effettivamente rispondenti ai bisogni dei lavoratori detenuti, resta ferma la necessità di avvalersi degli strumenti d'indagine idonei a rilevarli³⁴³, la disciplina dell'ordinamento penitenziario è tale per cui non tutti i servizi di welfare aziendale e le loro modalità di erogazione risultano effettivamente fruibili per il lavoratore detenuto. Il tema è complesso, finora privo di indagine in letteratura e richiederebbe un approfondimento che esula dall'oggetto della presente ricerca: esso è strettamente connesso ai numerosi limiti connessi ad esigenze di sicurezza, che non si sostanziano solo nella disciplina del peculio *ex art. 25 o.p.* e nel correlativo divieto di possesso di denaro, ma nella disciplina limitativa della ricezione, acquisto e possesso di oggetti, anche personali, nell'impossibilità per un detenuto di disporre di un conto corrente, nei limiti all'accesso e all'uscita di soggetti terzi nell'istituto penitenziario nonché all'utilizzo della strumentazione telematica e dell'accesso ad internet da parte dei detenuti.

Volendo formulare qualche considerazione ulteriore sul tema, preliminarmente, deve prendersi atto della peculiare situazione del detenuto, alla cui limitazione della libertà personale si correla un penetrante potere dell'amministrazione penitenziaria in ordine alla gestione della quotidianità: dei tempi, dei luoghi, dei beni possedibili e scambiabili. Potere penetrante disciplinato dal regolamento interno o, in sua assenza, dalla disposizione del direttore d'istituto, nel rispetto delle indicazioni di cui all'ordinamento penitenziario e al regolamento d'esecuzione, ed esercitato in conformità alle circolari emanate dal Dap.

In particolare, occorre tenere conto del fatto che, in attuazione del principio di garanzia di pari condizioni di vita ai detenuti³⁴⁴, i valori monetari del detenuto

³⁴¹ Su questi temi, si veda da ultimo G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei condannati*, *op. cit.*, pp. 85 ss.

³⁴² Con particolare riferimento alle politiche attive del lavoro, cfr. da ultimo V. LAMONACA, *Il lavoro dei detenuti e degli internati alla prova del d. lgs. n. 150/2015*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, pp. 249 ss.

³⁴³ Cfr. sulle tecniche di inquadramento e analisi della popolazione aziendale S. FOGOLIN, *Metodo progettuale dello studio Fieldfisher*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0., Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016, pp. 372 ss. e E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 44 – 50.

³⁴⁴ *Ex art. 3 o.p.* “Negli istituti penitenziari è assicurata ai detenuti ed agli internati parità di condizioni di vita. In particolare il regolamento stabilisce limitazioni in ordine all'ammontare del peculio disponibile e dei beni provenienti dall'esterno”.

possono confluire o nel fondo vincolato del peculio, o nel fondo disponibile, ovvero eccedere quest'ultimo ad avere un'ulteriore destinazione, secondo la disciplina dell'art. 57 reg. es.

Il fondo vincolato è costituito dalla quota di un quinto della retribuzione del lavoratore detenuto, mentre il fondo disponibile è costituito dall'insieme di una serie di valori quali la remunerazione all'esito dei prelievi ammessi dall'ordinamento penitenziario, denaro all'ingresso in istituto, ricavato della vendita degli oggetti di proprietà dell'utenza o inviato dalla famiglia e da altri o ricevuto a titolo di premio o di sussidio, fino al limite massimo di 1032,91 euro; ciò che eccede tale limite, salvo che non debba essere immediatamente utilizzato per spese inerenti alla difesa legale, al pagamento di multe o ammende, nonché al pagamento di debiti, viene inviata ai familiari o conviventi secondo le indicazioni dell'interessato, o depositata a suo nome presso un istituto bancario o un ufficio postale.

Il detenuto non può possedere denaro *ex art.* 14 reg. es., ma può utilizzare il fondo disponibile del peculio, attraverso un "libretto" di conto corrente consegnato dalla direzione d'istituto, che può essere alimentato anche con flussi di denaro provenienti dall'esterno. Questa disciplina consentirebbe potenzialmente la piena fruibilità del c.d. welfare rimborsuale (spese per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico, servizi di educazione e istruzione, ivi inclusi i servizi di mensa nonché la frequenza di ludoteche e di centri estivi ed invernali, servizi di assistenza a familiari anziani e non autosufficienti) a beneficio dei propri familiari. Infatti, le somme rimborsate dovrebbero essere accreditate alla direzione d'istituto (mediante vaglia postale, consegna del denaro allo sportello – colloqui ovvero accredito su C/C bancario, laddove previsto), la quale a sua volta dovrebbe accreditare le somme sul "libretto" di conto corrente consegnato al detenuto e che rappresenta il fondo disponibile del peculio, dunque soggetto al limite massimo di 1.032,91 €. Le somme derivanti dal rimborso delle prestazioni di welfare aziendale (laddove consentito) ed eccedenti l'anzidetto limite sarebbero inviate ai familiari o conviventi, o depositate a nome del lavoratore detenuto presso un istituto bancario o un ufficio postale.

L'erogazione "interna" delle misure di welfare da parte del datore di lavoro attraverso i propri mezzi e la propria organizzazione così come l'erogazione esternalizzata attraverso una rete di fornitori della prestazione dovrebbe avvenire nei limiti della disciplina penitenziaria, rispettivamente nei limiti di agibilità ammessi dalla convenzione con la direzione d'istituto e principalmente da parte di enti già abilitati ad operare all'interno dell'istituto di pena (ad esempio lo spaccio interno deputato alla vendita di generi alimentari) in base ad una convenzione con il datore di lavoro. Più complessa l'erogazione di prestazioni di welfare da parte

di fornitori esterni, stante gli ostacoli normativi (prima ancora che fisici) all'ingresso di terzi nell'istituto penitenziario e all'uscita di lavoratori detenuti da esso, nonché alle correlate limitazioni alla libertà di movimento: tale situazione renderebbe potenzialmente accessibili quali misure di welfare i contributi per la previdenza complementare ovvero contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie, e l'assistenza sanitaria integrativa (a beneficio dei familiari), nonché le erogazioni in natura fino a 258,23 € annui, riconducibili alla fornitura di specifici beni.

Tali beni, erogati attraverso lo schema del welfare innominato di cui all'art. 51, c. 3 Tuir, potrebbero provenire anche dall'esterno, purché nel rispetto dell'art. 14 reg. es.: consegna nel limite di quattro pacchi al mese di peso non superiore a 20 kg, soggetti a previ controlli, contenenti esclusivamente generi di abbigliamento e generi alimentari di uso comune che non richiedono manomissioni in sede di controllo e sempre purché tali generi non superino le normali esigenze dell'individuo³⁴⁵. Sarebbe così possibile acquistare all'esterno generi alimentari a costi sensibilmente inferiori rispetto a quelli dello spaccio interno, che la prassi attesta essere superiori a quelli di mercato a causa dell'assenza di concorrenza.

Gli acquisti di beni e generi alimentari possono avvenire anche nello spaccio interno dell'istituto di pena, tra quelli ammessi dal regolamento interno finalizzati alla cura della persona e all'espletamento delle attività trattamentali, culturali, ricreative e sportive. Tuttavia a parere di chi scrive l'acquisto di beni e generi alimentari può avvenire nel rispetto dei limiti di spesa previsti per il sopravvitto³⁴⁶: dunque, in concorso con gli altri valori che concorrono al fondo disponibile del peculio, gli importi accreditati sul conto welfare non potrebbero essere utilizzati per gli acquisti e la corrispondenza per un massimo di 500,00 € mensili (150,00 € settimanali) e per gli invii ai familiari e ai conviventi per un massimo di 750,00 € mensili (previa autorizzazione direzione d'istituto sempreché si tratti di "prestazioni integrative", altrimenti massimo 350,00 € mensili). Se così non fosse, appare evidente che gli acquisti di beni e generi alimentari a mezzo del welfare aziendale consentirebbero di aggirare i suddetti limiti fissati in attuazione del principio di pari condizioni di vita tra i detenuti di cui all'art. 3 o.p.

³⁴⁵ A tal fine rileva altresì la circolare GDAP-0390173-2008 "*Generi di cui è consentito il possesso, l'acquisto e la ricezione*".

³⁴⁶ Si rinvia alla circolare GDAP-0277389-2013 "*Somme che possono essere spese dai detenuti per acquisti e corrispondenza*".

Com'è noto, l'erogazione esternalizzata del welfare aziendale tendenzialmente avviene a mezzo dei voucher³⁴⁷, così come la gestione del budget figurativo riconosciuto a ciascun lavoratore da fruire in servizi di welfare (il c.d. conto welfare) avviene a mezzo delle piattaforme informatiche³⁴⁸. Anche l'utilizzo di tali strumenti non è affatto agevole nella realtà detentiva.

Nonostante le indicazioni più recenti del Dap promuovano l'utilizzo delle apparecchiature informatiche e della connessione internet con finalità rieducativa (ad esempio per svolgere la prestazione di lavoro ovvero effettuare colloqui via Skype con i familiari)³⁴⁹, è evidente che le soverchianti esigenze di sicurezza (e di bilancio) costituiscano un ostacolo alla disponibilità da parte del lavoratore detenuto di un'apparecchiatura informatica che consenta l'accesso alla piattaforma di gestione del welfare e di fruizione telematica dei voucher. Allo stesso modo, ostacoli sussistono all'utilizzo di voucher cartacei, per i quali, occorre che il possesso sia abilitato dal regolamento interno, ai sensi dell'art. 14 reg. es.

Si può ipotizzare, stante l'assenza di espliciti divieti sul punto, che, in caso di impossibilità di gestione telematica del conto welfare, il lavoratore detenuto possa delegare in tal senso un suo familiare o più in generale un terzo, fermo restando che i servizi di welfare debbano essere fruiti esclusivamente dal titolare o, laddove consentito, dai suoi familiari. D'altra parte, stante le drastiche limitazioni all'utilizzo della telefonia ed ai limiti oggettivi della corrispondenza, ogni altra soluzione di gestione diretta (magari interfacciandosi con l'amministrazione del provider) appare impraticabile³⁵⁰.

In conclusione, appare evidente che, nell'ipotesi di progettare un welfare aziendale *ad hoc* per i lavoratori detenuti, non possa prescindersi da un protocollo d'intesa con i soggetti pubblici competenti, per disciplinare aspetti come l'accesso alla piattaforma telematica di gestione del welfare, l'utilizzo dei voucher, l'erogazione diretta da parte del datore di lavoro di prestazioni (ad esempio servizi di assistenza legale o fiscale ovvero della mensa aziendale), il meccanismo di

³⁴⁷ Per approfondimenti, cfr. L. VOZELLA, *Buono/voucher welfare*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 218 – 220.

³⁴⁸ Per approfondimenti, cfr. G. BENINCASA, *Conto welfare*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, pp. 221 – 223.

³⁴⁹ Cfr. sul punto GDAP-0366755-2015: "*Possibilità di accesso ad internet da parte dei detenuti*" nonché GDAP 0031246-2019: "*Utilizzo di Skype per l'effettuazione di videochiamate da parte dei detenuti ed internati con i familiari e/o conviventi*".

³⁵⁰ Per approfondimenti, si rinvia agli artt. 38 – 39 reg. es., rispettivamente sulla corrispondenza epistolare e telegrafica e sulla corrispondenza telefonica.

computo del concorso del budget figurativo e del fondo disponibile del peculio in caso di acquisto di beni e generi alimentari³⁵¹. La regolamentazione tramite protocollo è soprattutto necessaria a preservare le esigenze di sicurezza ed il principio di assicurazione di pari condizioni di vita ai detenuti. Tale principio è finalizzato proprio a prevenire differenziazioni e affermazione di posizioni di egemonia tra i detenuti. In tal senso, le utilità derivanti da servizi di welfare potrebbero rappresentare il principale degli elementi di differenziazione all'interno dei reparti detentivi, contribuendo a realizzare e consolidare posizioni di leadership e di subordinazione tra reclusi. Tuttavia, a parere di chi scrive, se il maggiore potere di autosostentamento e supporto ai familiari non deriva dall'appartenenza a sodalizi criminali, ma sia correlato al rapporto di lavoro svolto dal recluso, tale principio dovrebbe essere soggetto ad opportuni contemperamenti.

In assenza di una regolamentazione tramite protocollo, l'unico welfare aziendale ipotizzabile per i lavoratori detenuti sembra essere esclusivamente quello solo indirettamente fruito dagli stessi: il welfare rimborsuale a beneficio dei familiari (ivi inclusa l'assistenza sanitaria integrativa) e quello consistente in contributi e premi versati per la previdenza complementare o contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie, gestito telematicamente dai familiari (o comunque terzi) dietro mandato del lavoratore detenuto.

8. Il processo di valutazione

Il procedimento di valutazione su cui si fonda il S.R.I. si configura a tutti gli effetti come un'evoluzione della procedura già in essere in Giotto cooperativa sociale (cfr. par. 4), adattata al S.R.I., in modo da garantire anche i tre macrofattori di successo dei sistemi *skill-based pay*, come identificati in dottrina³⁵².

Preliminarmente, va fatta una precisazione con riferimento al ciclo valutativo. Vero è che di solito i sistemi premiali hanno come riferimento l'orizzonte

³⁵¹ Interessante in tal senso il progetto "Welfare in carcere: Inps – con te" del 2012, basato su un protocollo d'intesa tra il Garante dei detenuti del Lazio, il Provveditore alle carceri del Lazio e la direzione regionale dell'INPS, con cui si è prevista l'attuazione nei 14 istituti di pena della Regione, di un nuovo servizio ai detenuti destinato all'implementazione di un modello per facilitare l'accesso ai servizi assistenziali e previdenziali. Cfr. M. QUATTROCCHI, *Diritti dei detenuti*, in A. MORELLI, L. TRUCCO (a cura di), *Diritti e autonomie territoriali*, Giappichelli editore, Torino, 2014, pp. 158 ss., spec. pp. 160 – 161.

³⁵² Criteri e procedure valutative chiare e comunicabili; valutazioni basate su un'ampia gamma di parametri, in grado di comunicare tutte le variabili del comportamento lavorativo; immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro. Per approfondimenti, cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *la valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, pp. 801 – 803 e 810 – 812.

temporale dell'anno, in coerenza con la periodicità del budget aziendale³⁵³. Con la conseguenza che l'erogazione premiale, se dovuta, avviene al termine della valutazione, cioè nell'anno successivo a quello di riferimento. Nel caso specifico del S.R.I, si è ipotizzata una valutazione quadrimestrale³⁵⁴, secondo le seguenti scansioni:

- 1° quadrimestre: 21 gennaio – 20 maggio;
- 2° quadrimestre: 21 maggio – 20 settembre;
- 3° quadrimestre: 21 settembre – 20 gennaio.

Una tale frequenza di valutazione consente di tenere vivo nel tempo il carattere incentivante del sistema, in sostanza supplendo alle esigenze di monitoraggio dei risultati³⁵⁵ e di garanzia di frequenti momenti di riscontro³⁵⁶. Vero è che, in occasione della consegna del prospetto paga, può realizzarsi un momento informale di confronto tra supervisore e recuperando, che consente comunque la trasmissione di *feedback* sull'andamento della valutazione; ciononostante, per le vicende della detenzione non sempre ciò è possibile e si deve procedere alla mera spedizione via posta del prospetto paga.

Come già osservato, il meccanismo valutativo interessa, in via sperimentale, esclusivamente detenuti assunti mediante C.R.L. con la qualifica di “operatore di call center” o “addetto all'assemblaggio” (art. 3, n. 1).

La fase di pianificazione si svolge al momento dell'assunzione, e comunque prima dell'inizio dell'attività lavorativa del recuperando presso la Giotto. Consiste in un colloquio individuale tra il dipendente identificato dalla direzione aziendale quale supervisore – di regola un team leader – ed il recuperando. In questa sede il supervisore, congiuntamente con un addetto dell'ufficio sociale, è tenuto a illustrare al recuperando le modalità di funzionamento del S.R.I. e a definire, di comune accordo con il lavoratore, la scheda di valutazione³⁵⁷, nonché illustrare gli

³⁵³ Con dei vantaggi derivanti dalle logiche di simmetria temporale, per posizioni diverse da quelle manageriali; cfr. in particolare R. POETTO, *op. cit.*, pp. 128 – 129; A. PELLERO, *op. cit.*, p. 18.

³⁵⁴ Con riferimento al periodo di valutazione ai fini degli aumenti salariali a titolo di salario di 1° ingresso, F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 102 suggeriscono una cadenza semestrale, ma ammettono la possibilità di una cadenza più ravvicinata. La prassi attuale della Giotto attesta con riguardo al salario d'ingresso una cadenza semestrale, con riguardo al cottimo una cadenza mensile.

³⁵⁵ Per il valore di tale attività di monitoraggio, cfr. UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, *op. cit.*, p. 89.

³⁵⁶ Come già visto fattore di successo di un sistema di incentivazione della professionalità: D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, pp. 802 – 803.

³⁵⁷ Questi ultimi identificati tra supervisore e recuperando esclusivamente quando correlati alla *performance*, giacché quelli di competenza sono già predefiniti, come già osservato (cfr. par. 6). Come è stato osservato (L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA,

indicatori, assegnare gli obiettivi da conseguire nel periodo di valutazione e definire le fasce di punteggi complessivi che consentono di gradare l'importo del S.R.I. in funzione della professionalità espressa³⁵⁸. In questa fase il dizionario delle competenze trasversali dovrebbe essere consegnato al recuperando. In tal modo si vuole garantire la trasparenza del sistema e del suo funzionamento, come richiesto in letteratura per rendere lo stesso sistema performante³⁵⁹.

Al termine del periodo di osservazione è realizzata la valutazione finale della professionalità: il supervisore, congiuntamente con un addetto dell'ufficio sociale, sulla base della media dei risultati conseguiti mensilmente nel corso del quadrimestre, indica in contraddittorio con il recuperando in sede di colloquio riservato, i risultati effettivamente conseguiti per ciascun indicatore³⁶⁰, riportandoli sulla scheda di valutazione, e calcola l'importo del S.R.I. Nella stessa sede individua gli obiettivi da conseguire nel successivo periodo di valutazione, descrivendo le azioni utili a tal fine.

Alla luce della valutazione finale, se con riferimento ad uno o più indicatori di competenza o *performance*, si registra al termine del periodo di misurazione una

Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 15), l'affinamento dei sistemi di retribuzione variabile poggia in gran parte sulla valorizzazione del ruolo dei supervisori e sull'utilizzazione di parametri di valutazione della produttività che consentono di valorizzare professionalità specifiche.

³⁵⁸ Dunque, la definizione degli obiettivi, che costituisce parte attuativa ed integrante del progetto personalizzato ex art. 2 CCNL Cooperative sociali, avviene ad opera di un gruppo di valutazione composto esclusivamente da esponenti della cooperativa. Benché si condivida astrattamente la posizione dottrinale di segno opposto (F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, pp. 100 - 101) che richiede il coinvolgimento nella valutazione anche di tutti i soggetti che hanno la possibilità di influenzare il progetto formativo e costituire un impedimento alla sua riuscita (nel caso di specie i componenti del G.O.T.), si ritiene che, trattandosi di valutazione che attiene a risultati strettamente connessi all'espletamento dell'attività lavorativa, un coinvolgimento di figure estranee all'organizzazione del lavoro sia improprio, ed anche di difficile realizzazione pratica, rendendo il sistema di valutazione macchinoso ai limiti della non operatività.

³⁵⁹ Oltre D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *ibidem*, si veda a livello nazionale R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, pp. 115 ss.; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1, pp. 637 ss. e, nella letteratura straniera, N. GUPTA, G. E. LEDFORD JR, G.D. JENKINS JR, D.H. DOTY, *Survey – based prescriptions for skill – based pay*, in *ACA Journal*, 1992, vol. 1, n. 1, pp. 50 – 61; C. LEE, K. LAW, P. BOBKO, *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, pp. 851 – 873. Anche con riferimento al salario di 1° ingresso, F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, pp. 91 – 102 insistono diffusamente sulla condivisione e lo scambio d'informazioni con il soggetto svantaggiato.

³⁶⁰ Tendenzialmente, nonostante la valutazione spetti al gruppo di valutazione nel suo insieme, il supervisore individuerà i risultati di *performance* conseguiti, mentre il conseguimento degli obiettivi competenziali vede un ampio ruolo dell'addetto dell'ufficio sociale. Non potrebbe essere diversamente, giacché si tratta di tradurre in numero considerazioni di tipo descrittivo, operazione in cui è intrinseca una quota di discrezionalità dei valutatori. L'integrazione delle diverse opinioni di supervisore e addetto dell'ufficio sociale consente di ridurre al massimo le distorsioni soggettive della valutazione. Per approfondimenti, cfr. F. PERRINI – G. ZANONI, *op. cit.*, p. 101.

valutazione “Non valutabile” o “Da migliorare”, il supervisore può definire, in contraddittorio con il recuperando in sede di colloquio riservato, un piano di miglioramento individuale, in altri termini un programma formativo individuale finalizzato a colmare le lacune competenziali e/o le basse *performance*.

Ulteriore fase del procedimento (art. 3, n. 7), di carattere eventuale e a garanzia dell’oggettività della valutazione (soprattutto con riferimento ai profili competenziali), è rimessa ad una commissione di valutazione, composta dal responsabile area risorse umane, dal direttore, dal referente dell’area nella quale si inserisce la prestazione lavorativa del recuperando e, laddove costituite, da un componente della rappresentanza sindacale aziendale espressione di una organizzazione sindacale territoriale cui il recuperando aderisce o al quale ha conferito specifico mandato³⁶¹. A tale organo collegiale è rimessa la composizione tramite accordo della controversia derivante dal rigetto da parte del recuperando della valutazione finale, facoltà esercitabile già in sede di notificata alla cooperativa entro due giorni di calendario dall’avvenuta conoscenza. Tuttavia, il procedimento ed i termini di composizione della controversia non sono dettagliati³⁶².

Nel suo complesso, il sistema valutativo complessivamente inteso presenta i caratteri richiesti dalla teoria della giustizia organizzativa³⁶³. Con riferimento alla dimensione dell’imparzialità distributiva, il recuperando riceve la valutazione e la votazione finale sulla base delle competenze espresse e della *performance* espletata, e le variazioni del S.R.I. sono correlate alla valutazione riportata. Con riferimento alla dimensione della giustizia procedurale, gli indicatori di valutazione sono predefiniti contrattualmente e comunicati ai recuperandi; questi ultimi conoscono gli anzidetti parametri prima che la valutazione si verifichi; gli indicatori di *performance* sono oggettivi e numericamente misurabili; è prevista la possibilità di rigettare la valutazione presso un organo che vede la presenza di un

³⁶¹ Sull’opportunità di prevedere un valutatore di secondo livello, cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità*, op. cit., pp. 813 – 814; R. POETTO, op. cit., p. 129.

³⁶² A differenza ad esempio del sistema premiale della Santander Consumer Bank.

³⁶³ Per tale teoria, si veda principalmente J. GREENBERG, *The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations*, in H. W. BIERHOFF, R. L. COHEN, J. GREENBERG (a cura di), *Justice in Social Relations*, Plenum Press, 1986, per cui la percezione di giustizia dei lavoratori dipende dalla giustizia distributiva, procedurale e interazionale. La giustizia distributiva consiste nel modo in cui le ricompense sono assegnate e quindi nell’equità percepita dagli individui con riguardo al modo in cui sono trattati. La giustizia procedurale consiste nell’equità percepita relativamente alla modalità di assunzione delle decisioni. La giustizia interazionale rappresenta l’equità percepita dagli individui contestualmente all’applicazione delle decisioni, che è tanto maggiore quanto maggiore è il loro coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e valutative.

rappresentante sindacale; è prevista una procedura cadenzata e calendarizzata nel tempo; in via informale (durante la consegna del prospetto paga) si può realizzare un momento di confronto tra recuperando e supervisore, cosicché il recuperando stesso ha la possibilità di influenzare le informazioni che saranno utilizzate in fase di valutazione.

Per completezza (art. 3, n. 9), si segnala che, con riferimento al salario di 1° ingresso, ai fini del calcolo del trattamento economico spettante a seguito della variazione degli importi della retribuzione, tale variazione è applicata per il mese successivo a quello conclusivo del periodo di valutazione di riferimento. Quanto invece agli importi del premio di risultato, questi possono essere corrisposti in un'unica soluzione entro il 12° giorno successivo alla fine del mese conclusivo del periodo di valutazione di riferimento, ovvero a mezzo di quattro pagamenti frazionati di uguale importo, ciascuno dei quali corrisposto entro il 12° giorno del mese, e comunque entro quattro mesi dalla fine del mese conclusivo del periodo di valutazione di riferimento.

In tal modo – ferma restando una valutazione idonea – l'incentivo retributivo è distribuito su tutto l'anno, mensilmente. Questo produce indubbi vantaggi economici e motivazionali³⁶⁴ ed dovrebbe agevolare l'accettazione del S.R.I., essendo del tutto simile a quella del preesistente sistema a cottimo pieno. L'importo della componente del S.R.I. configurata quale premio di risultato è proporzionato all'effettiva presenza lavorativa nel periodo di valutazione, espressa in ore. Sono equiparate all'effettiva presenza lavorativa una serie di assenze, secondo un'elencazione tassativa³⁶⁵, che non include i giorni di assenza per malattia non grave, pure certificati, nonché le assenze temporanee per vicende connesse all'esecuzione della pena; ciò al fine di contenere il tasso di assenteismo,

³⁶⁴ Per approfondimenti, cfr. G. MINNICI, *Dare il massimo. Incentivi e partecipazione: il sistema incentivante*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli editore, 2010, pp. 382 – 383.

³⁶⁵ L'elencazione prevede: a) ricoveri ospedalieri e day hospital o forme equivalenti con attestazione di intervento chirurgico e la relativa convalescenza senza soluzione di continuità opportunamente certificata dai presidi sanitari ASL; b) il giorno di day hospital o forme equivalenti senza intervento chirurgico, limitatamente al giorno di ricovero; c) i periodi di malattia, certificata come conseguente a trattamenti terapeutici di malattie oncologiche, o di gravi patologie cronico – degenerative ingravescenti o che comunque comportino una inabilità lavorativa temporanea del 100 per cento; d) infortuni sul lavoro; e) permessi retribuiti, periodi di riposo compensativo retribuiti e ferie. Ovviamente non è prevista l'astensione obbligatoria per maternità, pur richiesta espressamente dall'art. 1, c. 186 l. n. 208/2015, perché i recuperandi sono tutti di sesso maschile.

notevolmente superiore per i detenuti rispetto ai lavoratori liberi³⁶⁶, e non imputare alla Giotto il costo di assenze riconducibili a problematiche sanitarie, organizzative e gestionali dell'esecuzione penale. Il proporzionamento sulle ore di effettiva presenza avviene utilizzando la medesima formula già prevista per l'ERT³⁶⁷.

La piattaforma aziendale contiene altresì indicazioni sul calcolo del S.R.I. e sulla sua erogazione per l'ipotesi di cambio di mansione *ex artt.* 2103 c.c. e 48 CCNL (art. 3, n. 5) e di cessazione del rapporto di lavoro (art. 3, n. 9). Se nel corso di un periodo di valutazione al recuperando è assegnata una nuova qualifica, l'importo del S.R.I. a titolo di premio di risultato è riconosciuto in base ai risultati conseguiti correlati alla precedente qualifica. Il supervisore congiuntamente con un addetto dell'ufficio sociale, individua gli indicatori e assegna gli obiettivi da conseguire nel periodo di valutazione correlati alla nuova qualifica. Con riferimento all'importo del S.R.I. a titolo di salario di 1° ingresso, il mutamento di qualifica non assume alcun rilievo ai fini dell'entità dell'importo stesso. Se nel corso del periodo di valutazione cessa il rapporto di lavoro, il premio di risultato sarà riconosciuto per le ore di effettiva presenza all'atto del termine del rapporto di lavoro, e sarà corrisposto congiuntamente alle competenze di fine rapporto.

³⁶⁶ Su alcune modalità di correlare il premio di risultato alla presenza/assenza del dipendente per contenere l'assenteismo, cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva... op. cit.*, p. 20. Sulle potenziali criticità della penalizzazione dell'importo premiale in proporzione alle giornate di assenza del lavoratore, si veda A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, 2016, n. 5, pp. 19 ss.

³⁶⁷ Ovvero la seguente: Valore orario: Valore premio di risultato determinato/(38*4,33*4); Valore premio di risultato individuale: Valore orario * (n° ore lavorate + ore di assenza equiparate ad effettiva presenza).

CAPITOLO V

CONCLUSIONI

Sommario: 1. Alcune ipotesi sugli effetti del S.R.I. – 2. Valutazione dell'applicabilità generalizzata del C.R.L. e S.R.I. al lavoro penitenziario. – 3. Riflessi giuridici del S.R.I. sull'obbligazione di lavoro. – 4. Auspicabili prospettive di riforma del lavoro penitenziario.

1. Alcune ipotesi sugli effetti del S.R.I.

L'analisi giuridica della piattaforma aziendale mostra che, poiché il sistema retributivo incentivante ha natura variabile, come combinazione di remunerazione delle *performance* e delle competenze rispettosa dell'art. 36 Cost., esso è coerente con la funzione rieducativa della pena ai sensi dell'art. 27 Cost., nell'interpretazione giurisprudenziale di acquisto o sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale.

Ci si chiede, tuttavia, se possa essere effettivamente provato che un sistema così congeniato, al di là della coerenza con i principi costituzionali e l'ordinamento giuridico, favorisca il reinserimento sociale del lavoratore detenuto.

Una tale dimostrazione avrebbe preliminarmente richiesto l'implementazione del sistema retributivo incentivante, condizione che alla data di chiusura della presente ricerca non è dato rinvenire presso la Giotto cooperativa sociale³⁶⁸.

Anche ammettendo la sussistenza di tale presupposto, per misurare il successo a livello rieducativo del sistema retributivo incentivante occorrerebbe basarsi sul parametro della recidiva sotto il profilo giuridico³⁶⁹, “la cui mancanza indica un buon risultato dell'attività riabilitativa, mentre la ricaduta nel reato dovrebbe segnalare l'insufficienza di tale attività”³⁷⁰. È ben noto, tra gli studiosi del tema più attenti così come tra i detrattori della rieducazione, come non esistano ricerche che dimostrino inequivocabilmente la validità dell'approccio rieducativo ai fini dell'abbattimento della recidiva³⁷¹, anche per il solo fatto che mancano dati fruibili che riguardino il percorso dell'ex detenuto all'uscita dal circuito penale. E

³⁶⁸ Fermo restando che, dal punto di vista statistico, anche una dimostrazione positiva a livello di singola impresa non dimostrerebbe inequivocabilmente quanto ricercato.

³⁶⁹ Ai fini della presente riflessione, la recidiva sotto il profilo socio-criminologico (c.d. recidivismo) non sarebbe utile; per una distinzione rispetto alla recidiva giuridica, cfr. A. PALOSCIA, *Problematica relativa al metodo di rilevazione statistica per la categoria dei recidivi*, in *Rass. pen. crim.*, n. 1, 3, 1986, pp. 21 – 22.

³⁷⁰ Così F. LEONARDI, *Le misure alternative alla detenzione tra reinserimento sociale e abbattimento della recidiva*, in *Rass. pen. crim.*, n. 2, 2007, pp. 7 – 8.

³⁷¹ Pur riconoscendo il merito del contributo di F. LEONARDI, *ult. op. cit.* sul tema della recidiva in Italia.

ciò, senza contare le criticità metodologiche sottese ad un tale parametro³⁷². Ovviamente ciò non preclude di ipotizzare un effetto importante del S.R.I. sul tasso di recidiva dei recuperandi, come già in altra ricerca si è supposto un impatto rilevante in tal senso del metodo Giotto³⁷³.

Similmente, l'attuale mancata operatività del sistema retributivo incentivante non consente neppure di misurare l'impatto effettivo del medesimo attraverso un'analisi oggettiva delle misurazioni dei risultati conseguiti in termini di competenze e *performance* (in particolare produttività), neppure avvalendosi di interviste dei lavoratori detenuti interessati dal S.R.I e dei responsabili della cooperativa. Infatti, presupponendo come dimostrata la correlazione tra acquisto e sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale e abbattimento della recidiva, se si dimostrasse che effettivamente il sistema retributivo incentivante "causa" l'acquisto della qualificazione professionale, ne discenderebbe la sua strumentalità alla rieducazione.

Come detto, alle attuali condizioni non è stato possibile dimostrare ciò, ma lo si è accettato sulla base di alcuni studi, come ricostruito nella bibliografia ragionata, che attestano l'efficacia dei sistemi di incentivazione delle competenze³⁷⁴, anche in termini di accrescimento della produttività, tale da compensare l'aumento del

³⁷² Ad esempio, come esplicitato nelle *slides* in lingua italiana di G. MASTROBUONI, D. TERLIZZESE, *Delle pene e dei delitti: condizioni carcerarie e recidiva*, consultabili su <http://www.sestaopera.it/wp-content/uploads/2015/03/Recidiva-a-Bollate-2015.pdf> e basate sull'omonimo articolo in lingua inglese (G. MASTROBUONI, D. TERLIZZESE, *Harsh or Humane? Detention conditions and recidivism*, in *EIEF Working Paper*, n. 13/14, aggiornato a maggio 2018, consultabile su http://www.eief.it/eief/images/WP_13_-_Harsh_or_Humane_-_Detention_Conditions_and_Recidivism.pdf.) avente ad oggetto una ricerca condotta limitatamente al carcere di Bollate, gli autori si sono soffermati sul c.d. "problema di Eraclito" relativo agli effetti del trattamento rieducativo: come si fa a dire che le differenze in termini di recidiva tra il comportamento di un soggetto trattato e quello di un soggetto non trattato sono causate dal trattamento? I soggetti trattati differiscono da quelli non trattati anche per motivi diversi dal trattamento, anche perché non è possibile studiare la condizione della differenza tra il comportamento del medesimo soggetto nel caso in cui sia trattato e in quello in cui non lo sia. Tuttavia, A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *Lavoro e perdono dietro le sbarre. La Cooperativa Giotto nel carcere Due Palazzi di Padova*, Working Paper n. 3, 2WEL, 2015, p. 34, proprio con riferimento ai benefici del metodo Giotto (anche) in termini di positiva incidenza sul tasso di recidiva, suggeriscono una quantificazione mettendo a confronto i soggetti che hanno lavorato per alcuni anni nella cooperativa a Due Palazzi con i detenuti che sono rimasti senza lavoro durante la detenzione, ma che sono per il resto simili ai primi, paragonando elementi importanti quali età, passato criminale, condizione socio – economica e profilo psicologico al momento dell'incarcerazione.

³⁷³ Cfr. A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *op cit.*, p. 33.

³⁷⁴ Come già osservato, per S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay*, in *International Labour Organization Publication*, 1998, tali sistemi incoraggiano lo sviluppo delle professionalità ed inoltre permettono ai lavoratori di sfruttare di più le loro capacità, rendendoli più flessibili e produttivi. Su posizioni simili anche L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *RGL*, 2009, n. 2, I, p. 184.

costo del lavoro³⁷⁵. Certamente, si può affermare che il S.R.I. non costituisca la panacea di tutti i mali della produttività del lavoro penitenziario. Quest'ultima è data dal concorso dei fattori capitale e lavoro, la cui efficacia dipende anche da indicatori di natura tecnologica e qualitativa³⁷⁶: se il S.R.I. agisce sulla scarsa motivazione al lavoro dei detenuti e sul loro basso grado di formazione professionale ed il C.R.L. flessibilizza la gestione del rapporto di lavoro rispetto alle procedure necessarie per l'esecuzione della pena, permangono fattori che incidono negativamente sulla produttività del lavoro penitenziario. Principalmente, le limitazioni dettate dall'organizzazione interna degli istituti penitenziari per le esigenze di sicurezza, il basso tasso di capitalizzazione e meccanizzazione delle imprese private che gestiscono lavorazioni intramurarie, la stessa progettazione degli spazi penitenziari, spesso non agevolmente conciliabile con i modelli produttivi.

A prescindere da ciò, il S.R.I., in quanto sistema premiale correlato alle *performance*, si espone al rischio del c.d. *ratchet effect*: in altri termini, i recuperandi, per tutelarsi dai possibili incrementi degli obiettivi da parte dei valutatori alla luce di precedenti risultati conseguiti, si impegnerebbero meno di quanto potrebbero in base alle loro capacità, con ricadute finali in termini di forte demotivazione e livelli di produttività calanti³⁷⁷.

Qualora un successivo studio dovesse verificare l'emergere di tale fenomeno, occorrerà predisporre le opportune contromisure, se del caso accogliendo le indicazioni rinvenibili nella dottrina sul tema³⁷⁸. In altri termini, i benefici del

³⁷⁵ Come osservato, si tratta degli studi di B. MURRAY, B. GERHART, *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pp. 68 – 78; C. LEE, K. LAW, P. BOBKO, *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, pp. 851 – 873, ripresi nella letteratura nazionale da D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità...*, *op. cit.*, pp. 791 ss.

³⁷⁶ Per approfondimenti, cfr. L. COSTABILE, *op. cit.*, pp. 182 – 193.

³⁷⁷ *Ex multiis*, cfr. E. P. LAZEAR, *Performance pay and productivity*, in *The American Economic Review*, vol. 90, n. 5, 2000, pp. 1346 – 1361. C'è da dire che tale fenomeno si riscontra anche nell'attuale sistema retributivo basato sul cottimo: alcuni lavoratori detenuti cercano di indurre i colleghi a mantenere bassi i livelli di rendimento, in modo che la determinazione delle tariffe di cottimo la retribuzione per pezzo prodotto (o contatto effettuato) sia più alta.

³⁷⁸ Quali ad esempio fissare obiettivi bassi nel primo periodo, da incrementare eventualmente in base alle evidenze (così E. P. LAZEAR, *ibidem*) o mutare con regolarità le mansioni del lavoratore (cfr. B. W. ICKES, L. SAMUELSON, *Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect*, in *RAND Journal of Economics*, vol. 18, n. 2, 1987, pp. 275 – 286). Si segnala che la contromisura suggerita da H. L. CARMICHAEL, W. B. MACLEOD, *Worker cooperation and the ratchet effect*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 18, n. 1, 2000, pp. 1 – 19, consistente nel promettere formalmente in ogni caso la non decurtazione della *performance pay* è intrinseca al S.R.I., in virtù del meccanismo di funzionamento del salario di primo ingresso.

S.R.I., una volta operativo, richiederebbero una rigorosa verifica con un ulteriore studio.

2. Valutazione dell'applicabilità generalizzata del C.R.L. e S.R.I. al lavoro penitenziario

La fattispecie del contratto di risocializzazione e lavoro, ed ancora di più il sistema retributivo incentivante che definisce il trattamento economico del recuperando, si configurano come istituti giuridici atipici progettati, nel rispetto delle norme di legge ed in conformità alle indicazioni costituzionali, al fine di essere funzionali al *business* e all'organizzazione del lavoro della Giotto cooperativa sociale. Con ciò, la presente ricerca si è voluta collocare in quel filone di indagine scientifica che, ben consapevole delle esigenze della realtà penitenziaria e della loro limitata considerazione da parte dell'orientamento dottrinale maggioritario di carattere prettamente giuslavorativo, ha riflettuto sull'introduzione non tanto di un trattamento economico per i lavoratori detenuti speciale e deteriore rispetto a quello ordinario, ma di una forma contrattuale speciale per i lavoratori detenuti caratterizzata (anche) da livelli retributivi inferiori rispetto a quelli della società libera, in base all'elevato valore rieducativo del lavoro³⁷⁹. Tuttavia, nell'ambito di questa presa di posizione scientifica, si è ritenuto di conservare una maggiore sensibilità rispetto alle istanze di tutela sottese al diritto del lavoro, e delle disposizioni di legge che le definiscono.

Come ricostruito, C.R.L. e S.R.I. non solo mirano ad agevolare l'effettivo esplicarsi della funzione rieducativa quale reinserimento sociale del ristretto, ma rispondono a problematicità in cui incorre generalmente una lavorazione organizzata e gestita negli istituti di pena che si avvale di forza lavoro in stato di detenzione, *in primis* l'eccessivo costo del lavoro penitenziario (non controbilanciato adeguatamente dagli incentivi della legge Smuraglia) e la necessità di correlare lavoro e formazione. Pertanto, ci si chiede se, ad ordinamento vigente, sia possibile per un datore di lavoro, a prescindere dalla sua qualità soggettiva, avvalersi del C.R.L. e del S.R.I., o quantomeno di istituti

³⁷⁹ Il cui principale esponente è V. Lamonaca, dal cui contributo V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015 non può prescindere, ma tale istanza si rinviene già a titolo di "riflessione assolutamente personale" a conclusione dell'interessante ricerca di D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, Tesi di dottorato, Scuola Internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo, 2014, https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/30592/15838/DT_Alborghetti_Daniele_2014.pdf, pp. 154 – 157, che illustra dettagliatamente le ragioni della necessità di un tale approccio al lavoro penitenziario.

simili. In effetti, i datori di lavoro di un detenuto possono essere l'amministrazione penitenziaria, le imprese (pubbliche o private) e le cooperative sociali.

Con riferimento al lavoro alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, l'assunzione dei lavoratori detenuti a mezzo di un contratto atipico simile al C.R.L. non pare agevolmente perseguibile in assenza di una revisione normativa³⁸⁰, nonostante, dalla soppressione del carattere dell'obbligatorietà del lavoro, a parere di chi scrive, dovrebbe derivare che il rapporto di lavoro con il detenuto abbia natura contrattuale. È vero che l'amministrazione penitenziaria è una pubblica amministrazione, ed in quanto tale, titolare di autonomia negoziale ai sensi dell'art. 1, c. 1-bis, l. n. 241/1990, da ritenersi tuttavia "limitata" e "funzionale", in quanto deve svolgersi nel rispetto dei principi costituzionali di legalità, d'imparzialità e di tutela del terzo, oltre che nel limite degli interessi di cui all'art. 1322 c.c., a prescindere dalla considerazione che si avvalga di contratti tipici o atipici³⁸¹. Tuttavia, l'esercizio di tale autonomia negoziale non sembra agevole con riferimento alla regolazione di rapporti di lavoro individuali con i detenuti, a legislazione vigente. Si pone, inoltre, il problema del trattamento retributivo: l'antecedente disciplina della mercede stabiliva che quest'ultima potesse essere stabilita equitativamente in misura non inferiore ai due terzi del trattamento economico previsto dai contratti collettivi, in relazione alla quantità e qualità del lavoro effettivamente prestato, all'organizzazione e al tipo del lavoro del detenuto. Dunque, ipoteticamente sarebbe stato possibile da parte della commissione di cui all'art. 22, c. 1 o. p. stabilire una retribuzione variabile simile al S.R.I. L'attuale disciplina della remunerazione, di cui al novellato art. 22 o.p., pregiudica in radice un tale esito, giacché ha obliterato dalla disposizione tanto il criterio equitativo quanto il ruolo della suddetta commissione, poiché il compenso ora è parametrato con un automatismo sui due terzi del trattamento economico previsto dai contratti collettivi.

³⁸⁰ Come quella proposta da V. LAMONACA, *ibidem*, pensata proprio per essere applicabile anche dall'amministrazione penitenziaria.

³⁸¹ Per approfondimenti sull'autonomia contrattuale della pubblica amministrazione ed i suoi limiti, si rinvia a E. GIANNELLI, *L'autonomia contrattuale dell'amministrazione pubblica ed il limite della funzione fra diritto interno e comunitario in materia di appalti, alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali*, in *Federalismi*, n. 12, 2012, consultabile su <https://www.federalismi.it/ ApplOpenFilePDF.cfm?artid=20250&dpath=document&dfile=15062012121751.pdf&content=L%E2%80%99autonomia%2Bcontrattuale%2Bdell%E2%80%99Amministrazione%2Bpubblica%2Bed%2Bil%2Blimito%2Bdella%2Bfunzione%2Bfra%2Bdiritto%2Binterno%2Be%2Bcomunitario%2Bin%2Bmateria%2Bdi%2Bappalti%2C%2Balla%2Bluce%2Bdei%2Bpi%C3%B9%2Brecenti%2Borientamenti%2Bgisprudenziali%2B%2D%2Bstato%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2B>

In ogni caso, l'ipotetica implementazione del C.R.L. e del S.R.I. nel lavoro dei detenuti alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria è pregiudicata dalla storica incapacità della suddetta amministrazione di organizzare e gestire lavorazioni secondo logiche di tipo imprenditoriale: soprattutto con riferimento alle lavorazioni domestiche, prive di un reale contenuto professionalizzante ed idoneo ad esplicare la funzione rieducativa, il S.R.I. sarebbe inutilizzabile. Ed anche qualora non vi fossero ostacoli normativi e l'amministrazione penitenziaria superasse le sue problematiche di carattere culturale rispondenti esclusivamente ad una logica custodiale, il sistema di valutazione sottostante al S.R.I. richiederebbe cospicui investimenti pubblici nel lavoro penitenziario, sia per finanziare gli importi delle remunerazioni, sia per garantire la copertura dell'organico con riferimento agli educatori e ai responsabili delle lavorazioni, che dovrebbero garantire l'esplicarsi del procedimento valutativo, sia ancora per formare gli stessi valutatori e valutati.

Con riferimento al lavoro alle dipendenze delle imprese private (ivi incluse le cooperative), l'impiego del C.R.L. non suscita perplessità di alcun genere, sussistendo al più le medesime problematiche di osservanza delle norme imperative di legge e raccordo con la contrattazione collettiva applicata già osservate nel caso della Giotto cooperativa sociale. Si specifica, anzi, che non occorre neppure che si tratti di contratti collettivi ai sensi dell'art. 51 d. lgs. n. 81/2015, giacché il C.R.L. non si avvale di alcuno dei rinvii di legge alla contrattazione collettiva stipulata con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o le loro rappresentanze aziendali. Con specifico riferimento al S.R.I., si pone il problema della sua utilizzabilità da parte di quelle imprese che non applicano un CCNL, o il cui CCNL non prevede il salario d'ingresso, o lo prevede con una disciplina tale da non essere utile in relazione al C.R.L.

Assume rilievo, in tal senso, l'art. 2 l. n. 193/2000, laddove dispone che *“nelle convenzioni con l'amministrazione penitenziaria dovrà essere definito anche il trattamento retributivo, in misura non inferiore a quanto previsto dalla normativa vigente per il lavoro carcerario”*, e quindi ai due terzi del trattamento economico previsto dai contratti collettivi, per come si è ricostruito nel Capitolo IV. La disposizione consente all'impresa che non applica un CCNL, o che non intende avvalersi della contrattazione collettiva per disciplinare salario d'ingresso e premio di risultato, di garantire ai lavoratori detenuti una retribuzione pari ai due terzi del trattamento economico previsto dai contratti collettivi in funzione dell'orario di lavoro, e di poter riconoscere un'ulteriore retribuzione variabile, congegnata come un sistema integrato di *skill-based pay* e *performance-based pay*, disciplinata unilateralmente con apposito regolamento aziendale. Certamente in

questo caso non sarà possibile fruire del credito d'imposta di cui al D.M. n. 148/2014, giacché non sarà corrisposto “*un trattamento economico non inferiore a quello previsto dai contratti collettivi di lavoro*” né sarà possibile avvalersi della tassazione sostitutiva dell'IRPEF e della possibilità della welfarizzazione del premio di risultato, in quanto l'ulteriore retribuzione premiale non sarà disciplinata da contratto collettivo *ex art. 51 d. lgs. n. 81/2015*. Per accedere a tali vantaggi fiscali, ben sarà possibile, se del caso avvalendosi dell'assistenza delle associazioni datoriali, stipulare un contratto collettivo aziendale (o territoriale) finalizzato a disciplinare quantomeno un premio di risultato e un salario d'ingresso strutturati similmente al S.R.I. (come si è ipotizzato anche per la Giotto cooperativa sociale).

Un ostacolo, sul piano fattuale, all'utilizzo non tanto del C.R.L. quanto del S.R.I. da parte delle cooperative sociali è dato dalla complessità dello stesso e dalla necessaria organizzazione amministrativa che presuppone, affinché la valutazione della professionalità di ciascun lavoratore detenuto possa essere effettuata efficacemente: le cooperative sociali che svolgono attività lavorative in strutture penitenziarie, spesso e volentieri, sono piccole imprese sociali, con un organico aziendale molto limitato ed una redditività precaria, la cui sopravvivenza è strettamente correlata alle commesse pubbliche e alle agevolazioni statali, dunque tendenzialmente impossibilitate, anche per limiti culturali, a gestire efficacemente il processo valutativo alla base del S.R.I. o anche solo a garantire retribuzioni potenzialmente superiori ai minimi tabellari.

Il S.R.I., per quanto concerne la parte retributiva collegata alle *performance*, simile al cottimo multifattoriale sebbene su base individuale, ben si confà all'organizzazione del lavoro tipica dell'attore imprenditoriale privato nel lavoro penitenziario: la piccola e media cooperativa sociale. Ciononostante, la complessità gestionale richiesta dal sistema induce a ritenere che esso sia utilizzabile al massimo grado delle sue potenzialità quantomeno da medie imprese strutturate e con un'organizzazione del lavoro e delle risorse umane adeguata. Tali caratteristiche si rinvergono più tra le imprese lucrative che sociali, più tra le imprese di medie e grandi dimensioni che tra le piccole imprese. A parere di chi scrive, solo imprese di tale specie possiedono il capitale umano ed economico idoneo non solo ad una ottimale gestione del C.R.L. e del S.R.I., ma anche ad organizzare e gestire lavorazioni realmente equivalenti a quelle riscontrabili nella società libera. Soprattutto, solamente imprese di tale genere dispongono della capacità di investimento e del *know how* necessario per automatizzare e informatizzare le lavorazioni penitenziarie, vera soluzione per incrementare la produttività del lavoro intramurario. Le suddette lavorazioni risultano idonee a garantire occasioni di lavoro massimamente risocializzante, proprio perché condotte da operatori economici qualitativamente diversi da quelli

tradizionalmente posti ai margini del mercato, che espongono il lavoratore detenuto al rischio di intrappolamento in qualifiche professionali economicamente e socialmente penalizzanti, le più esposte a soppressione (perché automatizzate) nelle logiche dell'Impresa 4.0. che seppure faticosamente, sta prendendo piede anche in Italia.

Tali medie – grandi imprese, con un'organizzazione del lavoro e della produzione competitiva e dell'alto valore aggiunto, consentirebbero l'acquisizione di competenze realmente funzionali a massimizzare le possibilità di reinserimento nel mercato del lavoro.

Ovviamente, il S.R.I., nella sua componente correlata alla *performance*, in tali contesti andrebbe adattato rendendolo più prossimo al *Mbo* e dando rilievo altresì alla *performance* conseguita a livello di team³⁸² (in tal caso però depotenziando l'incentivazione del sistema ed esponendolo a rischi di *free riding*³⁸³).

Vero è che, se non si tratta di imprese sociali, esse presentano di regola una mancanza che può pregiudicare una corretta gestione della valutazione richiesta dal S.R.I ed in generale un'adeguata amministrazione dei lavoratori detenuti: l'assenza di una struttura equivalente all'ufficio sociale della Giotto, o comunque di figure professionali specificamente formate per gestire le conseguenze della condizione di svantaggio nel contesto lavorativo, quale è quello derivante dalla detenzione per i lavoratori ristretti.

In una prospettiva *de iure condendo*, sarebbe auspicabile un intervento normativo finalizzato, da un lato, a tipizzare il C.R.L., e dall'altro, a rendere utilizzabile il S.R.I., a prescindere dalla natura del datore di lavoro, o, quantomeno superare l'art. 22 o.p. e l'art. 2 l. n. 193/2000, quest'ultimo nella parte in cui disciplina la retribuzione dei detenuti, consentendo al sistema di relazioni industriali di disciplinare il C.R.L. e la retribuzione del lavoro penitenziario con modalità prossime al S.R.I. Ciò potrebbe verificarsi, ipoteticamente, dettando disposizioni specifiche per il lavoro penitenziario nell'ambito preferibilmente del CCNL Cooperative sociali³⁸⁴ ovvero mediante la stipula di un apposito CCNL, il cui perimetro di applicazione potrebbe essere fissato, secondo un criterio non merceologico ma relativo alla qualità del prestatore di lavoro, nel recuperando, intendendo per tale il prestatore di lavoro condannato o internato, ovvero

³⁸² Per il team bonus, cfr. UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/70231>., p. 24.

³⁸³ Cfr. sul *free riding* A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, 2016, n. 5, pp. 16 – 17.

³⁸⁴ Utilizzando un approccio simile a quello che è dato rinvenire ad esempio nel CCNL Industria Alimentare, che contiene plurime disposizioni *ad hoc* per specifici settori industriali.

nell'imputato ammesso a svolgere attività lavorativa alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria, delle imprese, pubbliche e private, lucrative e sociali, delle cooperative sociali e di qualunque altro ente che, in base ad una convenzione con il soggetto pubblico competente, offra ai recuperandi opportunità lavorative³⁸⁵.

Resta fermo che l'importo in cifra fissa pari ai 2/3 del minimo tabellare potrebbe risultare comunque eccessivo rispetto alla professionalità e produttività iniziale di un lavoratore detenuto: alla luce della configurazione del S.R.I., che misura l'effettiva professionalità e produttività e la retribuisce adeguatamente, potrebbe essere fissato un importo in misura inferiore, ad esempio il 50% del minimo tabellare, similmente alla proposta di V. Lamonaca.

Da ultimo, la fattispecie del C.R.L. potrebbe essere migliorata ulteriormente sul piano formativo, attraverso una disciplina di organizzazione ed erogazione da parte di attori privati e pubblici della formazione, di base e trasversale, necessaria al conseguimento di una qualifica professionale, mutuata su quella dell'apprendistato, evitando l'eccessiva burocratizzazione che caratterizza questa tipologia contrattuale.

³⁸⁵ Ad ordinamento vigente, tale regolamentazione contrattuale collettiva sarebbe astrattamente perseguibile per i detenuti, internati e imputati ammessi a prestare lavoro alle dipendenze di soggetti diversi dall'amministrazione penitenziaria, ciononostante essa sconta varie problematiche. *In primis*, l'inesistenza di associazioni di rappresentanza specificamente delle imprese ed enti che lavorano negli istituti di pena e/o impiegano forza lavoro reclusa (indicativamente, basandosi sulle imprese e cooperative sociali autorizzate a fruire del credito d'imposta *ex* D.M. n. 148/2014, la base associativa rappresentabile ammonterebbe a sole 459 unità). Ancora, la relativa attenzione delle organizzazioni sindacali al tema del lavoro penitenziario, dovuta sia alla ristrettezza dei lavoratori interessati (solo 2.386 lavoratori detenuti non alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria al 31/12/2018), sia alla non sindacalizzazione di tali lavoratori a causa dell'oggettiva difficoltà per il sindacato di accedere all'interno degli istituti di pena e dei vincoli statuari che possono essere previsti all'accettazione dell'iscrizione, vincoli correlati, ad esempio, all'incensuratezza o al più generico concetto di buona condotta morale e civile dei richiedenti l'ingresso nell'associazione. Da ultimo, la scarsa presa del tema sull'opinione pubblica, orientata su posizioni più prossime alla teoria retributiva che rieducativa. Maggiormente praticabili potrebbero essere accordi aziendali stipulati dalle rappresentanze aziendali con l'assistenza delle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative nella categoria merceologica e le singole imprese che impiegano manodopera reclusa, come attesta anche il caso di studio di cui al capitolo IV.

3. Riflessi giuridici del S.R.I sull'obbligazione di lavoro

Il C.R.L. ed il S.R.I., per la loro configurazione, si presentano come specificamente adatti per le esigenze proprie del contesto detentivo, come ricostruito nell'ambito della presente ricerca.

Tuttavia, tanto la tipologia contrattuale anzidetta, quanto soprattutto la suddetta modalità retributiva, potenzialmente acquisiscono un significato più profondo, potendo incidere sull'atteggiarsi dell'obbligazione lavorativa e sulla natura stessa della subordinazione.

Come ricostruito da autorevole dottrina, il contratto di lavoro subordinato, quale è il C.R.L., è intrinsecamente caratterizzato da una natura assicurativa: il lavoratore cede le proprie energie lavorative al datore di lavoro, così garantendosi maggiore continuità e stabilità di reddito e occupazione, rinunciando alla maggiore retribuzione che avrebbe potuto conseguire assumendo su di sé il rischio d'impresa. Il "premio assicurativo" è dunque correlato alla struttura della retribuzione, che a sua volta incide sull'allocazione del rischio tra le due parti contrattuali. Apparentemente il S.R.I., flessibilizzando la retribuzione superiore ai 2/3 del minimo tabellare, sembra effettivamente comportare una riallocazione del rischio sul recuperando, impressione rafforzata dal riferimento nella definizione del C.R.L. allo svolgimento dell'attività lavorativa per obiettivi, che sembra alludere ad una retribuzione in funzione del risultato propria del lavoro autonomo o parasubordinato.

Vero è che gli incrementi retributivi sono correlati al punteggio conseguito in proporzione al raggiungimento di specifici obiettivi di competenza e tecnico – produttivi, ma si condivide quell'orientamento per cui le forme di condivisione degli obiettivi, che corresponsabilizzano il lavoratore, siano riconducibili all'elemento della collaborazione nell'impresa di cui all'art. 2094 c.c., pertanto la fattispecie della subordinazione non sarebbe in realtà intaccata.

D'altra parte, il risultato richiesto al lavoratore, che sia il conseguimento di un obiettivo di competenza piuttosto che tecnico – produttivo, è direttamente riconducibile all'esplicazione dell'attività lavorativa da parte del recuperando. Dunque, similmente al cottimo, il risultato interviene solamente a posteriori quale parametro per la misurazione dell'entità dell'obbligazione retributiva, restando estraneo rispetto all'oggetto dell'obbligazione del recuperando: non si tratta, infatti, di un risultato finale di produttività aziendale atteso dal datore di lavoro, ma di un risultato strettamente connesso alla prestazione di lavoro, esigibile dal

datore, in quanto trattasi di lavoro dipendente, esclusivamente come prova dell'adempimento dell'obbligazione di lavorare diligentemente³⁸⁶.

Inoltre, si tenga comunque conto che la flessibilizzazione dell'importo fino a concorrenza con la quantità del minimo tabellare è relativa: l'istituto del salario d'ingresso comporta infatti una flessibilizzazione esclusivamente in senso incrementale, cui corrisponde un consolidamento dell'aumento retributivo conseguito. Tale meccanismo retributivo per come congeniato è idoneo a permettere di escludere una reale condivisione del rischio d'impresa, che sussiste esclusivamente per la porzione del S.R.I. configurata come premio di risultato interamente variabile nell'*an* e nel *quantum*. Quest'ultima, essendo meramente aggiuntiva al minimo tabellare, si ritiene pacificamente non comportare una modifica o ampliamento formale dell'obbligazione lavorativa.

Nonostante il rilievo che la professionalità assume nel C.R.L., anche a mezzo del S.R.I. che si basa su una sua misurazione, come accennato nel precedente capitolo non si realizza l'identificazione della stessa quale oggetto del contratto: come esplicitato nella dottrina dominante, la professionalità è un presupposto all'adempimento esatto di quanto convenuto con il contratto di lavoro, ossia l'adempimento della prestazione lavorativa, a prescindere dalla qualificazione del rapporto. L'oggetto del contratto resta la disponibilità delle energie psico-fisiche, o, per parte della dottrina, di una porzione del proprio tempo.

Questo oggetto è scambiato con la retribuzione, secondo la disciplina del S.R.I., che nella sua componente del premio di risultato è suscettibile di essere welfarizzata, dunque la controprestazione può non essere interamente monetaria ma in parte consistere in servizi o prestazioni sociali.

Ciò intacca il carattere dell'onerosità del rapporto? Si può rispondere negativamente, a maggiore ragione se si considera che il welfare può fare ingresso nell'obbligazione retributiva solamente in via facoltativa ed in sostituzione, totale o parziale, della componente del S.R.I. configurata come premio di risultato. Il recuperando consegue comunque un'utilità, connessa al soddisfacimento di bisogni sociali suoi e/o della sua famiglia, e ciò è perfettamente in linea con l'evoluzione della nozione di retribuzione. Essa non è più concepita come semplice corrispettivo di natura monetaria, ma come corrispettivo *latu sensu*, identificabile di volta in volta (o cumulativamente) nell'onere di fornire un compenso monetario, o un'adeguata formazione, una prestazione di utilità sociale. Alla base del rapporto di lavoro dunque c'è non più un solo scambio di mercato,

³⁸⁶ Trattasi di argomentazioni utilizzate anche in G. SPAGNUOLO VIGORITA, *L'incentivazione retributiva alla Magneti Marelli*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 155 – 162.

ma anche formativo e sociale. Ciò è coerente con le più recenti evoluzioni del sistema di relazioni industriali, laddove nel c.d. Patto per la fabbrica (A.I. del 9 marzo 2018) il trattamento economico complessivo (TEC) include sì il trattamento economico minimo (TEM), ma anche *“tutti quei trattamenti economici (...) che il contratto collettivo nazionale di categoria qualificherà come “comuni a tutti i lavoratori del settore” a prescindere dal livello di contrattazione a cui il medesimo contratto collettivo ne affiderà la disciplina”*, tra i quali sono espressamente annoverate le *“eventuali forme di welfare”*.

4. Auspicabili prospettive di riforma del lavoro penitenziario

Si è ricostruito, nel corso della presente ricerca, il ruolo strumentale alla funzione rieducativa della pena del S.R.I., ed il concorrente ruolo di incentivazione all'investimento delle imprese che questo sistema assume, rafforzato dalla coerenza giuridica che dovrebbe possedere il C.R.L rispetto al contesto penitenziario. Ciononostante, C.R.L. e S.R.I. di per sé stessi non sono sufficienti ad un vero rilancio del lavoro penitenziario: occorrono interventi di riforma più incisivi e di sistema, sui quali la dottrina e gli operatori si sono già più volte soffermati, anche in sede di Stati Generali dell'Esecuzione Penale.

Una riforma fondamentale per il rilancio delle lavorazioni penitenziarie, proposta in sede di Tavolo n. 8, recepita in sede di documento finale del SGEP ma non dal legislatore, probabilmente per esigenze di finanza pubblica, consiste nell'istituzione di un ente/organismo per la formazione, il lavoro ed il reinserimento dei detenuti, dotato delle necessarie competenze in materia di marketing, organizzazione produttiva, gestione del personale, etc..., sul modello del *Centre d'Iniciatives per a la Reinserció* (CIRE) catalano. Come proposto in dottrina³⁸⁷, tale organismo potrebbe configurarsi come una agenzia di somministrazione di lavoro pubblica espressamente incaricata della gestione del lavoro negli istituti penitenziari, con deroga al principio di parità di trattamento retributivo e normativo attraverso la stipula dei rapporti di lavoro nell'ambito di un programma specifico di formazione, d'inserimento e di riqualificazione professionale, pubblico o sostenuto da enti pubblici, come consentito dalla normativa europea. Dunque, tale organismo sarebbe compatibile con l'utilizzo del C.R.L. (la cui disciplina va rivista per ammettere la somministrazione del recuperando) e del S.R.I. A parere di chi scrive, tale ente/organismo (preferibilmente di livello territoriale) dovrebbe avere competenze anche in materia di progettazione di percorsi formativi e di apprendimento, in modo da

³⁸⁷ Si rinvia sul punto alla ricerca di M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1, 2017, pp. 295 ss.

poter organizzare e gestire, insieme alle istituzioni formative scolastiche, percorsi di alternanza scuola – lavoro e, laddove possibile, apprendistati di 1° livello. In tal modo si potrebbe efficacemente coniugare istruzione, formazione professionale e lavoro, valorizzando istituti che, nella realtà penitenziaria, tutt'ora restano inutilizzati per incapacità gestionale delle direzioni penitenziarie e disinteresse delle istituzioni scolastiche.

Condivisibili sono le ulteriori proposte di cui alla relazione conclusiva degli SGEP: organizzazione delle lavorazioni maggiormente complesse presso istituti o reparti con una popolazione detenuta stabile (case di reclusione) e quelle meno complesse presso istituti caratterizzati da una minore stabilità degli utenti; allestimento di adeguati spazi a disposizione delle aziende che intendono realizzare un'attività produttiva all'interno degli istituti penitenziari; creazione, per andare maggiormente incontro alle esigenze organizzative delle imprese disposte ad avvalersi della manodopera dei detenuti, di apposite «sezioni lavoranti», a custodia attenuata, onde facilitare la mobilità interna dei lavoratori detenuti; ai fini delle assegnazioni e dei trasferimenti, dare rilievo alle competenze lavorative specifiche dei detenuti (con loro preventivo censimento – attualmente non operato – al momento dell'immatricolazione) e favorire il trasferimento, previo consenso degli interessati, determinato dall'esigenza di fare coincidere tipo di lavorazione e requisiti del detenuto-lavoratore.

Quanto a quest'ultimo aspetto, in dottrina³⁸⁸ è stata proposta l'introduzione di un libretto formativo del cittadino per il detenuto, ossia un'applicazione informatica attestante le professionalità possedute dal recluso ed eventualmente apprese in costanza della detenzione nei vari stabilimenti penitenziari, accessibile ai centri per l'impiego e, ovviamente, alle direzioni penitenziarie.

Più in generale, occorrerebbe ridefinire *ex novo* l'intero processo di presa in carico dei detenuti, se del caso avvalendosi delle indicazioni ricavabili dalla letteratura nazionale ed internazionale e delle buone prassi esistenti³⁸⁹.

Si dovrebbe valorizzare ulteriormente il lavoro organizzato e gestito dalle imprese private, valorizzando le esperienze di successo e favorendo la diffusione delle *best practices*, se del caso fornendo istruzioni operative (tanto ai privati quanto all'amministrazione penitenziaria), di taglio pratico e di pronto utilizzo su come “fare impresa in carcere” e soprattutto, destinando adeguati finanziamenti per le

³⁸⁸ V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro...*, op. cit., pp. 17 – 18.

³⁸⁹ Un esempio in tal senso potrebbe essere il modello di presa in carico dei detenuti elaborato dall'INAPP, per il quale si rinvia a L. DI RICO, A. MAIORANO, C. LOLLI, *Lavorare in carcere. Verso un modello di presa in carico dei detenuti*, in *SINAPPSI – Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, anno VII, n. 2 – 3, 2017, pp. 119 -145.

agevolazioni previste dalla legge Smuraglia, magari estendendo anche alle imprese lucrative quanto finora limitato alle sole cooperative sociali.

Il presupposto di tali riforme è in primo luogo un investimento di risorse pubbliche che, in una situazione economica asfittica che si protrae, con alterne vicende, da ormai un decennio, appare difficilmente sostenibile per lo Stato italiano, utilizzando le risorse derivanti dagli strumenti finanziari ordinari (risorse proprie e risorse dell'Unione europea). Una possibile soluzione al problema della carenza di risorse pubbliche per finanziare il lavoro penitenziario potrebbe essere rappresentata dall'utilizzo dei c.d. strumenti *pay by results*, oggetto di uno specifico studio di fattibilità e di una sperimentazione presso la casa circondariale Lorusso e Cotugno di Torino³⁹⁰. Trattasi di strumenti evoluti di finanza sociale che consentono di trovare risorse ulteriori da investire in progetti di innovazione nel settore sociale senza oneri per il debito pubblico e la fiscalità generale. Più precisamente, tali strumenti presuppongono che *“uno o più soggetti privati, selezionati da una Pubblica Amministrazione, anche su iniziativa privata, gestiscano un servizio/progetto nel settore sociale, realizzando un investimento in innovazione nel modello di gestione ed erogazione del servizio. Per finanziare tale investimento, un intermediario specializzato attiverà una raccolta di risorse finanziarie dal mercato che a scadenza dovranno essere rimborsate dal progetto stesso, tramite il raggiungimento di obiettivi sociali misurabili, a cui sono collegati risparmi finanziari rispetto alla precedente gestione”*³⁹¹. Con specifico riferimento alla realtà penitenziaria, se la persona detenuta, dopo il fine pena, non farà ritorno nel circuito della detenzione, l'amministrazione penitenziaria conseguirà un risparmio sia in termini di costi diretti (come il minor numero di pasti da erogare, la riduzione delle spese legate a garantire le misure di sicurezza nell'istituto) che indiretti (abbassamento del tasso di criminalità), fino a giungere ad un maggiore gettito fiscale nel caso di impiego stabile del detenuto a livello lavorativo. Nel caso di effettivo raggiungimento dei suddetti risultati, verificato da un valutatore indipendente, allora l'amministrazione penitenziaria ripagherà gli investitori privati che a tutti gli effetti hanno anticipato il finanziamento per

³⁹⁰ Si tratta dello studio realizzato da Human Foundation e Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, con l'apporto del Politecnico di Milano, dell'Università di Perugia e di KPMG, con il supporto del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e la fattiva collaborazione della direzione dell'Istituto Lorusso e Cutugno di Torino, di cui a HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, consultabile su http://www.sviluppocrescitacrt.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

³⁹¹ Così HUMAN FOUNDATION, *op. cit.*, pp. 13 – 14.

testare l'efficacia del progetto, riducendo per lo Stato il rischio d'investimento e il dispendio dei contributi fiscali dei cittadini.

Se dunque, in ipotesi è ipotizzabile prefigurare strumenti di finanziamento degli investimenti nel lavoro penitenziario, così come già si conoscono possibili soluzioni finalizzate a potenziare l'efficacia e l'efficienza di quest'ultimo intervenendo sulla disciplina giuridica e la prassi amministrativa, qual è il vero ostacolo che pregiudica un vero rilancio del lavoro penitenziario?

Chi scrive ritiene che possa essere identificato nell'impostazione culturale e ideologica tanto del legislatore, quanto di parte degli apparati amministrativi penitenziari oltre che dell'opinione pubblica. Le suddette proposte di riforma, così come il C.R.L. e il S.R.I., presuppongono una scelta ideologica ben precisa: la completa condivisione della funzione rieducativa della pena, l'unica costituzionalmente rilevante, intesa, in linea con la giurisprudenza e le indicazioni sovranazionali, come trattamento rieducativo finalizzato al reinserimento sociale del detenuto, in particolare a mezzo di un "lavoro vero" e tale è esclusivamente quello che trasmette al recluso competenze professionali spendibili e ricercate nel mercato del lavoro. Chi scrive ne parla in termini di scelta ideologica³⁹² perché, in

³⁹² Una simile posizione si pone in contrasto con quella di P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione*, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti", del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Bronzo-relazione-convegno.pdf>, per cui l'idea del "carcere-fabbrica", prima ancora che opinabile, è praticamente irrealizzabile, in quanto rileva, da un lato, una difficile compatibilità tra il lavoro e la pena, nel senso che logiche, spazi e tempi del primo stridono con le logiche, gli spazi ed i tempi che caratterizzano la seconda; dall'altro lato, la stessa condizione di detenzione è difficilmente conciliabile con lo status di lavoratore, perché quella dei detenuti è una popolazione fortemente "mobile", per fine-pena, punizioni, trasferimenti ed è composta di persone spesso molto fragili. In tal senso si mostra favorevole al potenziamento del lavoro gratuito di pubblica utilità *intra moenia* ed a una concezione della funzione rieducativa come, oltre e prima che acquisizione delle competenze, nel suo particolare significato della partecipazione al progetto, legato alla sua finalizzazione a scopi sociali. Chi scrive condivide la posizione di A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione: il lavoro a favore della collettività*, in *Dir. pen. proc.*, 2000, pp. 1033 ss., per il quale il vero scopo dell'introduzione del lavoro di pubblica utilità, più o meno consapevole, è quello di reperire manodopera a costo zero, considerato il sostanziale insuccesso delle politiche a sostegno dell'assunzione di detenuti. Tale utilizzo trova conferma in GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTÀ PERSONALE DELLA REGIONE LAZIO, *Relazione 2018 agli organi regionali sull'attività svolta e sui risultati ottenuti, ai sensi dell'art. 7 L.R. 31/2003*, consultabile su http://www.garantedetenutilazio.it/garante-detenuti-lazio/images/Relazione_2018.pdf, pp. 74 – 75, con riferimento al progetto "Mi riscatto per Roma" Altra posizione incompatibile con quella sostenuta da chi scrive si rinviene in G. CAPUTO, *La crisi del lavoro rieducativo tra penal welfare e welfare mix*, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti", del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Caputo-relazione-detenuti.pdf>, per il quale la fine del lavoro salariato, a causa della liberalizzazione e flessibilizzazione del mercato del lavoro, segna la fine della retorica del lavoro carcerario come strumento di formazione e di inclusione sociale, perché al carcere non viene più chiesto di essere serbatoio di riserva di una manodopera standardizzata oppure di

assenza di studi univoci che ne dimostrano senza ombra di dubbio l'efficacia in termini di abbattimento dei tassi di recidiva, non è possibile sostenerne scientificamente la fondatezza.

L'assenza di certezza in ordine al valore della funzione rieducativa, unitamente agli importanti investimenti che essa presuppone, conduce tuttavia alla sua condivisione più formale che sostanziale per esigenze finanziarie, e la sua contaminazione con concezioni della pena di altra natura.

Ad esempio, la riforma del 2018 dell'ordinamento penitenziario, che pure ha rappresentato in tal senso una grande occasione di recezione delle proposte formulate in questo paragrafo, è esemplificativa della mortificazione a cui sono soggette le istanze rieducative in funzione della loro subordinazione ad altri interessi. Il legislatore del 2018, nel riformare il lavoro penitenziario senza effettuare investimenti significativi, ha inteso promuovere il patrimonio di capitale umano e materiale già disponibile nella pubblica amministrazione, le attività gratuite e quelle finalizzate all'autosostentamento. La riforma punta infatti sulla rivalorizzazione del ruolo dell'amministrazione penitenziaria quale soggetto organizzatore e gestore di lavoro per la produzione di beni e l'erogazione di servizi, anche su commessa, nonostante la pessima prova che storicamente abbia dato di sé, e su attività *latu sensu* lavorative gratuite (lavoro di pubblica utilità) o di stampo "autarchico" (autoconsumo). Non si vuole negare che il lavoro di pubblica utilità così come l'autoconsumo abbiano caratteri idonei ad acquisire utilità nell'ambito di un percorso trattamentale di recupero del reo, ed anche di crescita personale a mezzo dello sviluppo di competenze trasversali, ma è palese che esse non rappresentano il principale viatico per l'acquisizione di competenze tecniche ed esperienze lavorative idonee ad agevolare l'occupazione a fine pena. Solo il lavoro professionalizzante nell'ambito di un'impresa, possibilmente per l'acquisizione di una qualifica ricercata nel mercato del lavoro, è realmente risocializzante, e per esigenze di bilancio si opta per modalità di impiego che cripticamente sottintendono l'adesione alle concezioni terapeutiche del lavoro o di giustizia riparativa.

La stessa amministrazione penitenziaria appare tradire, salvo casi isolati a livello di stabilimento penitenziario, una scarsa adesione alla funzione rieducativa modernamente intesa, concepita secondo un'obsoleta concezione correzionalista se non subordinata ad esigenze custodialiste e di ordine pubblico che ostacolano, o talvolta negano, le stesse istanze rieducative. Le recenti Linee programmatiche

produrre, grazie a programmi di formazione, buoni operai che abbiano interiorizzato l'etica del lavoro e del consumo. I mutamenti strutturali del mercato del lavoro inducono le imprese a soddisfare sempre più spesso la domanda di *low skilled workers* – categoria cui appartengono anche la gran parte dei detenuti - attingendo al mercato nero oppure a mercati esteri che hanno più bassi costi del lavoro.

del Capo Dipartimento³⁹³ sono in tal senso significative, tali da destare perplessità sull'adesione del Dap ai principi costituzionali: l'aumento delle mercedi (ancora così chiamate nonostante la mutata denominazione di legge) è giudicato negativamente, in quanto avrebbe di fatto ridotto le *chances* occupazionali dei reclusi, concepite quali mere *“ore e spazi di impegno mentale e materiale”* finalizzate a *“ridurre il fannullismo detentivo, uno dei mali esistenziali che brulicano nelle sezioni aperte”*. Appare palese la visione del detenuto tipica delle concezioni correzionaliste, quella di un minorato sociale dedito all'ozio, da tenere occupato con un'attività lavorativa qualsiasi, a prescindere dal riconoscimento dei relativi diritti.

Facendo leva sull'oggettivo problema della limitatezza delle risorse dei capitoli di bilancio previsti per il lavoro penitenziario, si auspica una promozione del lavoro di pubblica utilità, per il quale è auspicata una *“retribuzione”* a mezzo di una liberazione anticipata *“speciale”* o *“compensatoria”* proporzionale ai giorni di lavoro, espressamente qualificata come forma di risarcimento indiretto del danno che il condannato offre alla società, secondo le logiche proprie della giustizia riparativa, mentre le istanze rieducative sarebbero assicurate dalla mera *“rielaborazione critica del passato ed il recupero dei valori condivisi”*. La preferenza per il lavoro di pubblica utilità è argomentata, tra l'altro, perché *“rispetto ai rapporti di lavoro, gestiti dagli operatori economici privati, il lavoro di p.u. non avrebbe finalità cannibalizzanti: i detenuti, infatti, effettuerebbero - in proporzioni comunque moderate - lavori essenziali, dotati di basso profilo tecnico”*. Il lavoro professionalizzante reso nell'ambito di un'organizzazione del lavoro finalizzata ad essere economicamente sostenibile è considerato *“cannibalizzante”*, attributo il cui significato è oscuro. Traspare palesemente una diffidenza verso l'impresa esterna e la preferenza per l'attività lavorativa poco qualificante come comprovato dall'ipotesi, alternativa al lavoro di pubblica utilità, di una *“quota di riserva” di forza lavoro prestata dai detenuti* per le imprese vincitrici di gare pubbliche solo in alcuni settori pubblici e per lavorazioni semplici. Il capo del Dap non è contrario al lavoro penitenziario remunerato, ma lo concepisce come una conseguenza di un *“investimento sociale”* (sembra di capire come investimento dettato primariamente da istanze etiche e filantropiche) effettuato dalle associazioni di categoria (mentre significativamente le imprese non sono menzionate, nonostante siano esse i soggetti più correttamente deputati ad investire nelle lavorazioni penitenziarie) sulla base di accordi e protocolli. Da ultimo, emerge espressamente la volontà di potenziare le produzioni alimentari (o di altro genere dei detenuti), assicurando loro un adeguato canale distributivo presso gli operatori della distribuzione e dell'e-commerce. È significativo come,

³⁹³ Cfr. GDAP-0381497-2018: "Linee programmatiche del Capo Dipartimento".

nell'intero testo delle Linee programmatiche, non ricorre alcun accenno alla necessità di consentire l'acquisizione di una professionalità da parte dei detenuti spendibile nel mercato del lavoro a fine pena, la qual cosa è indizio, ancora una volta, di come la funzione rieducativa è tanto solennemente enunciata a livello costituzionale quanto sostanzialmente disattesa, o scarsamente considerata e quantomeno impoverita nei suoi contenuti, nella prassi.

ALLEGATO 1



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO DEL VENETO

VERBALE DI RIUNIONE

Il giorno 22 gennaio 2014 alle ore 9.30, a seguito di apposita convocazione, si è riunita la Commissione Regionale Paritetica per le Tariffe di Cottimo Pieno nelle persone dei Signori:

Michele Monaco	Direttore regionale con funzioni di Presidente
Stefano Lupatin in rappresentanza di	Confcooperative Veneto
Loris Cervato in rappresentanza di	Legacoop Veneto
Nicola Comunello in rappresentanza di	Legacoop Veneto
Palma Sergio in rappresentanza di	Cgil Veneto – F. P.
Michele Roveron in rappresentanza di	Cisl Veneto- F. P.
Enea Passino in rappresentanza di	Ugl Veneto

Sono altresì presenti Paolo Cirillo, funzionario della Sede Regionale dell'INPS, Ornella Agostini della DRL con funzioni di segretaria e Paolo Righetti della CGIL.

In apertura di riunione il Presidente illustra il quadro di riferimento normativo dell'odierna riunione con particolare riferimento all'art. 8 della L. 18/12/1973, n.877 e art. 19 della Legge n. 56/1987; ricorda pure il percorso precedentemente seguito per esaminare la proposta di approvazione delle tariffe di cottimo pieno per lavoratori detenuti nell'istituto penitenziario "Due Palazzi" di Padova, a seguito di richiesta di Giotto Cooperativa Sociale, Work Crossing Cooperativa Sociale p. a. e Giotto Consorzio Soc. Cooperativa Sociale. Ricorda, inoltre, che tale percorso mirava nelle intenzioni della DRL a pervenire ad una soluzione condivisa che tenesse conto delle esigenze degli organismi e di quelle sindacali rappresentate dalla CGIL fondate essenzialmente sulla volontà di superare sia la tipologia del lavoro a domicilio che delle tariffe a cottimo peraltro non previste dalla contrattazione collettive del settore delle cooperative sociali.

Comunello, nel confermare la ricostruzione del percorso del quale è stato partecipe unitamente al collega Lupatin – che concorda, ritiene mature le condizioni per l'approvazione delle tariffe, stante anche il significativo rilievo costituito dalla relazione della Corte dei Conti richiamato dal Presidente.

La Sig.ra Sergio, anch'ella partecipe al precedente incontro, a nome della CGIL – F. P. prende atto e rileva come il percorso delineato dalla normativa di riferimento non possa che condurre all'approvazione delle tariffe almeno fino a che le parti sociali interessate – a livello nazionale – non saranno addivenute ad una diversa regolamentazione sia sotto il profilo dell'inquadramento che della remunerazione del lavoro carcerario.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO DEL VENETO

Campo S. Polo, 2171 – 30125 VENEZIA - Tel. 0412726411 – Fax 041 2726416

e-mail: drl-Veneto@lavoro.gov.it e-mail certificata: DRL.Veneto@mailcert.lavoro.gov.it

www.lavoro.gov.it/lavoro/DRL/VENETO/

Handwritten signatures and initials:
Michele Monaco, Stefano Lupatin, Loris Cervato, Nicola Comunello, Palma Sergio, Michele Roveron, Enea Passino.

Handwritten signature of the President:
Michele Monaco



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO DEL VENETO

Roveron, a sua volta, pur riconoscendo il rilievo delle osservazioni formulate dalla CGIL reputa opportuno conferire definizione alla complessa materia almeno nel silenzio delle parti contrattuali sulla specificità dell'ambiente lavorativo del quale oggi legittimamente si occupa l'Organo collegiale costituito. Passino concorda su tale impostazione.

Cervato conferma l'approccio positivo all'adozione delle tariffe espresso dagli altri componenti oggi presenti del settore cooperativistico, esponendo anche una riflessione sulla specificità del lavoro carcerario basata su esperienza personale.

Il Presidente dopo questo primo giro di interventi, nel ricordare che anche la DRL avrebbe preferito un percorso condiviso peraltro perseguito con gli incontri precedenti, ritiene assolutamente condivisibile la riserva richiesta dalla CGIL che potrebbe essere così formulata: le tariffe come oggi approvate rimarranno in vigore fino ad una diversa regolamentazione che dovesse intervenire a livello di contrattazione collettiva nazionale sia per la tipologia d'impiego che per il connesso trattamento economico.

Chiama ora i componenti a pronunciarsi in merito alle tariffe così come elaborate nel documento che si allega al presente verbale divenendone parte integrante, dal Consulente del lavoro delle richiedenti.

A questo punto, si manifestano due posizioni, una favorevole ad uno slittamento di 10 giorni per l'esame dettagliato delle varie voci tariffarie, l'altra favorevole all'approvazione contestuale con una riserva di revisione in caso di necessità.

Poste ai voti, le due posizioni registrano il seguente risultato:

la prima favorevole Sergio, contrari tutti gli altri 5 componenti con diritto di voto;

la seconda favorevoli Lupatin, Cervato; Comunello, Roveron, Passino; contrari Sergio.

Vengono pertanto approvate le tariffe come contenute nel documento del CdL Zocca datato 21/01/2014 con le seguenti appendici:

- A) le tariffe come oggi approvate rimarranno in vigore fino ad una diversa regolamentazione che dovesse intervenire a livello di contrattazione collettiva nazionale, sia per la tipologia d'impiego che per il connesso trattamento economico;
- B) l'applicazione delle tariffe dovrà, in ogni caso, tenere conto dell'obbligo del rispetto del minimale contributivo come da correnti disposizioni dell'INPS;
- C) la Commissione si riunirà - nella medesima composizione odierna salve modifiche necessarie - entro il 30 aprile 2014 per l'esame di eventuali osservazioni da formularsi sulle singole voci tariffarie.

Venezia, 22/01/2014.

L. C. S.

Luca Cervato *Paolo Passino* *Luca Lupatin*

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO DEL VENETO
Campo S. Polo, 2171 - 30125 VENEZIA - Tel. 0412726411 - Fax 041 2726416
e-mail: drl-Veneto@lavoro.gov.it e-mail certificata: DRL.Veneto@mailcert.lavoro.gov.it
www.lavoro.gov.it/lavoro/DRL/VENETO/

Michele Comunello
Luca Passino



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO
DEL VENETO

Prot. n. 746

Venezia, 23 GEN. 2014

*Giotto Cooperativa Sociale
Work Crossing Cooperativa Sociale p.a.
Giotto Consorzio Sociale Società Coop.
E, p.c. ai Sigg.ri
Stefano Lupatin
Loris Cervato
Nicola Comunello
Palma Sergio
Michele Roveron
Enea Passino*

Oggetto: art. 8 L. 877/1973 - approvazione delle tariffe di cottimo pieno Commissione Paritetica Regionale

In allegato alla presente si inviano le tabelle di cottimo pieno come formulate ed approvate dalla Commissione Paritetica Regionale nella seduta del 22 gennaio u.s., alle seguenti condizioni:

- A) le tariffe approvate rimarranno in vigore fino ad una diversa regolamentazione che dovesse intervenire a livello di contrattazione collettiva nazionale sia per la tipologia d'impiego che per il connesso trattamento economico;
- B) l'applicazione delle tariffe dovrà, in ogni caso, tenere conto dell'obbligo del rispetto del minimale contributivo come da correnti disposizioni dell'INPS;
- C) la Commissione si riunirà - nella medesima composizione e fatte salve modifiche necessarie - entro il 30 aprile 2014 per l'esame di eventuali osservazioni da formularsi sulle singole voci tariffarie.

La scrivente Direzione rimane comunque a disposizione per ogni interlocuzione venga ritenuta necessaria ed opportuna nell'ambito della questione in esame.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE REGIONALE
(Dott. Michele MONACO)



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

Spett.le DIREZIONE REGIONALE DEL LAVORO
Campo S.POLO 2171
30125 - Venezia

Padova 21/01/2014

Oggetto: richiesta di approvazione tabelle di cottimo ex art.8 commi 2 e 4 legge 877/1973

Faccio seguito ai colloqui verbali per allegare le metodologie di calcolo adottate e le tabelle di cottimo per le quali si richiede l'approvazione.

L'inquadramento del personale è al livello "A2" CCNL Coop.Sociali (operai generici, centralinisti, addetti cucina, addetti al confezionamento) e le tabelle allegate sono il frutto della misurazione dei tempi di lavorazione dei singoli punti elencati.

L'importo di retribuzione oraria da dividere per il numero di pezzi prodotti è calcolato come sotto esposto.

Cordiali saluti

Bruno Zocca

A	paga da CCNL		€ 1.195,130
B	scatti	3	€ 40,290
C = A+B			€ 1.235,420
D	percentuale di cottimo	2,00%	€ 24,708
E = C+(C*D)	somma		€ 1.260,128
F = E/165	paga oraria		€ 7,637
G = F * 8,33%	rateo 13a		€ 0,636
H = F * Z	rateo ferie e permessi e festività soppresse	19,64%	€ 1,500
I = (F + G + H) * 100%/13,5	rateo TFR	7,40%	€ 0,723
L = F + G + H + I	totale		€ 10,496

orario di lavoro		
M	ore teoriche	1976
N	ore mediamente non lavorate	388
Z = N / M	Rapporto	19,64%

così composte	
Ferie	165
Festività e festività soppresse	108
Assemblee sindacali	12
Malattia e infortunio	80
Diritto allo studio	3
Formazione professionale	8
Formazione e permessi d.81/2008	12
	388

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Porcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
CFZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFFE DI COTTIMO LAVORAZIONI PER ASSEMBLAGGIO BICICLETTE 1/2

rif totale paga oraria € 10,496 e quindi paga al secondo € 0,0029

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

cod	Descrizione	tempo ciclo secondi	paga a pezzo	
B011	ricevimento merce	10	0,0029 x 10	0,029
B012	controllo conformità telaio	30	0,0029 x 30	0,087
B013	codice conformità	10	0,0029 x 10	0,029
B014	bollino montaggio	10	0,0029 x 10	0,029
B015	collarino sella	20	0,0029 x 20	0,058
B016	para catena	10	0,0029 x 10	0,029
B017	fornitura postazioni 2-3-4	20	0,0029 x 20	0,058
B018	attività non classificabili e imprevisti	10	0,0029 x 10	0,029
B021	calotte sterzo	30	0,0029 x 30	0,087
B022	montaggio freni posteriori	30	0,0029 x 30	0,087
B023	montaggio cambio	20	0,0029 x 20	0,058
B024	ripassatura tubo sella	10	0,0029 x 10	0,029
B025	montaggio deragliatore	10	0,0029 x 10	0,029
B026	montaggio cavalletto	10	0,0029 x 10	0,029
B027	attività non classificabili e imprevisti	10	0,0029 x 10	0,029
B031	montaggio movimento centrale	60	0,0029 x 60	0,175
B032	montaggio guarnitura	60	0,0029 x 60	0,175
B041	calottina forcella o ragnetto	35	0,0029 x 35	0,102
B042	montaggio freni su forcella	35	0,0029 x 35	0,102
B043	assemblaggio gruppo sterzo-forcella manubrio	35	0,0029 x 35	0,102
B044	attività non classificabili e imprevisti	15	0,0029 x 15	0,044
B051	pre-assemblaggio manubrio	60	0,0029 x 60	0,175
B052	taglio guaina	20	0,0029 x 20	0,058
B053	attività non classificabili e imprevisti	40	0,0029 x 40	0,117
B061	ruota anteriore	36	0,0029 x 36	0,105
B062	ruota posteriore	36	0,0029 x 36	0,105
B063	catena	30	0,0029 x 30	0,087
B064	attività non classificabili e imprevisti	18	0,0029 x 18	0,052
B071	freno anteriore - posteriore	60	0,0029 x 60	0,175
B072	trasmissione	45	0,0029 x 45	0,131
B073	libretto	15	0,0029 x 15	0,044
B081	archetto freno	60	0,0029 x 60	0,175
B082	regolazione pattini	15	0,0029 x 15	0,044
B083	capofilo	15	0,0029 x 15	0,044
B084	pedali	15	0,0029 x 15	0,044
B085	taglio catena	15	0,0029 x 15	0,044
B091	regolazione leve freno	60	0,0029 x 60	0,175
B092	centratore ruote	60	0,0029 x 60	0,175

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro

Albo di Padova n°740

Via Forcellini 150 - 35100 - Padova

Tel 049-8033854 Fax 049-8033852

CFZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFE DI COTTIMO LAVORAZIONI PER ASSEMBLAGGIO BICICLETTE 2/2

rif totale paga oraria € 10,496 e quindi paga al secondo € 0,0029

al variare della paga oraria prevista dal CCNL, verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

B101	regolazione cambio	60	0,0029 x 60	0,175
B102	regolazione deragliatore	40	0,0029 x 40	0,117
B103	regolazione curata deragliatore e cambio	60	0,0029 x 60	0,175
B104	controllo freni	60	0,0029 x 60	0,175
B105	controllo centratura ruota	20	0,0029 x 20	0,058
B111	regolazione cambio	60	0,0029 x 60	0,175
B112	regolazione deragliatore	40	0,0029 x 40	0,117
B113	regolazione curata deragliatore e cambio	60	0,0029 x 60	0,175
B114	controllo freni	60	0,0029 x 60	0,175
B115	controllo centratura ruota	20	0,0029 x 20	0,058
B121	pulizia bici	60	0,0029 x 60	0,175
B122	controllo telaio	60	0,0029 x 60	0,175
B123	bancale	72	0,0029 x 72	0,210
B124	sella	40	0,0029 x 40	0,117
B125	imballo	8	0,0029 x 8	0,023
B131	pulizia bici	60	0,0029 x 60	0,175
B132	controllo telaio	60	0,0029 x 60	0,175
B133	bancale	72	0,0029 x 72	0,210
B134	sella	40	0,0029 x 40	0,117
B135	imballo	8	0,0029 x 8	0,023
B141	gommatura	100	0,0029 x 100	0,292
B142	attività non classificabili e imprevisti	20	0,0029 x 20	0,058
B151	gommatura	100	0,0029 x 100	0,292
B152	attività non classificabili e imprevisti	20	0,0029 x 20	0,058

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
CFZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFFE DI COTTIMO PER LAVORAZIONI CALL CENTER

cif totale paga oraria € 10,496

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

CUP (INBOUND)

Tabella della Tariffa di cottimo (Inbound)		contatti in 1 ora	Importo a contatto		quantità minima di contratti riconosciuti per ogni ora di attesa piena
Articolo	Descrizione articolo				
CUP01	contatto CUP	12,00	10,496 / 12	0,87467	7,00

RETE TRIBUTI (INBOUND)

Tabella della Tariffa di cottimo (Inbound)		contatti in 1 ora	Importo a contatto		quantità minima di contratti riconosciuti per ogni ora di attesa piena
Articolo	Descrizione articolo				
RIT01	contatto telefonico	10,00	10,496 / 10	1,04960	6,00

ILLUMIA E ALTRI SERVIZI OUTBOUND

Tabella della Tariffa di cottimo (outbound)		contatti in 1 ora	Importo a contatto	
Articolo	Descrizione articolo			
OTD01	Passaggio di stato dei contratti da Blocco Agenzia/ Blocco Cliente a Controllato [avvenuto sblocco]	10,00	10,496 / 10	1,04960
OTB02	Passaggio di stato dei contratti da Trasmesso a Controllato	10,00	10,496 / 10	1,04960
OTD03	Passaggio di stato dei contratti da Trasmesso a Blocco Agenzia/ Blocco Cliente	24,00	10,496 / 24	0,43733
OTB04	chiamata con registrazione, creazione ticket ed eventuale correzione dati a sistema	6,67	10,496 / 6,67	1,57361
OTB05	chiamata senza registrazione, creazione ticket ed eventuale correzione dati a sistema	17,14	10,496 / 17,14	0,61237
OTB06	chiamata senza risposta, numero errato o cliente rifiuta intervista	24,00	10,496 / 24	0,43733
OTB07	Passaggio a RID o a fattura digitale	10,00	10,496 / 10	1,04960
OTB08	Creazione ticket fatture inesitate	25,00	10,496 / 25	0,41984
OTB09	inserimento dati catastali	25,00	10,496 / 25	0,41984

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 – 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
CF ZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFE DI COTTIMO LAVORAZIONI PER CONFEZIONAMENTO DOLCI E PRODOTTI DA FORNO

rif totale paga oraria € 10,496

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
CFZ01	confezionamento paneltone cf alimentare	150,00	10,496 / 150	0,06997
CFZ02	confezionamento paneltone cf stella	40,00	10,496 / 40	0,26240
CFZ03	confezionamento paneltone cf lusso	25,00	10,496 / 25	0,41984
CFZ04	confezionamento paneltone scatola	40,00	10,496 / 40	0,26240
CFZ05	confezionamento paneltone 5 kg	12,00	10,496 / 12	0,87467
CFZ06	Linea Giotto: Biscotti - Sbrisolona - Torrone - Crema Birra - Grissini	70,00	10,496 / 70	0,14994
CFZ07	Linea Dolci del Santo: Noce - Corona - Giglio - Biscotti	70,00	10,496 / 70	0,14994
CFZ08	confezionamento bauletto	40,00	10,496 / 40	0,26240
CFZ09	confezionamento scatola / shopper / sacco juta	27,00	10,496 / 27	0,38874
CFZ10	spedizione ordine e-commerce	15,00	10,496 / 15	0,69973
CFZ11	spedizione ordini vari	8,00	10,496 / 8	1,31200
CFZ12	Stampa medaglione legno fronte/retro	200,00	10,496 / 200	0,05248
CFZ13	personalizzazione di paneltone già confezionato	130,00	10,496 / 130	0,08074
CFZ14	Colomba cf. alimentare	130,00	10,496 / 130	0,08074
CFZ15	Colomba cf. ciuffo	35,00	10,496 / 35	0,29989
CFZ16	Colomba cf. lusso	25,00	10,496 / 25	0,41984
CFZ17	Colomba 3 kg cf lusso	12,00	10,496 / 12	0,87467
CFZ18	Venezianagr.500	50,00	10,496 / 50	0,20992
CFZ19	confezionamento paneltone cf cubo	60,00	10,496 / 60	0,17493

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
CfZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFFE DI COTTIMO LAVORAZIONI PER PRODUZIONE BUSINESS KEY - DIGITALIZZAZIONE FOGLI

rif totale paga oraria € 10,496

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
INF01	Token con logo CCIAA DI	100,00	10,496 / 100	0,10496
INF02	Tampografia due colori, logo Infocert	90,00	10,496 / 90	0,11662
INF03	Tampografia un colore, logo Infocert	150,00	10,496 / 150	0,06997
INF04	Fogli di registro digitalizzati	1125,00	10,496 / 1125	0,00933

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
Cf ZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFFE DI COTTIMO LAVORAZIONI PER ASSEMBLAGGIO VALIGIE

rif totale paga oraria € 10,496

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Impatto a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
RNC01	Ruota bicomponente completa valigia	350,00	10,496 / 350	0,0300
RNC02	Maniglia di servizio	450,00	10,496 / 450	0,0233
RNC03	Coprianaiglia	450,00	10,496 / 450	0,0233
RNC04	Ruota completa Flexi fissa	165,00	10,496 / 165	0,0636
RNC05	Serratura laterale	165,00	10,496 / 165	0,0636
RNC06	Maniglia laterale punto completa	90,00	10,496 / 90	0,1166
RNC07	Serratura centrale punto	90,00	10,496 / 90	0,1166
RNC08	Serratura laterale uno	90,00	10,496 / 90	0,1166
RNC09	Ruota completa pirozittante	65,00	10,496 / 65	0,1615
RNC10	Serratura centrale cabina light	45,00	10,496 / 45	0,2332
RNC11	Serratura centrale light	45,00	10,496 / 45	0,2332

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
Cf ZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284



dott. Zocca Bruno
Consulente del Lavoro

TARIFE DI COTTIMO LAVORAZIONI DI SFRIDATURA, CONFEZIONAMENTO IN BANCALI, ATTIVITA' DI CARTOTECNICA

rif totale paga oraria € 10,496

al variare della paga oraria prevista dal CCNL verranno variati di conseguenza i valori sotto esposti

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
ROT01	sfridatura basi in cartoncino per astucci	10.000	10,496 / 10000	0,00105
ROT02	lavorazioni fascia A fino e oltre	4	10,496 / 400	0,02624
ROT03	lavorazioni fascia B fino a	2	10,496 / 200	0,05248
ROT04	lavorazioni fascia C fino a	1	10,496 / 100	0,10496
ROT05	lavorazioni fascia D fino a	5	10,496 / 50	0,20992
ROT06	lavorazioni fascia E fino a	3	10,496 / 30	0,34987
ROT07	lavorazioni fascia F fino a	1	10,496 / 15	0,69973

A titolo di esempio

Descrizione articolo	Descrizione lavorazione
sfridatura basi in cartoncino per astucci	sfridatura; confezionamento in bancali o scatole con/senza etichettatura
lavorazioni fascia A fino e oltre	imbustamento tessere
lavorazioni fascia B fino a	sfridatura; incollatura; solo un lato con colla a caldo
lavorazioni fascia C fino a	sfridatura; piegatura; incollatura; confezionamento in scatola con applicazione fascietta per pacchetti
lavorazioni fascia D fino a	sfridatura; incollatura con nastro biadesivo, applicazione piedino reggicartello con colla a caldo; confezionamento in bancale
lavorazioni fascia E fino a	sfridatura; incollatura con colla a freddo, applicazione piedino reggicartello con colla a caldo; confezionamento con film pvc termoretraibile; posizionamento etichetta con codice a barre.
lavorazioni fascia F fino a	sfridatura; incollatura con nastro biadesivo; imballo singolo in scatola di cartone; posizionamento etichetta con codice a barre. Totem pubblicitari di grandi dimensioni.

Dott. Zocca Bruno Consulente del Lavoro
Albo di Padova n°740
Via Forcellini 150 - 35100 - Padova
Tel 049-8033854 Fax 049-8033852
Cf ZCCBRN71R01G224W P.IVA 03462440284

ALLEGATO 2

rif totale paga oraria € 10,496

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Imp
Articolo	Descrizione articolo		
CUP01	Contatto sanitario telefonico sincrono: gestione contatto AULSS 6 (Prenotazione/Informazione)	14	10,496 / 14
CUP02	Contatto sanitario telefonico sincrono: gestione agenda attività privata AULSS 3 (Prenotazione/Informazione)	20	10,496 / 20

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Imp
Articolo	Descrizione articolo		
MED01	Contatto Mediatca telefonico sincrono (Assistenza tecnica)	12	10,496 / 12
MED02	Contatto Mediatca scritto asincrono (Ticket Web/Mail - Assistenza Tecnica)	30	10,496 / 30
MED03	Contatto Mediatca telefonico sincrono complesso (Assistenza tecnica specializzata)	2	10,496 / 2
MED04	Contatto Mediatca scritto sincrono (Chat - Assistenza Tecnica)	30	10,496 / 30

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Imp
Articolo	Descrizione articolo		
ILL01	Contatto Illumia scritto asincrono - Gestione mail sblocco contratto	24	10,496 / 24
ILL02	Contatto Illumia scritto asincrono - Gestione pratica in formato testo o file audio di verifica conformità contratto	18	10,496 / 18
ILL03	Contatto Illumia scritto asincrono - Gestione pratica di verifica pagamento bollettino/bonifico	40	10,496 / 40
ILL04	Contatto Illumia scritto asincrono - Gestione pratica di inserimento dati catastali	25	10,496 / 25
ILL05	Contatto Illumia telefonico asincrono - Gestione pratica di attivazione contratto fornitura mediante telefonata	10	10,496 / 10

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Imp
Articolo	Descrizione articolo		
INFO01	Attività back office: divisione 1 Kg di documenti secondo criteri cronologici/ di argomento	7	10,496 / 7
INFO02	Attività back office: preparazione spillatura e scansione di 1 scatolone documenti	0,5	10,496 / 0,5
INFO03	Attività back office: preparazione, formattazione, inserimento software e stoccaggio Token Bianche e rosse	200	10,496 / 200
INFO04	Attività back office: preparazione, formattazione, inserimento software e stoccaggio Token Bianche e blu	140	10,496 / 140

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Imp
Articolo	Descrizione articolo		
ACLI01	Contatto telefonico sincrono: gestione prenotazione appuntamenti	20	10,496 / 20

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
BRENTA1	taglio	600	10,496 / 600	0,0175
BRENTA2	sgrossatura semplice	180	10,496 / 180	0,0583
BRENTA3	sgrossatura media	130	10,496 / 130	0,0807
BRENTA4	sgrossatura complessa	100	10,496 / 100	0,105
BRENTA5	foratura + sgrossatura	52	10,496 / 52	0,2018
BRENTA6	SGR.molto complessa	75	10,496 / 75	0,1399

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
POLPLASTIC1	carrier rocker panel dx/sx	100	10,496 / 100	0,105
POLPLASTIC2	carrier passaruota porta posteriore dx/sx	30	10,496 / 30	0,3499
POLPLASTIC3	carrier passaruota posteriore dx/sx	20	10,496 / 20	0,5248
POLPLASTIC4	carrier passaruota anteriore dx/sx	18	10,496 / 18	0,5831
POLPLASTIC5	carrier fascia porta posteriore dx/sx	15	10,496 / 15	0,6997
POLPLASTIC6	carrier fascia porta anteriore dx/sx	12	10,496 / 12	0,8747
POLPLASTIC7	collettori	22	10,496 / 22	0,4771

Tabella della Tariffa di cottimo		pezzi in 1 ora	Importo a pezzo	
Articolo	Descrizione articolo			
RNC01	Ruota bicomponente	350	10,496 / 350	0,03
RNC02	Maniglia servizio light	450	10,496 / 450	0,0233
RNC03	Serratura laterale light	165	10,496 / 165	0,0636
RNC04	Ruota piroettante	90	10,496 / 90	0,1166
RNC05	Cucitura macchina divisori interni valigia piccoli	20	10,496 / 20	0,5248
RNC06	Elemento cerniera	185	10,496 / 185	0,0567
RNC07	Maniglione estraibile	80	10,496 / 80	0,1312
RNC08	Taglio rinforzo	800	10,496 / 800	0,0131
RNC09	Maniglia servizio box completa	300	10,496 / 300	0,035
RNC10	Ruota box	300	10,496 / 300	0,035
RNC11	logo box	300	10,496 / 300	0,035
RNC12	Stampa	350	10,496 / 350	0,03
RNC13	Montaggio base	400	10,496 / 400	0,0262
RNC14	Montaggio Involucro piastrina	400	10,496 / 400	0,0262
RNC15	Montaggio Pulsante	300	10,496 / 300	0,035
RNC16	Montaggio Maniglia	250	10,496 / 250	0,042
RNC17	Logo	250	10,496 / 250	0,042
RNC18	Assemblaggio finale	350	10,496 / 350	0,03

ALLEGATO 3



MOD 19.10
REV 1

SCHEDA VALUTAZIONE E MONITORAGGIO

AGINA
1 di 1

NOME E COGNOME DELL'OPERATORE _____ data _____

CANTIERE DI LAVORO

CONDIZIONI DI ACCESSO INIZIALI

RIFERIMENTI ENTI INVIANTI
Servizio / Nome operatore

ANDAMENTO: SEMESTRE GENNAIO/GIUGNO					
GIUDIZIO	assente	Non adeguata	adeguata	buona	ottima
CAPACITÀ DI SOSTENERE FATICA O STRESS	1	2	3	4	5
MOTIVAZIONE	1	2	3	4	5
PARTECIPAZIONE ALLA PRODUTTIVITÀ DELL'AZIENDA	1	2	3	4	5
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA	1	2	3	4	5
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO ED AUTONOMIA	1	2	3	4	5
COMPRESIONI DELLE ISTRUZIONI	1	2	3	4	5
CAPACITÀ DI SOSTENERE TEMPI E RITMI DI LAVORO	1	2	3	4	5
CAPACITÀ DI USARE STRUMENTI ED ATTREZZATURE	1	2	3	4	5
CONOSCENZA DEI METODI E TECNOLOGIE DI LAVORO	1	2	3	4	5
CAPACITÀ DI AUTOVALUTARE IL PROPRIO LAVORO	1	2	3	4	5
INTERAZIONE CON IL GRUPPO	1	2	3	4	5
INTERAZIONE CON I CAPI CANTIERE	1	2	3	4	5
COMPRESIONE E RISPETTO DELLE REGOLE LAVORATIVE	1	2	3	4	5
GIUDIZIO DI SINTESI	assente	Non adeguata	adeguata	buona	ottima
ABILITÀ RELAZIONALI E SOCIALI					
AUTONOMIA					
COMPETENZE PROFESSIONALI					
NOTE					

DATA _____

UFFICIO SOCIALE _____

ALLEGATO 4

**COOPERATIVE DEL SETTORE SOCIO-SANITARIO-
ASSISTENZIALE-EDUCATIVO E DI INSERIMENTO
LAVORATIVO
CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE
dei dipendenti della Giotto Cooperativa sociale**

Il giorno _____ 2019 presso la sede legale di Giotto
Cooperativa sociale in Padova, via Vigonovese, n. 111
tra:

GIOTTO COOPERATIVA SOCIALE rappresentata da

assistita da

FEDERSOLIDARIETA' CONFCOOPERATIVE VENETO rappresentata da

LEGACOOOP VENETO rappresentata da

e

FUNZIONE PUBBLICA – CONFEDERAZIONE GENERALE ITALIANA DEL
LAVORO (FP – CGIL) PADOVA rappresentata da

FEDERAZIONE DEI LAVORATORI PUBBLICI E DEI SERVIZI –
CONFEDERAZIONE ITALIANA SINDACATI LAVORATORI (CISL FP)
PADOVA ROVIGO rappresentata da

FEDERAZIONE ITALIANA SINDACATI ADDETTI SERVIZI
COMMERCIALI AFFINI E DEL TURISMO CONFEDERAZIONE ITALIANA
SINDACATI LAVORATORI (FISASCAT/CISL) PADOVA ROVIGO
rappresentata da

UNIONE ITALIANA del LAVORO – FEDERAZIONE POTERI LOCALI (UIL
– FPL) PADOVA rappresentata da

PREMESSO CHE

- *Giotto cooperativa sociale è un'impresa sociale il cui scopo è l'inserimento delle persone svantaggiate, tra le quali le persone in regime di esecuzione di pena, attraverso lo svolgimento di una pluralità di attività economiche;*
- *le suddette attività includono, tra le altre, servizi di call center e contact center per attività inbound, nonché attività di assemblaggio di parti di valigeria e di componenti plastiche, sgrossatura dei tacchi, confezionamento di drive pen per la firma digitale, e sono realizzate anche*

attraverso la valorizzazione della prestazione lavorativa di lavoratori detenuti o ammesse a misure alternative alla detenzione;

- *le attività suddette stanno registrando una crescente difficoltà a conseguire una remunerazione congrua ai costi reali sostenuti, in special modo con riferimento al costo del lavoro, con conseguente forte riduzione delle marginalità, non controbilanciata da un corrispondente incremento di produttività del personale;*
- *il deficit di produttività interessa in particolare i lavoratori detenuti, il cui lavoro è regolato da una normativa lacunosa, ambigua e frammentaria tale da costituire un ostacolo al proficuo impiego e sviluppo professionale delle suddette persone svantaggiate da parte della Giotto cooperativa sociale;*
- *le Parti convengono circa la necessità di rilanciare la competitività della Giotto cooperativa sociale, al fine di consentire alla stessa di poter continuare ad operare efficacemente sul mercato, di tutelare e sviluppare l'occupazione nonché di potenziare la capacità di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, in special modo delle persone ristrette nella loro libertà personale;*
- *ai fini suddetti, le Parti convengono di concordare mediante contrattazione a livello aziendale, istituti normativi ed economici, anche di tipo innovativo, idonei a migliorare l'organizzazione del lavoro e la qualità di processi, prodotti e servizi, specialmente per le lavorazioni interne alla Casa di Reclusione di Padova, nonché incrementare la professionalità dei lavoratori – e conseguentemente la loro produttività - anche e soprattutto all'insegna della positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa dei lavoratori svantaggiati;*
- *si intende, in particolare, dare rilievo alla comune volontà delle Parti di sperimentare, limitatamente ai settori di attività suddetti, un sistema retributivo di tipo incentivante che, con riferimento ai lavoratori detenuti, favorisca l'acquisizione e lo sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale, in conformità alla funzione rieducativa costituzionalmente riconosciuta alla pena;*
- *Le Parti condividono pertanto l'opportunità di superare la retribuzione a contatti o a pezzi dei lavoratori detenuti, determinata secondo tariffe approvate dal Direttore regionale della Direzione Regionale del Lavoro del Veneto ai sensi dell'art. 7, l. 18 dicembre 1973, n. 877, e funzionalmente connessa alla modalità di svolgimento della prestazione del lavoro nella Casa di Reclusione quale domicilio del lavoratore detenuto.*

Tutto ciò premesso, le Parti hanno convenuto il seguente Accordo, le cui Premesse dovranno considerarsi parte integrante dello stesso.

ART. 1 – AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente Accordo si applica a tutto il personale della Giotto Cooperativa sociale operante nelle unità produttive e nel territorio della Regione del Veneto il cui rapporto di lavoro sia regolato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le lavoratrici e i lavoratori delle Cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo per il triennio 2017 - 2019 e dai successivi rinnovi del medesimo (di seguito “CCNL”).

ART. 2 – IL CONTRATTO DI RISOCIALIZZAZIONE E LAVORO

Le Parti concordando sulla circostanza che il rapporto di lavoro con i detenuti non può essere integralmente ricondotto allo schema dello scambio tra energie lavorative e retribuzione, avendo una prevalente funzione rieducativa che ne segna la causa, in conformità all’art. 27, comma 3 della Costituzione. In considerazione di ciò, esercitando l’autonomia contrattuale di cui all’art. 1322, comma 2 del codice civile, si intende disciplinare nel presente articolo il contratto di risocializzazione e lavoro, coordinando in modo sistematico la sua disciplina con quella dell’ordinamento penitenziario e del diritto del lavoro attualmente vigente. Tale tipologia contrattuale si inserisce tra gli strumenti utilizzabili sulla base di progetti personalizzati soggetti al controllo circa la corretta attuazione da parte dei Comitati misti paritetici ai sensi della lettera b) dell’art. 2 CCNL.

1. Definizione, forma e contenuti

Il contratto di risocializzazione e lavoro è un contratto di lavoro prevalentemente finalizzato alla rieducazione e risocializzazione del detenuto (di seguito “recuperando”), adottato sulla base di un progetto personalizzato ai sensi dell’art. 2 CCNL, il cui oggetto è costituito dalla prestazione di lavoro erogata dal recuperando in favore della Giotto cooperativa sociale, all’interno della Casa di Reclusione di Padova ovvero all’esterno ai sensi degli artt. 21 e 48 l. 26 luglio 1975, n. 354 , con forme di organizzazione per obiettivi.

Il contratto di risocializzazione e lavoro viene stipulato in forma scritta ai fini della prova. Il contratto di risocializzazione e lavoro contiene il progetto personalizzato di cui all’art. 2 CCNL ed è sottoscritto dalle parti ivi indicandosi:

- a) data dell’inizio del rapporto di lavoro e della sua conclusione nel caso di rapporto a tempo determinato;
- b) eventuale patto di prova, di durata non superiore a quella prevista dalla legge per la categoria legale attribuita;
- c) inquadramento contrattuale e mansioni;
- d) durata dell’orario e sua distribuzione;
- e) collocazione della giornata di riposo settimanale;
- f) trattamento economico, sulla base di quanto previsto dal successivo articolo 3;
- g) luogo di svolgimento della prestazione;

- h) modalità di interazione tra il lavoro e le altre attività trattamentali nel rispetto delle circolari e direttive impartite dal direttore della Casa di Reclusione e del programma di trattamento ai sensi dell'art. 13 l. 26 luglio 1975, n. 354 quali ad esempio:
- 1) colloqui e telefonate con familiari e terze persone;
 - 2) partecipazione ai corsi di istruzione;
 - 3) partecipazione ai corsi di formazione;
 - 4) partecipazione alle funzioni religiose o ad altre attività correlate;
 - 5) partecipazione ad attività culturali, ricreative, sportive;
 - 6) rapporti con la famiglia;
 - 7) svolgimento di attività artigianali, intellettuali o artistiche.

La disciplina dell'inquadramento, dell'orario di lavoro, ivi comprese le ferie annuali, della malattia, dell'infortunio sul lavoro e malattia professionale, è quella prevista dal CCNL.

2. Assenze temporanee per vicende connesse all'esecuzione della pena

Il recuperando impossibilitato ad eseguire la propria attività lavorativa per concomitanti attività sanitarie, trattamentali o giudiziarie ha diritto alla conservazione del posto. In tal caso, il detenuto è tenuto, ove possibile, a dare tempestiva comunicazione al datore di lavoro, con qualsiasi modalità, della suddetta attività sanitaria, trattamentale o giudiziaria. In ogni caso beneficia di permessi giornalieri od orari non retribuiti a concorrenza della durata dell'assenza, recuperabili ai sensi dell'art. 61 CCNL, e fatta salva l'applicazione della disciplina in materia di congedo matrimoniale e permessi per lutto di famiglia prevista dal CCNL. E' comunque ammessa la facoltà di compensare le ore di assenza suddette con le ore accumulate nella Banca Ore di cui all'Accordo regionale sull'orario di lavoro e banca ore del 22 aprile 2015, nel rispetto della disciplina ivi prevista.

In caso di ricovero in luogo esterno di cura, nonché di trasferimento temporaneo presso altro istituto penitenziario per motivi di giustizia, per colloquio o per permesso, al detenuto è assicurata la conservazione del posto. Salvo il caso di ricovero in luogo esterno di cura, tali ipotesi sono equiparate a fini retributivi e del calcolo di qualsiasi istituto di legge o contrattuale, all'aspettativa non retribuita di cui all'art. 67 CCNL.

3. Trattamento economico

In considerazione della prevalente funzione rieducativa del contratto di risocializzazione e lavoro, consistente nella redenzione e nel riadattamento del detenuto alla vita sociale, nell'acquisto o nello sviluppo dell'abitudine al lavoro e della qualificazione professionale che valgono ad agevolare il reinserimento nella vita sociale, il recuperando, in quanto persona svantaggiata, è retribuito in base al salario d'ingresso di cui all'art. 2 CCNL.

A titolo sperimentale, i recuperandi inquadrati nell'Area/categoria A e posizione economica A2 con la qualifica di "operatore di call center" o "addetto all'assemblaggio" sono retribuiti in base al sistema retributivo incentivante di cui all'articolo 3.

Per le ore di formazione erogate dalla Giotto cooperativa sociale è riconosciuta al recuperando una retribuzione pari al 10 per cento di quella che gli sarebbe dovuta. Per le ore di formazione erogate a mezzo della partecipazione a corsi organizzati e gestiti dalla Casa di reclusione ovvero da altri enti diversi dal datore di lavoro, Giotto cooperativa sociale è esonerata da ogni obbligo retributivo.

4. Competenza sull'esercizio del potere disciplinare

Il direttore della Casa di Reclusione e la Giotto cooperativa sociale esercitano il potere disciplinare nei confronti del recuperando assunto con contratto di risocializzazione e lavoro nei rispettivi ambiti di competenza, in conformità alle norme di comportamento e sanzionatorie previste rispettivamente dalla l. 26 luglio 1975, n. 354 nonché dal d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230 e dall'art. 42 CCNL.

5. Risoluzione del rapporto per vicende connesse all'esecuzione della pena

Il contratto di risocializzazione e lavoro è risolto, previa comunicazione della Direzione della Casa di Reclusione ed a far data dalla notificazione della medesima alla Cooperativa, nei seguenti casi:

- a) cessazione dello stato di detenzione;
- b) trasferimento definitivo ad altro istituto penitenziario;
- c) sospensione o mancato rinnovo della convenzione di concessione dei locali intramurari con la Casa di Reclusione di Padova;
- d) ragioni trattamentali espresse dal Gruppo di Osservazione e Trattamento (G.O.T.);
- e) esclusione del lavoratore detenuto dall'attività lavorativa adottata dal direttore per manifestazione di un sostanziale rifiuto nell'adempimento dei suoi compiti e doveri lavorativi;
- f) rimozione dall'attività lavorativa per classificazione in regime detentivo diverso;
- g) isolamento ammesso ai sensi dell'art. 33 l. 26 luglio 1975, n. 354.

L'ammissione del recuperando all'interno della Casa di reclusione al lavoro all'esterno dell'istituto penitenziario ai sensi degli artt. 21 e 48 l. 26 luglio 1975, n. 354 non risolve il contratto di risocializzazione e lavoro. È richiesto in tal caso un adeguamento delle clausole contrattuali conforme alla differente modalità di svolgimento del lavoro.

È riconosciuta alla Cooperativa la facoltà, nei limiti di legge, di non risolvere il contratto di risocializzazione e lavoro in caso di concessione al recuperando dell'affidamento in prova al servizio sociale ovvero della detenzione domiciliare.

Ove ciò accada, è richiesto un adeguamento delle clausole contrattuali conforme alle modalità esecutive della misura alternativa alla detenzione.

Per i contratti di risocializzazione e lavoro aventi ad oggetto la prestazione di lavoro o servizio erogata dal recuperando in favore della Giotto cooperativa sociale, all'interno della Casa di Reclusione con orario di lavoro superiore alle 24 ore settimanali il preavviso è pari a 6 giorni di calendario. Per i contratti con orario inferiore o pari alle 24 ore settimanali il preavviso è pari a 3 giorni di calendario.

In ogni caso, si applica ai recuperandi la disciplina in materia di risoluzione del rapporto di lavoro prevista dall'ordinamento vigente per la generalità dei lavoratori.

6. Apposizione del termine e durata massima

Al contratto di risocializzazione e lavoro può essere apposto un termine di durata non superiore a quaranta mesi, con la specificazione che comunque il rapporto non proseguirà oltre la cessazione dello stato di detenzione presso la Casa di Reclusione di Padova e negli altri casi di impossibilità sopravvenuta della prestazione per causa non imputabile al recuperando.

La durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato intercorsi tra la Giotto cooperativa sociale e il lavoratore, recuperando ovvero cessato dalla detenzione, per effetto di una successione di contratti, conclusi per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale e indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l'altro, non può superare i quaranta mesi. Ai fini del computo di tale periodo si tiene altresì conto dei contratti di risocializzazione e lavoro a tempo determinato. Qualora il limite dei quaranta mesi sia superato, per effetto di un unico contratto o di una successione di contratti, il contratto si trasforma in contratto a tempo indeterminato dalla data di tale superamento. Per quanto non qui previsto, si applica l'art. 25 CCNL e la legislazione vigente in materia.

ART. 3 – SISTEMA RETRIBUTIVO INCENTIVANTE (SRI)

A titolo sperimentale, le Parti convengono di istituire per i recuperandi cui è applicato il contratto di risocializzazione e lavoro, un sistema di retribuzione a carattere premiale individuale basato su due dimensioni fondamentali (incentivazione allo sviluppo delle competenze, conoscenze e abilità richieste dalla qualifica contrattuale e incentivazione al conseguimento di obiettivi di produttività, qualità ed efficienza) con la finalità di incentivare lo sviluppo della professionalità del lavoratore, denominato “sistema retributivo incentivante” o “SRI”.

Il sistema retributivo incentivante assume valenza strumentale – unitamente al lavoro – per l'acquisizione di una professionalità idonea a favorire la positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa in costanza ed a fine pena.

1. Personale destinatario del SRI

In via sperimentale, destinatari del sistema retributivo incentivante sono i recuperandi assunti mediante contratto di risocializzazione e lavoro ai sensi dell'articolo 2 con la qualifica di "operatore di call center" o "addetto all'assemblaggio".

2. Struttura giuridica del SRI

Il sistema retributivo incentivante consiste in una combinazione di salario di 1° ingresso, ai sensi dell'art. 2 CCNL e premio di risultato, ai sensi dell'art. 1, c. 182 l. 28 dicembre 2015, n. 208, come disciplinati nel presente articolo.

La strutturazione del salario di 1° ingresso e del premio di risultato, dal quale dipende la variabilità nell'ammontare degli importi del sistema retributivo incentivante, è la medesima per entrambe le componenti, e si fonda su una condizione di incrementalità degli obiettivi che condiziona l'erogazione del premio di risultato al previo conseguimento del massimo incremento conseguibile del salario d'ingresso.

3. Struttura premiale del SRI

La variabilità nell'ammontare degli importi dovuti a titolo di salario di 1° ingresso e di premio di risultato è collegata ad indicatori di competenza ed indicatori di performance determinati in base alla qualifica ed in funzione delle specifiche mansioni svolte dal recuperando. La definizione di ciascun indicatore ed il relativo peso ai fini della valutazione della professionalità del recuperando sono riportati nell'Allegato A) del presente Accordo.

Ai fini del presente Accordo si assumono le seguenti terminologie:

- ✓ **Competenza:** si intende l'insieme delle attitudini professionali richieste dalla qualifica attribuita al recuperando;
- ✓ **Performance:** si intende l'abilità del recuperando di conseguire risultati individuali di produttività, qualità ed efficienza utili alla Cooperativa;
- ✓ **Professionalità:** la capacità del recuperando di svolgere l'attività lavorativa con la competenza e la correlata performance richieste dalla qualifica attribuita e dalla natura delle mansioni, che valgono ad agevolare la sua positiva integrazione nella vita sociale e lavorativa.

Le OO.SS. firmatarie condividono gli indicatori di competenza e di performance individuati dalla Cooperativa, di cui all'Allegato A), identificati in funzione della qualifica attribuita al recuperando e delle commesse riconducibili all'attività di call center o assemblaggio.

Gli indicatori di competenza sono i medesimi per tutti i recuperandi cui è attribuita la medesima qualifica, e concorrono, con il peso indicato nell'Allegato A), alla valutazione della professionalità del recuperando.

Gli indicatori di performance sono individuati dal supervisore tra quelli di cui all'Allegato A), al momento dell'assunzione e comunque prima dell'inizio dell'attività lavorativa presso la Cooperativa. La scelta degli indicatori e del loro peso deve essere effettuata in funzione delle mansioni svolte dai recuperandi, e con il fine di incentivare il raggiungimento degli obiettivi di produttività, qualità ed efficienza richiesti dalle attività economiche esercitate e dai servizi erogati in cui si inserisce la prestazione lavorativa individuale.

4. Scheda di valutazione

La valutazione della professionalità del recuperando espressa nel periodo di valutazione, la determinazione dell'importo del salario di 1° ingresso e dell'eventuale premio di risultato da corrispondere, nonché l'attribuzione dei risultati da conseguire nel successivo periodo di valutazione sono effettuati a mezzo della scheda di valutazione di cui all'Allegato B) del presente Accordo.

Gli indicatori di competenza e di performance sono individuati ai sensi del numero 3) del presente articolo, e gli obiettivi da conseguire nel periodo di riferimento sono stabiliti tenendo conto dei risultati conseguiti nel periodo di valutazione precedente. In ogni caso, il peso complessivo degli indicatori di performance deve essere pari a quello degli indicatori di competenza.

La scala di valutazione è distribuita su cinque livelli, come segue:

Scala di valutazione	
Insufficiente 1	Competenze quasi assenti o performance insufficienti. Può essere definito un piano di miglioramento individuale.
Da migliorare 2	La competenza/performance del recuperando è inadeguata. Può essere definito un piano di miglioramento individuale.
Adeguito 3	La performance/competenza è in linea con quella richiesta per un lavoratore di ordinaria professionalità non svantaggiato.
Buono 4	La performance/competenza del recuperando supera quella mediamente richiesta.
Ottimo 5	La performance/competenza del recuperando supera di molto quella mediamente richiesta.

Nel caso degli indicatori di performance, l'attribuzione del valore scalare tra 1 – 5 è correlato al raggiungimento di valori quantitativi numerici oggettivi, in modo

che al valore 3 corrisponda il risultato numerico di performance conseguito dal lavoratore di normale professionalità non svantaggiato.

Il punteggio complessivo di professionalità consiste nella sommatoria di singoli valori, ognuno dei quali ottenuto moltiplicando il punteggio conseguito per ciascun indicatore per il peso del singolo fattore di valutazione.

Ai fini della correlazione tra il punteggio complessivo di professionalità conseguito e della determinazione dell'importo della retribuzione in applicazione della disciplina di cui ai numeri 7) e 8) del presente articolo, in sede di colloquio individuale con il recuperando è definita una distribuzione in almeno sei fasce dei punteggi complessivi potenzialmente conseguibili dal recuperando.

Tale distribuzione è effettuata in modo tale da correlare, alla fascia di punteggio in cui si collocherebbe il punteggio conseguito da un lavoratore di normale professionalità non svantaggiato, la progressione del salario di 1° ingresso al 100% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito.

Ai punteggi rientranti nelle fasce inferiori alla suddetta deve corrispondere una variazione dell'importo dovuto a titolo di salario di 1° ingresso secondo le percentuali di cui al numero 7) del presente articolo.

Ai punteggi rientranti nelle fasce superiori alla suddetta deve corrispondere la corresponsione in parte o in tutto del premio di risultato secondo le percentuali di cui al numero 8) del presente articolo.

5. Procedimento di valutazione

Gli studi scientifici e le buone prassi evidenziano come sia necessario, ai fini dell'efficace funzionamento di un sistema retributivo di incentivazione, una reale partecipazione dei lavoratori ad esso, e dunque che siano ben noti: le regole del sistema; gli indicatori di riferimento e gli obiettivi da conseguire; le azioni per raggiungerli; l'andamento dei risultati correnti e storici. A tale fine, le Parti concordano la procedura di seguito descritta.

Al momento dell'assunzione, e comunque prima dell'inizio dell'attività lavorativa del detenuto presso la Cooperativa, il dipendente identificato dalla Direzione quale supervisore congiuntamente con un addetto dell'Ufficio sociale, in sede di colloquio individuale con il recuperando, sono tenuti a:

- ✓ illustrare al recuperando le modalità di funzionamento del sistema retributivo incentivante;
- ✓ definire, di comune accordo con il recuperando, la scheda di valutazione, nonché illustrare gli indicatori, assegnare gli obiettivi da conseguire nel periodo di valutazione e definire le fasce di punteggi complessivi ai sensi del numero 4) del presente articolo.

Ciascun periodo di valutazione ha durata quadrimestrale. I quadrimestri per i quali si effettua la valutazione hanno le seguenti cadenze:

- 1° quadrimestre: 21 gennaio – 20 maggio;
- 2° quadrimestre: 21 maggio – 20 settembre;
- 3° quadrimestre: 21 settembre – 20 gennaio.

Qualora nel corso di un periodo di valutazione al recuperando sia assegnata una nuova qualifica ai sensi dell'art. 2103 c.c. e dell'art. 48 CCNL, sono determinati ai sensi del numero 9) del presente articolo gli importi del premio di risultato da riconoscere in base ai risultati conseguiti correlati alla precedente qualifica, ed il supervisore, congiuntamente con un addetto dell'Ufficio sociale, individua gli indicatori e assegna gli obiettivi da conseguire nel periodo di valutazione correlati alla nuova qualifica. Il mutamento di qualifica non assume alcun rilievo ai fini dell'entità dell'importo dovuto a titolo di salario di 1° ingresso.

Al termine del periodo di valutazione, il supervisore, congiuntamente con un addetto dell'Ufficio sociale, sulla base della media dei risultati conseguiti mensilmente nel corso del quadrimestre, indica in contraddittorio con il recuperando in sede di colloquio riservato, i risultati effettivamente conseguiti per ciascun indicatore, riportandoli sulla scheda di valutazione, e gli importi del sistema retributivo incentivante spettanti, ai sensi del numero 4) del presente articolo. Nella stessa sede individua gli obiettivi da conseguire nel successivo periodo di valutazione, descrivendo le azioni utili a tal fine.

Se, con riferimento ad uno o più indicatori di competenza o performance, si registra al termine del periodo di misurazione una valutazione "Non valutabile" o "Da migliorare", il supervisore, congiuntamente con un addetto dell'Ufficio sociale, può definire, in contraddittorio con il lavoratore in sede di colloquio riservato, un piano di miglioramento individuale.

6. Commissione di valutazione

Al recuperando è riconosciuta la facoltà di rigettare la valutazione finale, immediatamente in sede di colloquio riservato con il supervisore e l'addetto dell'Ufficio sociale ovvero mediante idonea motivazione scritta notificata alla Cooperativa entro due giorni di calendario dall'avvenuta conoscenza.

La controversia si compone mediante accordo tra il lavoratore e la Commissione di valutazione, composta dal Responsabile Area Risorse Umane, dal Direttore, dal Referente dell'area nella quale si inserisce la prestazione lavorativa del recuperando e, laddove costituite, da un componente della rappresentanza sindacale aziendale espressione di una organizzazione sindacale territoriale cui il lavoratore aderisce o al quale ha conferito specifico mandato.

7. Salario di 1° ingresso

Le Parti confermano l'utilizzabilità del salario di 1° ingresso esclusivamente per le persone svantaggiate di cui all'art. 2 CCNL ed in particolare per i recuperandi ai sensi del numero 3) dell'articolo 2, per periodi definibili sino a tre anni. Ai fini del suo utilizzo, è richiesto che sia adottato sulla base di un progetto personalizzato sul quale Comitato misto paritetico territorialmente competente esprime un parere motivato.

Si stabilisce che il livello retributivo di partenza, al momento dell'assunzione (livello retributivo di inserimento professionale) è determinato in misura non inferiore ai 2/3 del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito.

La variazione degli importi della retribuzione a titolo di salario di 1° ingresso è determinata in funzione del punteggio complessivo conseguito al termine di ogni periodo di valutazione, come calcolato attraverso la scheda di valutazione ai sensi del numero 4) del presente articolo, applicando le corrispondenti proporzioni e percentuali sul minimo contrattuale conglobato di seguito indicate:

- ✓ 2/3 del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito;
- ✓ 80% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito;
- ✓ 100% del minimo contrattuale conglobato previsto dal CCNL per l'inquadramento contrattuale attribuito.

Si concorda che tra gli strumenti atti a prevedere la prosecuzione del rapporto di lavoro a condizioni specifiche e personalizzate di cui alla lettera D) dell'art. 2 CCNL, rientra la proroga del salario di 1° ingresso per un ulteriore periodo, sul quale il Comitato misto paritetico territorialmente competente esprime parere vincolante.

8. Premio di risultato

La corresponsione del premio di risultato è incerta, poiché ai fini della sua attribuzione, è necessario che sia conseguito dalla Cooperativa il seguente risultato incrementale:

- ✓ La variazione del MOL dell'anno di riferimento sia superiore del 5% della media del triennio precedente.

Al verificarsi della suddetta condizione incrementale, si conviene un valore complessivo del premio di risultato per un importo massimo pari a € 1.560,00 lordi pro capite, corrisposto nell'anno successivo a quello di riferimento in tre

erogazioni distinte ai sensi del numero 9) del presente articolo, ciascuna delle quali di importo massimo pari ad € 520,00 lordi pro capite.

Ai fini della determinazione quantitativa del premio di risultato spettante al singolo recuperando, l'ammontare del premio varia in funzione del punteggio complessivo conseguito al termine di ogni periodo di valutazione, come calcolato attraverso la scheda di valutazione ai sensi del numero 4) del presente articolo, applicando le sottoindicate percentuali sull'importo massimo del premio di risultato:

- ✓ 33% dell'importo massimo del premio di risultato nel quadrimestre;
- ✓ 66% dell'importo massimo del premio di risultato nel quadrimestre;
- ✓ 100% dell'importo massimo del premio di risultato nel quadrimestre.

Il premio di risultato ha le caratteristiche richieste dalla normativa vigente ai fini della fruizione dello speciale regime fiscale di cui all'art. 1, c. 182 l. 28 dicembre 2015, n. 208.

Può essere fruito, per scelta del lavoratore, in tutto o in parte, attraverso i servizi di welfare di cui al comma 2, all'ultimo periodo del comma 3 e al comma 4 dell'art. 51 del T.U.I.R, individuati ai sensi del successivo articolo 4.

Il premio di risultato non è utile ai fini del calcolo di alcun istituto di legge o contrattuale, in quanto le parti ne hanno definito l'ammontare in senso onnicomprensivo, tenendo conto di qualsiasi incidenza, ivi compreso il TFR.

Laddove ciò sia consentito dall'Accordo Regionale Veneto sul PTR, le somme erogate a titolo di premio di risultato andranno detratte dall'importo del Premio Territoriale di Risultato imputabile al medesimo anno di riferimento, fino a concorrenza dello stesso.

9. Erogazione degli importi del SRI

Ai fini del calcolo del trattamento economico spettante a seguito della variazione degli importi della retribuzione a titolo di salario di 1° ingresso, tale variazione è applicata per il mese successivo a quello conclusivo del periodo di valutazione di riferimento.

Gli importi del premio di risultato sono corrisposti in un'unica soluzione entro il 12° giorno successivo alla fine del mese conclusivo del periodo di riferimento, ovvero a mezzo di quattro pagamenti frazionati di uguale importo, ciascuno dei quali corrisposto entro il 12° giorno del mese, e comunque entro quattro mesi dalla fine del mese conclusivo del periodo di valutazione di riferimento.

L'importo della premio di risultato è proporzionato all'effettiva presenza lavorativa nel periodo di valutazione, espressa in ore. Sono equiparate all'effettiva presenza lavorativa le seguenti assenze:

- ✓ ricoveri ospedalieri e day hospital o forme equivalenti con attestazione di intervento chirurgico e la relativa convalescenza senza soluzione di continuità opportunamente certificata dai presidi sanitari ASL;
- ✓ il giorno di day hospital o forme equivalenti senza intervento chirurgico, limitatamente al giorno di ricovero;
- ✓ i periodi di malattia, certificata come conseguente a trattamenti terapeutici di malattie oncologiche, o di gravi patologie cronico – degenerative ingravescenti o che comunque comportino una inabilità lavorativa temporanea del 100 per cento;
- ✓ infortuni sul lavoro;
- ✓ permessi retribuiti, periodi di riposo compensativo retribuiti e ferie.

Il proporzionamento avverrà come segue:

Valore orario: Valore premio di risultato determinato/(38*4,33*4);

Valore premio di risultato individuale: Valore orario * (n° ore lavorate + ore di assenza equiparate ad effettiva presenza).

Nel caso di cessazione del rapporto di lavoro nel corso periodo di valutazione, il premio di risultato sarà riconosciuto per le ore di effettiva presenza all'atto del termine del rapporto di lavoro, e sarà corrisposto congiuntamente alle competenze di fine rapporto.

ART. 4 – WELFARE AZIENDALE

Le Parti, al fine di incrementare la soddisfazione dei lavoratori della Giotto cooperativa sociale, di rispondere agli specifici bisogni sociali connessi alla eventuale condizione di svantaggio dei lavoratori, e di ottimizzare i costi aziendali, concordano di adottare, nei limiti di budget annualmente stanziati, un piano welfare rivolto alla generalità dei dipendenti della Cooperativa e/o a categorie omogenee di dipendenti.

In attuazione di detto obbligo negoziale, le tipologie di servizi di welfare, le categorie omogenee di dipendenti che potranno accedervi e le relative modalità di fruizione sono definiti dalla Cooperativa, mediante uno o più Regolamenti aziendali.

In ogni caso alla Cooperativa non è concesso di cessare unilateralmente e discrezionalmente, in tutto o in parte, l'implementazione e l'efficacia del piano welfare definito ai sensi del presente articolo al termine di ciascun anno di riferimento, salvo espresso consenso delle rappresentanze sindacali aziendali ovvero, in loro assenza, delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo.

E' riconosciuta la facoltà per i lavoratori della Giotto cooperativa sociale il cui rapporto di lavoro sia regolato da un contratto collettivo nazionale di lavoro diverso dal CCNL Cooperative sociali di poter fruire, ove ne sussistano i presupposti, dei servizi di welfare aziendale di cui al presente articolo previa adesione individuale al presente accordo.

ART. 5 – INQUADRAMENTO DEL PERSONALE

In coerenza con quanto previsto dall'art. 47 CCNL in vigore, con l'intento di completare e precisare la declaratoria delle mansioni e dei relativi inquadramenti ed integrare i seguenti profili professionali, si precisa quanto segue:

- Operatore di call center: Area/categoria A e posizione economica A2;
- Addetto all'assemblaggio: Area/categoria A e posizione economica A2;

ART. 6 – DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

In accordo con le OO.SS. firmatarie del presente Accordo, Giotto cooperativa sociale si impegna a trasformare tutti rapporti di lavoro a domicilio ai sensi dell'art. 52 d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230 in contratti di risocializzazione e lavoro ai sensi dell'articolo 3 del presente Accordo.

Le trasformazioni avverranno nel rispetto dell'eventuale natura a termine del rapporto e della percentuale del salario di 1° ingresso sussistenti alla data della trasformazione.

Giotto cooperativa sociale si impegna a non instaurare con i detenuti rapporti di lavoro a domicilio ai sensi dell'art. 52 d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230.

Tale disposizione, nonché gli articoli 2 e 3 del presente Accordo saranno applicati a partire dal 21 gennaio 2021.

Laddove, a seguito dell'acquisizione di nuove commesse, o introduzione di nuove attività di produzione di beni o servizi, o modifica delle modalità tecniche, organizzative e produttive delle attività già svolte e del lavoro, emerga la necessità di modificare, nella loro totalità o in parte, gli indicatori di cui all'Allegato A), ovvero di introdurne di nuovi, la Cooperativa sottoporrà alle Parti firmatarie, o alle loro rappresentanze sindacali aziendali, laddove costituite, le opportune variazioni e/o integrazioni degli indicatori di cui all'Allegato A). Le Parti o le loro rappresentanze sindacali aziendali notificheranno per iscritto la loro adesione alle variazioni e/o integrazioni proposte entro 30 giorni di calendario dalla ricezione. In assenza di notificazione della risposta delle Parti sociali nei termini, vale il principio del silenzio – assenso.

L'eventuale rinnovo del CCNL che intervenisse nell'arco della vigenza contrattuale del presente Accordo deve intendersi recepito nell'ambito dello stesso, ed i rinvii al precedente CCNL devono intendersi riferiti al nuovo CCNL. Eventuali esigenze di armonizzazione saranno prontamente definite dalle parti, con le modalità di cui alla disposizione precedente.

Copia del presente Accordo sarà trasmesso, a cura delle OO.SS. firmatarie, al Comitato misto paritetico territorialmente competente entro 30 giorni dalla sottoscrizione, congiuntamente ad una Relazione illustrativa della disciplina ivi prevista per il salario di 1° ingresso e il contratto di risocializzazione e lavoro.

ART. 8 – DECORRENZA E DURATA

Il presente Contratto decorre dalla data di sottoscrizione ed ha durata triennale. Si intende tacitamente rinnovato di anno in anno salvo disdetta da una delle parti almeno due mesi prima della scadenza. Decorsi tre anni dalla sottoscrizione le Parti si incontreranno per una valutazione congiunta degli esiti della sperimentazione del sistema retributivo incentivante, e per un'eventuale estensione del medesimo ad altri lavoratori e/o settori di attività della Cooperativa.

ALLEGATO B) – MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE – RETRO

			OBIETTIVI INDIVIDUALI
Nome e Cognome		Prossimo periodo di valutazione	
OBIETTIVI	PUNTEGGIO DA CONSEGUIRE	DESCRIZIONE	AZIONI E STRUMENTI
Autonomia personale			
AA			
BB			
Autonomia relazionale			
CC			
DD			
EE			
Autonomia lavorativa			
FF			
Produttività			
XX			
GG			
Qualità			
HH			
Efficienza			
II			
Data		Valutatore	

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Il carcere che lavora*, Edizioni della Autonomie, Roma, 1987
- AA.VV., *Il lavoro nelle carceri*, in *Quaderni su carcere e giustizia*, n. 1
- AA.VV., *Gli stati generali dell'esecuzione penale visti dall'Osservatorio Carcere dell'Unione delle Camere Penali italiane*, in *Quaderni periodici dell'Unione delle Camere Penali Italiane*, n. 9, 2016
- N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista italiana degli economisti*, n. 2, 2010
- G. AKERLOF, *Labor contracts ad partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1982, n. 4
- A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994
- A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *DRI*, n. 1, 1991
- D. ALBORGHETTI, *Il lavoro come alternativa al carcere ed elemento del trattamento*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il lavoro riformato, le nuove leggi civili*, Giuffrè, Milano, 2013
- A. ALCARO, *Il diritto alle ferie nel lavoro a domicilio penitenziario*, in *DRI*, n. 1, 2019
- R. ALESSANDRI, G. CATELANI, *Il codice penitenziario*, Laurus, Firenze, 1977
- C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004
- C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, n. 1/II, 2018
- A. ALIAJ, R. BERLESE, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Formazione e impiego produttivo delle competenze per Industria 4.0: una rassegna ragionata della letteratura sul tema e alcuni spunti progettuali*, in *Professionalità Studi*, n. 3/II, 2019
- G. ALTAVISTA, G. GENNARO, *Il trattamento dei detenuti di fronte alla normazione internazionale e nazionale*, in *Rass. st. penit.*, 1975
- L. ANGIELLO, *La retribuzione (art. 2099 – 2102)*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Commentario al codice civile*, Milano, Giuffrè, 2003
- C. M. ANSON, R. A. SCHWEGLER, *The Longman Handbook for Writers and Readers*, 2° ed., New York, Longman, 2000
- S. ARBIA, *Lavoro carcerario, specialità del trattamento e diritti del detenuto*, nota a C. Cost. 13 dicembre 1988 n. 1087, in *Dir. Lav.*, 1989, n. 2
- ASSOCIAZIONE ANTIGONE, *Il carcere trasparente. Primo Rapporto Nazionale sulle condizioni di detenzione*, Castelvecchi editoria & comunicazione, Roma, 2000
- P. AUVERGNON, *Il lavoro penitenziario in assenza di un diritto sostanziale: la situazione in Francia*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- A. AVIO, *Dalla produttività alla performance individuale*, in *Lav. Dir.*, 2017
- G. BALANDI, *La vecchia e la nuova legge sul lavoro a domicilio*, in *Riv. Giur. Lav.*, n. 1, 1976

- G. BALDASSINI FAINI, *Il lavoro carcerario*, in F. FERRACUTI (a cura di), *Trattato di criminologia, medicina criminologica e psichiatria forense*, Vol. 11, Giuffrè, Milano, 1989
- G. BALDAZZI, *Il lavoro penitenziario*, in *Scuola Penale Unitaria*, 1930
- F. BANO, voce art. 14 *Lavoro nell'impresa sociale*, in M. VITA DE GIORGI (a cura di), *La nuova disciplina dell'impresa sociale*, Padova, Cedam, 2007
- L. BARASSI, *Il diritto del lavoro*, vol. II, Milano, 1957
- A. BARATTA, *Criminologia critica e critica del diritto penale*, Bologna, 1982
- M. BARBERA, *Lavoro carcerario*, in *Dig. Priv., sez. comm., Torino, VIII/1992*
- M. BARBIERI, *Il testo unico alla prova delle norme giuridiche*, in *Giorn. Dir. lav. rel. ind.*, 2014
- M. BARBIERI, *Un accordo senza respiro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013
- P. BARILE, *Diritti dell'uomo e libertà fondamentali*, Il Mulino, Bologna, 1984
- E. BARTEGAZZI, L. CAMPAGNA, L. PERO, *Approfondimenti su organizzazione, lavoro e sindacato*, in E. BARTEZZAGHI, L. CAMPAGNA, C. COLONNA, L. PERO (a cura di), *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, Edizioni Lavoro, Roma, 2019
- E. BARTEZZAGHI, L. CAMPAGNA, L. PERO, *Le tecnologie e il lavoro che cambia*, Edizioni Lavoro, Roma, 2017
- T. BASILE, E. FASSONE, G. TUCCILLO, *La riforma penitenziaria. Commento teorico pratico alla l.663/1986*, Jovene, Napoli, 1987
- G. BELLANTONI, *Il trattamento dei condannati*, in P. CORSO (a cura di), *Manuale della esecuzione penitenziaria*, Monduzzi, Bologna, 2002
- S. BELLOMIA, *Ordinamento penitenziario*, in *Enc. dir.*, XXX, 1980
- S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002
- V. BELOTTI, *Alla ricerca di un "posto": cooperazione sociale d'inserimento lavorativo e politiche attive del lavoro*, Comunità edizioni, 2007
- A. BENEDETTI, *Elementi del trattamento penitenziario con particolare riguardo al lavoro interno ed esterno*, in *Leg. giust.*, 1988
- C. BENELLI, *Coltivare percorsi formativi, la sfida dell'emancipazione in carcere*, Liguori editore, 2012
- G. BENINCASA, *Conto welfare*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018
- J. BENTHAM, *Panopticon ovvero la casa d'ispezione*, M. FOUCAULT, M. PERROT (a cura di), Marsilio Editori, Padova, 1983
- A. BERARDI, *La funzione del lavoro dei detenuti*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- A. BERNARDI, *Il lavoro carcerario*, in G. FLORA (a cura di), *Le nuove norme sull'ordinamento penitenziario*, Giuffrè, Milano, 1987
- L. BERZANO, *La pena del non lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1994
- G. BETTIOL, *Dal diritto penale al diritto penale*, in *RIDPP*, 1960
- G. BETTIOL, *Il mito della rieducazione*, in *Sul problema della rieducazione del condannato, atti del II convegno penale*, Bressanone, 1963, Cedam, Padova 1964

- G. BETTIOL, *Repressione e prevenzione nel quadro delle esigenze costituzionali*, in *Riv. it. dir. pen.*, 1951
- S. BINI, *La variabilità della retribuzione per il superamento dell'attuale crisi: la sfida della partecipazione e della produttività*, in WP Astril, n. 8, 2014
- A. BIROLO, *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?*, in *Impresa & Stato*, 2012
- S. BLACK, L. LYNCH, *How to compete: the impact of workplace practices ad information technology on productivity*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 43, n. 3, 2001
- S. BLACK, L. LYNCH, *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in *The Economic Journal*, n. 114, 2004
- G. BOLEGO, voce art. 14 *Lavoro nell'impresa sociale*, in A. FICI, D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Torino, Giappichelli, 2007
- G. BONATI, *Welfare e detassazione, importanti novità dalla legge di bilancio*, in *Guida al lavoro*, n. 2, 2017
- M. BORTOLATO, *Lavorare... che pena!*, in *Questione Giustizia*, n. 2/2015
- M. BORTOLATO, *Luci e ombre di una riforma a metà: i decreti legislativi 123 e 124 del 2 ottobre 2018*, in *Questione giustizia*, n. 3/2018
- A. BORZECCHIELLO, *La grande riforma. Breve storia dell'irrisolta questione carceraria*, in *Rass. Pen. Crim.*, 2005
- S. BRIGHI, L. LAI, *Percorsi di inserimento lavorativo in Europa ed in Italia: fattori di qualità e sostenibilità*, in M. GRANDE, M.A. SERENARI (a cura di), *In – out: alla ricerca delle buone prassi. Formazione e lavoro nel carcere del 2000*, Franco Angeli, 2002
- P. BRONZO, *Art. 2 Spese per l'esecuzione delle pene e delle misure di sicurezza detentive*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019
- P. BRONZO, *Art. 20 Lavoro*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019
- P. BRONZO, *Art. 20 ter Lavoro di pubblica utilità*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019
- P. BRONZO, *Art. 22 Remunerazione*, in F. FIORENTIN, F. SIRACUSANO (a cura di), *L'esecuzione penale. Ordinamento penitenziario e leggi complementari*, Giuffrè, 2019
- C. BROWN, *Firm's choice of method of pay*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 13, n. 3, 1990
- G. BRUNELLO, A. CAMUFFO, *Velo o vincolo? Note sui sistemi di inquadramento contrattuale in Italia*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 1, 1996
- C. BRUNETTI, M. ZICCONI, *Manuale di diritto penitenziario*, La Tribuna, Piacenza, 2004
- V.C. BRUNETTI, *Pedagogia penitenziaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005

- B. BRUNO, *Istruzione e lavoro negli stabilimenti penitenziari*, in *Rass. st. penit.*, 1959
- C. BURDESE, *Linee guida e idee progettuali per la nuova Casa Circondariale di Bolzano*, in A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER (a cura di), *Dentro le mura, fuori dal carcere. Una ricerca sul nuovo carcere della Provincia di Bolzano*, Caritas Diocesi Bolzano – Bressanone, 2014
- C.G. CAINARCA, F. SGOBBI, *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, in *Economia e Lavoro*, n. 3 – 4
- G. F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto dell'impresa*, vol. 1, 6° ed. UTET Giuridica, Torino, 2008
- M. CANEPA, S. MERLO, *Manuale di diritto penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2004
- A. CANNIOTO, G. MACCARONE, *Al via lo sgravio contributivo sui premi di risultato*, in *Guida al lavoro*, 2008, 34
- F. CARDANOBILO, *Il lavoro alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria: il "lavoro domestico"*, in F. CARDANOBILO, R. BRUNO, A. BASSO, I. CARECCIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti* Cacucci, Bari, 2007
- A. M. CAPITTA – D. COCO, *Il significato rieducativo dell'attività ludico – sportiva in carcere: una riflessione giuridica e pedagogica*, in *Rivista formazione lavoro persona*, n. 17, 2016
- G. CAPUTO, *Carcere e diritti sociali*, Firenze, Cesvot, 2010
- G. CAPUTO, *Il danno contributivo da lavoro penitenziario*, in *Rass. Penit.*, n.1, 2012
- G. CAPUTO, *Welfare state e lavoro dei detenuti*, in M. G. MATTAROLO, A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- G. CAPUTO, F. MARINELLI, *Dagli Stati Generali dell'esecuzione penale al varo della legge delega per la riforma dell'ordinamento penitenziario: quale futuro per il lavoro carcerario*, in *Legislazione penale*, 29 gennaio 2018
- U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post – taylorismo*, in *DLRI*, 2004
- I. CARACCIOLI, *Manuale di diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2005
- M. CARDANO, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011
- F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it – 133/2011*
- F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga*, Ipsoa, Milano, 2012
- F. CARINCI, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it – 125/2011*
- H. L. CARMICHAEL, W. B. MACLEOD, *Worker cooperation and the ratchet effect*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 18, n. 1, 2000
- S. CARMIGNANI, *Carcere e formazione. Analisi critica dei progetti di formazione per i detenuti in Italia*, EL.LE, Vol.1, n. 2, 2012
- G. CAROSIELLI, *Retribuzioni e contributi minimi inderogabili dalla contrattazione di prossimità*, in *La Circolare di lavoro e previdenza*, marzo 2016
- F. CARRARA, *Programma del corso di diritto criminale*, vol. I, Firenze, 1924
- B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, n. 3, 2018

- B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, vol. I, Napoli, Jovene, 1994
- O. CASARANO, *Linee di sviluppo del lavoro penitenziario*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- M. C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi*, Torino, Giappichelli 2013
- G. CATELANI, *Il codice penitenziario commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2005
- M. CATTANEO, *Il problema filosofico della pena*, Editrice Universitaria, Ferrara. 1978
- P. CAUSARANO, *Dimensioni e trasformazioni della professionalità*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0.: la Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018
- M. CAVINO, L. CONTE, *Il diritto pubblico e la sua economia*, Maggioli editore, 2° ed, 2014
- G.P. CELLA, *Produttività e relazioni industriali*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013
- G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino, 2009
- E. CELLINI, *L'osservazione nelle scienze umane*, Franco Angeli, Milano, 2008
- P. CENDON (a cura di), *Commentario al codice civile. Artt. 2060 – 2134: Lavoro subordinato*, Giuffrè, 2010
- F. CHIETERA, *Il lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo – agile – occasionale. Aggiornamento al decreto-legge 12 luglio 2018, n. 87 c.d. decreto dignità*, Adapt University Press, 2018
- S. CIAPPI, A. COLUCCIA, *Giustizia criminale*, Franco Angeli, Milano, 1997
- R. CICCOTTI, F. PITTAU, *Il lavoro in carcere*, Franco Angeli, Milano, 1987
- S. CIUCCIOVINO, *Autonomia collettiva e funzioni della retribuzione*, in *Arg. Dir. lav.*, n. 2
- M. CLERICI, *Etnografia delle professioni applicata allo studio del carcere. Il penitenziario come luogo professionale*, in *Rivista Scuola IaD*, n. 9/10, 2014/2015
- M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai*, Adapt University Press, 2019
- D. COMANDE', *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.* n. 4, 2017
- R. COOPER, *Job Motivation and Job Design*, Lonsdall Universal Printing, 1974
- M. G. COPPETTA, (voce) *Ordinamento penitenziario*, in *Enc. dir. - aggiornamento*, IV, Giuffrè, Milano, 2000
- C. CORDELLA, *Il lavoro in proprio nelle carceri*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017, pp. 66 – 78, già in *Dir. rel. ind.*, n. 2, 2017
- F. COSENTINO, L. PROSPERETTI, *La diffusione di accordi di gain sharing in Italia: tendenze, problemi e prospettive*, in G. DELLA ROCCA, L.

- PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991
- L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *RGL*, 2009, n. 2, I
- F. CRISTOFANELLI, *L'iniziativa dei seminari su "formazione professionale e lavoro"*, in AA.VV., *Formazione professionale e lavoro esperienze dentro e fuori dal carcere*, Regione Piemonte, Torino, 1996
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012 -2014)*, I rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015
- F. D'ADDIO, *Considerazioni sul saggio "Dimensioni e trasformazioni della professionalità" di Pietro Caruso*, in *Professionalità Studi*, n. 5/I, 2018
- L. DAGA, (voce) *Trattamento penitenziario*, in *Enc. dir.*, XLIV
- L. DAGA, *Sistemi penitenziari*, in *Enc. Dir.*, XLII, 1990
- M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *DRI*, n. 1, 1991
- G.F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999
- E. L. DECI, R. M. RYAN, *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, 2000
- E. L. DECI, R. M. RYAN, *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, Plenum press, New York, 1985
- M. DE CRISTOFORO, *Il lavoro a domicilio*, Padova, Cedam, 1978
- M. L. DE CRISTOFORO, *La giusta retribuzione*, Bologna, 1971
- G. DE FRANCESCO, *Diritto penale. I fondamenti*, Giappichelli, 1° ed., Torino, 2008
- A. DELLA BELLA, *Riforma Orlando: la delega in materia di ordinamento penitenziario*, in *Dir. Pen. Cont.*, n. 6, 2017
- A. DEL CARLO, *Incentivare e motivare: significati, metodi e strumenti*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- F. DE FALCO, *Il cottimo misto tra proporzionalità e sufficienza del trattamento retributivo*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2003, n. 2
- M. DEL CONTE, *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del diritto del lavoro?*, in *DRI*, n. 1, 2012
- C. DELL'ARINGA, *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2013
- G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione nella diffusione degli incentivi in Italia*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991
- L. DE LITALA, *Il rispetto della persona umana nella esecuzione della pena*, in *Iustitia*, 1956
- L. DE LITALA, *La prestazione di lavoro nel sistema penitenziario italiano*, in *DL*, 1946
- L. DE LITALA, *Sicurezza sociale e sistema penitenziario in Italia con particolare riferimento al lavoro dei detenuti*, in *Lav. e sic. soc.*, 1962

- G. DE LUCA, *Lavoro dei detenuti ed incentivi contributivi e fiscali*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *DRI*, n. 1, 2012
- W. E. DEMING, *Out of the crisis*, The MIT Press, 1994
- S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay*, in *International Labour Organization Publication*, 1998
- R. DE VITO, *Questione carcere. Un'introduzione*, in *Questione Giustizia*, n. 2/2015
- G. DI CORRADO, *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, Esi Napoli, 2013
- G. DI GENNARO, M. BONOMO, R. BREDA, *Ordinamento penitenziario e misure alternative alla detenzione*, Giuffrè, Milano, 1991
- P. DI NUNZIO, *Dizionario del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008
- L. DI RICO, A. MAIORANO, C. LOLLI, *Lavorare in carcere. Verso un modello di presa in carico dei detenuti*, in *SINAPPSI – Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, anno VII, n. 2 – 3, 2017
- N. DI SILVESTRE, *La legge "Smuraglia" per l'attività lavorativa dei detenuti: problematiche e prospettive*, in *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 1, 2005
- A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, 2016, n. 5
- F. DJELLAL, F. GALLOUJ, *Measuring and Improving Productivity in Services: Issues, Strategies and Challenges (Services, Economy and Innovation)*, Edward Elgar Publishing, 2008
- E. DOLCINI, *La <<rieducazione>> del condannato tra mito e realtà*, in *Riv. Dir. Proc. Pen.*, 1979
- M. DONINI, *Per una concezione post-riparatoria della pena. Contro la pena come raddoppio del male*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 2013, Vol. 56, fasc. 3
- P. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954
- C. ERRA, *La riforma carceraria in Italia*, in *Rass. st. penit.*, 1951
- C. ERRA, *L'organizzazione del lavoro carcerario*, in *Rass. st. penit.*, 1951
- C. ERRA, *Lavoro penitenziario (voce)*, in *Enc. Dir.*, vol. XXIII, 1973
- C. ERRA, *(voce) Carcerati e dimessi dal carcere*, in *E. D.*, 1960, VI
- L. EUSEBI, *Dibattiti sulle teorie della pena e mediazione*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, n. 3, 1997
- M. J. FALCON YTELLA, F. FALCON YTELLA, *Fondamento e finalità della sanzione: diritto di punire?*, Milano, Giuffrè, 2008
- E. FASSONE, *La pena detentiva in Italia dall'800 alla riforma penitenziaria*, il Mulino, Bologna, 1980
- E. FASSONE, *Sfondi ideologici e scelte normative nella disciplina del lavoro penitenziario*, in V. GREVI (a cura di), *Diritti dei detenuti e trattamento penitenziario*, Zanichelli, 1981
- A. FEDELE, *Sub art. 23*, in G. BRANCA (a cura di) *Commentario della Costituzione. Rapporti civili (Artt. 22-23)*, Bologna-Roma, Zanichelli-FI, 1978

L. FERLUGA, *Lavoro carcerario e competenza del magistrato di sorveglianza*, nota a Cass., sez. un., 14 dicembre 1999, n. 899, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, II

P. FERNANDEZ ARTIACH, *Il lavoro penitenziario in Spagna: l'esistenza di un rapporto di lavoro di natura speciale*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017

S. FERNANDEZ SANCHEZ, G. LOY, *Lavoro carcerario*, in P. LAMBERTUCCI (a cura di), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2010

V. FERRANTE, *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI, *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Torino, Giappichelli, 2008

V. FERRARA, *Il lavoro penitenziario: la dimensione umana del carcere e della città che lo accoglie. L'esperienza della cooperativa sociale Rio Terà dei Pensieri*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. VII, n. 3 – Settembre – Dicembre 2013

F.M. FERRUTA, *Sulle modalità di percezione della retribuzione da parte del detenuto semilibero*, nota a Cass. n. 685 del 03 febbraio 1989, in *RGL*, 1990, II

G. FIANDACA, *Sub art. 27, 3° e 4° comma*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli - Il Foro Italiano, Bologna - Roma, 1991

G. FIANDACA, G. DI CHIARA, *Una introduzione al sistema penale: per una lettura costituzionalmente orientata*, Napoli, 2003

G. FIANDACA, E. MUSCO, *Diritto penale, Parte generale*, 7° ed., Bologna, 2014

A. FICI, *La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica*, in *Riv. Impresa sociale*, n. 9, 2017

L. FILIPPI – G. SPANGHER, *Ordinamento penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2000

E. FLORIAN, *Trattato di diritto penale*, vol. I, Milano, 1934

L. FLORIANI, *Incentivare l'efficienza*, in *Dir. Prat. Lav.*, n. 1, 1990

S. FOGOLIN, *Metodo progettuale dello studio Fieldfisher*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0., Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016

E. FORTUNA, *Il lavoro carcerario nel progetto di riforma dell'ordinamento penitenziario*, in *Rass. giur. lav.*, I

M. FOUCALT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallinard, Paris, 1975, edito in Italia con traduzione di A. TARCHETTI, *Sorvegliare e Punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005

M.P. FRANGEAMORE, *Lo sviluppo del lavoro penitenziario: prodotto e prezzo*, in *Dir. Pen. Proc.*, 1999

M. FUMO, *Una questione recente ed un'altra per troppo tempo rimossa. La Corte Costituzionale scioglie due importanti nodi in tema di lavoro penitenziario*, in *Rass. pen. crim.*, 1, 3/1989

L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *DRI*, 1998

G. GALLI, *Assicurazione contro gli infortuni e responsabilità dell'amministrazione penitenziaria nel lavoro carcerario*, nota a Cass. 10 maggio 1997, n. 4097, in *Riv. giur. lav.*, 1998, II

G. GALLI, *La Corte costituzionale ritorna sulla mercede per il lavoro dei detenuti*, in *Dir. lav.*, 1993, n. 2

G. GALLI, <<Mercede>> e <<Remunerazione>> del lavoro del detenuto, nota a Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988, in *G. Cost.*, 1988, I

G. GALLI, *Sulla retribuzione del lavoro dei detenuti*, nota a Corte Cost., 18 febbraio 1992, n. 49, in *Giur. Cost.*, 1993

M. GARATTONI, *Le Sezioni unite risolvono la questione dell'incidenza della retribuzione del lavoro straordinario sul c.d. cottimo misto dei ferrovieri*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2005, n. 2

A. GAROFALO, *Il lavoro come mezzo di recupero sociale del condannato*, in *Rass. st. penit.*, 1957

F. GHISELLI, I. CAMPANER PASIANOTTO, *Fringe benefits e piani di welfare*, Milano, Ipsoa, 2017

V. GIAMMELLO, A. MERCURIO, G. QUATTROCCHI, *Il lavoro nel carcere che cambia*, Franco Angeli, Milano, 2013

F. GIARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000

G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953 -1963)*, Giuffrè, 1964

G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Riv. Dir. lav.*, 1968

D. GOTTARDI, *Il lavoro a domicilio (voce)*, in *NDDP*, sez. comm., VIII, 1992

S. GOTTEINER, *The Optimal MBO*, in *European Accounting and Management Review Vol. 2, Issue 2*

M. GOZZINI, *L'ordinamento penitenziario dopo la legge 663/1986. Problemi ancora aperti*, in A. LOVATI (a cura di), *Carcere e territorio. I nuovi rapporti promossi dalla legge Gozzini e un'analisi del trattamento dei tossicodipendenti sottoposti a controllo penale*, Franco Angeli, Milano, 1988

E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in *Arg. Dir. lav.*, 1995, n. 2

E. GRAGNOLI, S. PALLADINI (a cura di), *La retribuzione*, Utet, 2012

E. GRAGNOLI in A. VALLEBONA (a cura di), *Retribuzione e occupazione, Colloqui giuridici sul Lavoro*, in *MGL*, 2014, pp. 40 ss.;

E. GRAGNOLI, *L'impresa illecita*, in *VTDL*, n. 2, 2018, pp. 341 ss.;

J. GREENBERG, *The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations*, in H. W. BIERHOFF, R. L. COHEN, J. GREENBERG (a cura di), *Justice in Social Relations*, Plenum Press, 1986

V. GREVI, *Sub art. 1*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA (a cura di), *Ordinamento penitenziario*, Cedam, Padova, 5° ed., vol. I, 2015

G. GUARNERI, *Attualità e prospettive della rieducazione del condannato*, in *Sul problema della rieducazione del condannato (Atti del II Convegno di diritto penale, Bressanone, 1963)*, Cedam, Padova, 1964

N. GUPTA, G. E. LEDFORD JR, G.D. JENKINS JR, D.H. DOTY, *Survey – based prescriptions for skill – based pay*, in *ACA Journal*, 1992, vol. 1, n. 1

G.W.F. HEGEL, *Lineamenti di filosofia del Diritto. Diritto naturale e scienza dello stato*, ed. ita a (a cura di) V. CICERO, Milano, Bompiani, 2006

- S. HERNANDEZ, *Posizioni non contrattuali nel rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1968
- P. ICHINO, *Che cosa impedisce ai lavoratori di scegliersi l'imprenditore. Le nuove frontiere delle politiche del lavoro nell'era della globalizzazione*, in P. TULLINI (a cura di), *Il lavoro: valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, 2009
- P. ICHINO, *Il contratto di lavoro – vol. II*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 2003
- P. ICHINO, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, vol. II, Milano, 1984
- P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1
- P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva e diritti di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Lecce, 27 – 28 maggio 2005
- B. W. ICKES, L. SAMUELSON, *Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect*, in *RAND Journal of Economics*, vol. 18, n. 2, 1987
- I. KANT, *Fondazione della metafisica dei costumi*, ed. ita (a cura di) V. MATHIEU, Milano, Rusconi libri, 1994
- R. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, in *Harvard Business Review*, 1992
- R. S. KAPLAN, D. P. NORTHON, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2008
- F. H. KNIGHT, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston e New York, Houghton Mifflin Company, 1921, ripubblicato in F. H. KNIGHT, *Risk, Uncertainty and Profit*, Mineola, New York, Dover Publications Inc., 2006
- S. KOSTORIS, *Lavoro penitenziario (voce)*, in *NDI, App.*, IV, Torino, 1983
- G. LA GRECA, *La riforma penitenziaria a venti anni dal 26 luglio 1975*, in *Dir. pen. proc.*, 1995
- S. LAFORGIA, *L'ennesimo casus belli nella disciplina del socio lavoratore di cooperativa: il trattamento economico conforme all'art. 36 Costituzione e la pluralità di contratti collettivi nello stesso settore*, in *ADL*, 2011
- S. LAFORGIA, *Nota a Corte Cost.*, 1° aprile 2015, n. 51, in *ADL*, 2015
- S. E. LAMB, *How to Write It: A Complete Guide to Everything You'll Ever Write*, Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1998
- V. LAMONACA, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in S. CONSOLO (a cura di), *Codice Penitenziario Commentato*, Laurus Robuffo, Roma, 2016
- V. LAMONACA, *Dal lavoro penitenziario al contratto di risocializzazione e lavoro: un'ipotesi de iure condendo*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 2, 2015
- V. LAMONACA, *Il lavoro dei detenuti e degli internati alla prova del d. lgs. n. 150/2015*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016
- V. LAMONACA, *Il lavoro penitenziario tra qualificazione giuridica e tutela processuale*, in *Lav. prev. oggi*, 8 – 9, 2010

- V. LAMONACA, *Lavoro penitenziario, diritto vs obbligo*, in *Rass. pen. crim.*, 2, 2009
- V. LAMONACA, *Profili storici del lavoro carcerario*, in *Rass. Pen. Crim.*, n. 3, 2012
- S. LAPPONI – G. NATALUCCI, *Il socio lavoratore*, Milano, Giuffrè, 2012
- A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *Riv. Giur. Lav.*, n. 1
- C. LAVAGNA, *Istituzioni di diritto pubblico*, Torino, 1976
- E.E. LAWLER III, *From job-based to competency-based organisations*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, vol. 15, n. 1
- E. P. LAZEAR, *Performance pay and productivity*, in *The American Economic Review*, vol. 90, n. 5, 2000
- C. LEE, K. LAW, P. BOBKO, *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999
- F. LEONARDI, *Le misure alternative alla detenzione tra reinserimento sociale e abbattimento della recidiva*, in *Rass. pen. crim.*, n. 2, 2007
- M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017
- R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005
- R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello d'impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2
- L. LERITZ, *Introduction to Skill-Based Pay*, Economic Research Institute, 2012
- F. LISO, *Autonomia collettiva e occupazione* (Atti del XII Congresso Aidlass, Milano, 1997)
- G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *DRI*, n. 2, 2002
- C. LOMBROSO, *L'uomo delinquente studiato in rapporto alla antropologia, alla medicina legale e alle discipline carcerarie*, Torino, 1876
- V. MACCORA, *Il lavoro dei detenuti: una proposta da San Vittore*, in *Questione Giustizia*, 1999
- R. MAERAN, M. MENEGATTO, A. ZAMPERINI, *Il lavoro in carcere. Significato psicologico*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, fasc. 101, 2004
- M. MAGNANI, *L'articolo 8 della legge n. 148/2011: la complessità di una norma sovrabbondante*, in *DRI*, n. 1, 2012
- F. MAISTO, *Insieme al nuovo Regolamento Penitenziario. La flessibilità della pena entra nella fase esecutiva*, in *Guida al Diritto*, 2000, 33
- G. MALLONE T. TAFARO, *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017
- G. F. MANCINI, *Dovere e libertà di lavorare*, in *Pol. Dir.*, 1974

- G. MANCINI, *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Milano, 1957
- G. MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, Milano, Giuffrè, 2003
- M. MARAZZA, *La contrattazione di prossimità nell'articolo 8 della manovra 2011: i primi passi della dottrina giuslavoristica*, in *DRI*, n. 1, 2012
- M. MARAZZA, *Lavoro e rendimento*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2004
- M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002
- M.R. MARCHETTI, *Art. 20. Lavoro*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015
- M.R. MARCHETTI, *Art. 21. Lavoro all'esterno*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015
- M. R. MARCHETTI, *Art. 22. Determinazione delle mercedi*, in V. GREVI, G. GIOSTRA, F. DELLA CASA, *Ordinamento penitenziario commentato*, Cedam, 5° ed., vol. I, 2015
- A. MARESCA, *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138*, in *DRI*, n. 1, 2012
- F. MARINELLI, *Il lavoro dei detenuti*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 234/2014
- G. MARINUCCI, E. DOLCINI, *Manuale di Diritto penale. Parte generale*, 6° ed., Giuffrè, Milano, 2017
- L. MARIUCCI, *Il lavoro decentrato*, Franco Angeli, 1979
- L. MARRA, *Lavoro carcerario ed equa retribuzione*, nota a Corte Cost., 18 febbraio 1992, n. 49, in *Riv. ital. dir. lav.*, 1993
- E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016
- E. MASSAGLI, F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016
- E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018
- G. MASTROPASQUA, *I percorsi di giustizia riparativa nell'esecuzione della pena*, in *Giur. merito*, 2007
- M.G. MATTAROLO, *Il lavoro subordinato alle dipendenze di terzi*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- O. MAZZOTTA, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 3° ed., 2008
- P. MELLA, *Indici di produttività del lavoro. Alcune utili espressioni per analizzare il rendimento e la produttività media del lavoro*, in *Contabilità & Bilancio*, 1985, 8
- D. MELOSSI, *Il lavoro in carcere. Alcune osservazioni storiche*, in A. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Marsilio, Venezia, 1976

- D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Carcere e fabbrica. Alle origini del sistema penitenziario (XVI – XIX secolo)*, Il Mulino, Bologna, 1977
- D. MELOSSI, M. PAVARINI, *Diritti costituzionali negli istituti carcerari*, in AA.VV., *Giustizia penale e riforma carceraria in Italia*, in *Atti del seminario organizzato dal centro studi e iniziative per la riforma dello Stato*, Roma, 9 - 10 marzo 1973, Editori Riuniti, Roma, 1974
- L. MENGONI, *Commento alla <<Critique du droit du travail>> di Supiot*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1995, n. 67
- L. MIGLIOLI, *Lavoro detenuto*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 1, 2011
- G. MINNICI, *Dalla strategia aziendale alla politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- G. MINNICI, *Dare il massimo. Incentivi e partecipazione: il sistema incentivante*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- G. MINNICI, *Progettazione e gestione della politica retributiva*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- C. MIO, A. VENTURELLI, R. LEOPIZZI, *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 3, 2015
- A. MITRA, N. GUPTA, J. D. SHAW, *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2011, vol. 26, n. 4
- M. MONTELEONE, *Aspetti teorici e operativi del lavoro dei detenuti*, in AA.VV., *Il lavoro dei detenuti*, in *Foro it.*, 1986, n. 1
- E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012
- A. MORONE, *Premio di rendimento e valutazione della prestazione lavorativa*, nota a Cass. 23 giugno 1998 n. 6221, in *RIDL*, n. 2, 1999
- A. MORRONE, *Il trattamento penitenziario e le alternative alla detenzione*, Cedam, Padova, 2003
- A. MORRONE, *Lavoro penitenziario: nuove norme su “privatizzazione” ed incentivi (Legge 22 giugno 2000, n. 193 in G.U. 13 luglio 2000, n. 162)*, in *Dir. Pen. proc.*, n. 11, 2000
- A. MORRONE, *Nuove sanzioni alternative alla detenzione: il lavoro a favore della collettività*, in *Dir. pen. proc.*, 2000
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016
- G. MOSCONI, *Il lavoro dentro il carcere tra afflittività e trattamento*, in M.G. MATTAROLO – A. SITZIA (a cura di), *Il lavoro dei detenuti*, Padova, Padova University Press, 2017
- V. MUCARIA, *Lavoro dei detenuti e trattamento penitenziario*, in *Riv. Pen.*, 1987
- B. MURRAY, B. GERHART, *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998
- V. MUSACCHIO, *Diritto penale. Parte generale*, Key Editore, Milano, 2017

- A. NALDI (a cura di), *Araba Fenice: inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali*, in *I quaderni di Antigone*, 2004
- A. NALDI, *La funzione rieducativa e risocializzatrice, il trattamento penitenziario, il lavoro recluso. Alcuni paradossi del carcere di oggi*, in *Antigone*, n. 1, 2007
- M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi* in AA.VV., *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni, tomo II*, Giuffrè, 1095
- M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004
- A. NICCOLAI, *Retribuzione variabile, minimi salariali e autonomia individuale*, in *Lav. dir.*, n. 2, 1996
- G. NICOSIA, *La gestione della performance dei dirigenti pubblici: an, quando, quis e quomodo della "misurazione" e "valutazione" individuale*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, n. 103/2010
- F. NIETZSCHE, *Genealogia della morale*, ed. italiana a cura di Adelphi, Milano, 1988
- A. NISTICO', L. PROSPERETTI, *Produzione e Produttività*, in G. MARBACH (a cura di), *Statistica Economica*, Utet, 1991
- L. NOGLER, *Lavoro a domicilio. Art. 2128*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2000
- G. NOVELLI, *Il lavoro dei detenuti*, in *Riv. dir. penit.*, 1930
- F. OCCHETTA, *Giustizia riparativa in Brasile. Il metodo educativo delle carceri Apac*, in *La Civiltà Cattolica*, quaderno 4037, n. 3, 2018
- OSSERVATORIO UBI WELFARE, ADAPT, *Welfare for people. Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Adapt University press, 2018
- M. OTTOBONI, *Ninguém è irrecuperável*, Citade Nova, Sao Paulo, 2001
- T. PADOVANI, *Diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2008
- T. PADOVANI, *Diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2012
- D. PAJARDI, *Oltre a sorvegliare e punire. Esperienze e riflessioni di operatori su trattamento e cura in carcere*, Giuffrè, 2008
- F. PALAZZO, *Corso di diritto penale. Parte generale. 5° ed.*, Torino, Giappichelli Editore, 2013
- S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in E. GRAGNOLI, S. PALLADINI (a cura di), *La retribuzione*, Utet, 2012
- A. PALOSCIA, *Problematica relativa al metodo di rilevazione statistica per la categoria dei recidivi*, in *Rass. pen. crim.*, n. 1, 3, 1986
- E. B. PAŠUKANIS, *La teoria generale del diritto ed il marxismo*, De Donato, Bari, 1975
- D. PATETE, *Manuale di diritto penitenziario*, Roma, Laurus Robuffo, 2001
- M. PATRONO, *Carcere e lavoro: il reinserimento dei detenuti e degli ex detenuti*, in *Doc. Giust.*, vol. 6, 1994
- M. PAVARINI, *Carcere e mercato del lavoro. Alcune ipotesi di ricerca in tema di politica penitenziaria durante il fascismo*, in G. SAPELLI (a cura di), *La classe operaia durante il fascismo*, Feltrinelli, 1981
- M. PAVARINI, *Codice commentato dell'esecuzione penale*, Utet, 2002

- M. PAVARINI, *Il lavoro carcerario*, in B. GUAZZALOCA, M. PAVARINI (a cura di), *L'esecuzione penitenziaria*, in F. BRICOLA, V. ZAGREBELSKY (diretta da), *Giurisprudenza sistematica del diritto penale*, UTET, 1995
- M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro carcerario nella riforma dell'ordinamento penitenziario*, in F. BRICOLA (a cura di), *Il carcere riformato*, il Mulino, Bologna, 1977
- M. PAVARINI, *La nuova disciplina del lavoro dei detenuti nella logica del trattamento differenziato*, in V. GREVI (a cura di), *L'ordinamento penitenziario dopo la riforma (L. 10 ottobre 1986, 663)*, Padova, Cedam
- M. PAVARINI, *La pena <<utile>>, la sua crisi e il disincanto: verso una pena senza scopo*, in *Rass. penit. crim.*, 1983
- M. PAVARINI, *Premessa. Prison work rivisitato. Note teoriche sulle politiche penitenziarie nella post modernità*, in M. GRANDE, M.A. SERENARI (a cura di), *In-out: alla ricerca delle buone prassi. Formazione e lavoro nel carcere del 2000*, Franco Angeli, Milano, 2002
- M. PAVARINI, B. GUAZZALOCA, in *Corso di diritto penitenziario*, Martina, 2004
- E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012
- G. PELLACANI, *Il lavoro carcerario*, in A. VALLEBONA (a cura di), *I contratti di lavoro*, in P. RESCIGNO, E. GABRIELLI (diretto da), *Trattato dei contratti*, Torino, 2009, II
- A. PELLERO, *Retribuzione variabile. Come e perché*, in *Dir. Pol. Lav.*, n. 1, 1990
- A. PENNISI, *Diritti del detenuto e tutela giurisdizionale*, Giappichelli, Torino 2002
- G. PERA, *Aspetti giuridici del lavoro carcerario*, in *Foro it.*, n. 5, 1971
- G. PERA, *Diritto del lavoro*, 2° ed., Cedam, 1984
- G. PERA, *La giusta retribuzione dell'art. 36 Cost.*, in *Dir. lav.*, 1953, n. 1
- F. PERGOLESI, *Introduzione al diritto del lavoro*, in U. BORSI, F. PERGOLESI (diretto da), I, 1960
- L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0.*, in *Professionalità Studi*, n. 1/I, 2017
- G. PERONE, A D'ANDREA, *sub Art. 2099 – Retribuzione*, in O. CAGNASSO, A. VALLEBONA, *Dell'impresa e del lavoro art. 2099 – 2117*, in E. GABRIELLI (diretto da), *Commentario del Codice Civile*, UTET, 2013
- F. PERRINI – G. ZANONI, *Inserimento lavorativo nelle cooperative sociali*, Franco Angeli, 2005
- A. PERRONE, T. BARDELLI, P. BERNARD, R. GRECO, *Lavoro e perdono dietro le sbarre. La Cooperativa Giotto nel carcere Due Palazzi di Padova*, Working Paper n. 3, 2WEL, 2015
- M. PERSIANI, *I nuovi problemi della retribuzione*, Padova, CEDAM, 1982
- A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di Agosto" del Diritto del lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it – 132/2011*

- R. PESSI, *Ancora sull'articolo 8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?*, in *DRI*, n. 1, 2012
- R. PESSI, *Il lavoro del detenuto: a proposito della concessione della manodopera dei detenuti ad imprese appaltatrici*, in *DL*, 1978, II
- R. PESSI, *Il rapporto di lavoro del detenuto: a proposito della concessione in uso della manodopera dei detenuti ad imprese private appaltatrici*, in *Dir. lav.*, 1978, II
- R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1997
- P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, 2001
- C. PISANI, *Una ricetta della BCE per l'occupazione: regole specifiche aziendali*, in *DRI*, n. 1, 2012
- P. PIZZI, *Il lavoro a domicilio*, in F. SANTORO PASSERELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, 7° ed., Torino, Utet, 2017
- R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Milano, 2013
- A. POLICARI, *Cooperative di lavoro e socio lavoratore*, 3° ed., Maggioli editore, 2010
- D. POTETTI, *Il lavoro di pubblica utilità di cui all'art. 224-bis c. strad., nota a Cass. pen.* 2010
- F.L. PRYOR, *Industries Behind Bars: An Economic Perspective on the Production of Goods and Services by U.S. Prison Industries*, in *Review of Industrial Organization*, vol. 27, fasc. 1, 2005
- U. PROSPERETTI, *La posizione professionale del lavoratore subordinato*, Giuffrè, 1964;
- D. PULITANÓ, *Diritto penale*, 6° ed., Torino, 2015
- F.M. PUTATURO DONATI, *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2009, n. 2
- M. QUATTROCCHI, *Diritti dei detenuti*, in A. MORELLI, L. TRUCCO (a cura di), *Diritti e autonomie territoriali*, Giappichelli editore, Torino, 2014
- N. REALE, *Rieducazione del condannato*, in *Rass. st. penit*, 1957
- A. RICCI, G. SALIERNO, *Il carcere in Italia*, Einaudi, Torino, 1971
- G. RICCI, *Il diritto alla retribuzione adeguata tra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 163/2012
- G. RICCI, *Il protocollo del 23 luglio 1993 sul costo del lavoro: verso l'istituzionalizzazione delle relazioni industriali?*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, n. 1, 1993
- M. RICCI, *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale Confindustria del 2009: contenuti e modelli di relazioni industriali*, in *Riv. It. Dir. lav.*, n. 3, 2009
- M. RICCI, *Le forme di incentivazione del lavoro nella contrattazione aziendale, (1968 – 1974)*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1975, n. 1
- A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne editore, 2018
- F. RIGHETTO, G. ROSOLEN, *Il quadro regolatorio sui tirocini extracurricolari in Veneto*, in *Professionalità Studi*, n. 3/I, 2018

- H. RISHER, *It's Not That Simple: Extrinsic Versus Intrinsic Rewards*, in *Compensation and Benefits Review*, 2013, vol. 45, n. 3
- U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *DML*, 1999, n. 2
- U. ROMAGNOLI, *Il lavoro nella riforma carceraria*, in M. CAPPELLETTO, A. LOMBROSO (a cura di), *Carcere e società*, Venezia, Marsilio, 1976
- S. ROMANELLI, *Il lavoro di pubblica utilità come sanzione penale principale*, in *Dir. pen. proc.*, 2007
- C. A. ROMANO, *Carcere, lavoro e cooperazione sociale*, in B. GATTI, U. GUALCO (a cura di), *Carcere e territorio*, Giuffrè, Milano, 2003
- C. A. ROMANO, *Pena, rieducazione e lavoro: il punto della situazione*, in *Impresa sociale*, n. 54, 2000
- M. ROMANO, *Commentario sistematico del codice penale*, 1° ed., Milano, 2004
- F. ROSELLI, *Il lavoro carcerario*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Ipsoa, Milano, 2000
- L. J. ROSEN, L. BEHRENS, *The Allyn and Bacon Handbook*, 4° ed., Boston: Allyn and Bacon, 2000
- C. RUGGIERO, *Alla scoperta del sistema e della politica retributiva esistente: analisi tecniche e processo di intervento per il suo miglioramento*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- C. RUGGIERO, *Introduzione. L'invenzione del lavoro: dalla schiavitù al salariato*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010
- M. RUOTOLO, *sub voce art. 22 Mercede*, in *Testo e commento della l. 26-7-1975, n. 354*
- G. RUSCHE, O. KIRCHHEIMER, *Pena e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1978
- A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale. Profili giuridici*, Giuffrè Editore, 2004
- R. RUSTIA, *Il lavoro del detenuto*, in *Giur. Merito*, 1973
- M. SACCONI, *Teoria e pratica delle relazioni adattive di prossimità*, in *Guida al Lavoro*, 5 ottobre 2018, n. 39
- M. SACCONI, *Teoria e pratica delle relazioni adattive di prossimità*, Il Sole 24 Ore S.p.a., 2018
- F. SANTORO PASSARELLI, A. FRENI, *Cottimo*, in *NDI*, vol. IV, Torino, Utet, 1959
- F. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, 7° ed., Torino, Utet, 2017
- G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto dei lavori*, Giappichelli, Torino, 2004
- M. SANTORO, R. TANUCCI, *L'incidenza dell'affidamento sulla recidiva: prime indicazioni e problemi per una ricerca scientifica*, in *Rass. pen. crim.*, n. 1, 2006
- C. SARZOTTI, S. MONDINO, *Indicazioni per l'umanizzazione del carcere e della pena: Standards minimi e indicatori di buone prassi in materia di reinserimento lavorativo*, in A. PEDROTTI, M. ROTTENSTEINER, *Dentro le*

- mura, fuori dal carcere. Una ricerca sul nuovo carcere della Provincia di Bolzano*, Caritas Diocesi Bolzano – Bressanone, 2014
- L. SCALABRIN, *Legge Smuraglia e cooperative sociali*, in *Il consulente del lavoro*, n. 4, 2007
- D. SCHIUMA, *Il trattamento economico del socio subordinato di cooperativa: la Corte costituzionale e il bilanciamento fra libertà sindacale e il principio di giusta ed equa retribuzione*, nota a C. cost. 26 marzo 2015, n. 51, in *DRI*, n. 3, 2015
- R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro carcerario*, in *ADL*, 2007
- R. SCOGNAMIGLIO, *Sull'applicabilità dell'art. 36 della Costituzione in tema di retribuzione del lavoratore*, in *Foro it.*, 1951, ora in *Scritti giuridici*, vol. II, Padova, 1996
- F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Persona e lavoro nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017
- V. SIMI, *Disposizioni di legislazione sociale particolare ad alcune categorie di lavoratori*, in U. BORSI, F. PERGOLESÌ (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. III, Padova, 1959
- G. SPAGNUOLO VIGORITA, *L'incentivazione retributiva alla Magneti Marelli*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994
- L.M. SPENCER – S. M. SPENCER, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, trad. it., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano, 1995
- G. STRANO, *Inserimento lavorativo dei detenuti*, in *GLav.*, 2004
- A. TAGLIENTE, *Contrattazione di prossimità: clausole derogatorie, limiti ed opponibilità. Problematiche contributive*, in *DRI*, n. 2, 2015
- A. TESTONI, *Manuale di tecnica di relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2014
- C. TIMELLINI, *L'applicazione delle clausole di clawback nei contratti di lavoro: un primo tentativo di approccio al problema*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it* – 355/2018
- M. TIRABOSCHI, *Carcere e lavoro: note sulla trasferibilità in Italia del modello spagnolo*, in *DRI*, n. 1, 2017
- M. TIRABOSCHI, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in *DRI*, n. 1, 2014
- M. TIRABOSCHI, *I dottorati c.d. pratici, la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità Studi*, n. 4/I, 2018
- M. TIRABOSCHI, *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, 2011
- M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello "Statuto dei lavoratori" di Marco Biagi*, in *DRI*, n. 1, 2012
- M. TIRABOSCHI, *Lavoro carcerario e lavoro a domicilio*, in *DRI*, n. 4, 2017
- M. TIRABOSCHI, *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008

- M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, Adapt University Press, 4° ed., 2018
- P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, sostenibilità del lavoro e concorrenza nel mercato globale, oggi. Verso un nuovo contratto sociale?*, in G. RIZZUTO, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il dumping contrattuale nel settore moda*, Edizioni lavoro, 2019
- F. TONON, *Il lavoro dei detenuti*, in C. CESTER (a cura di), *Il rapporto di lavoro subordinato: costituzione e svolgimento*, in F. CARINCI (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, II, Torino, Utet, 2a ed., 2007
- A. TOCQUEVILLE, *Système Pénitentiaire aux États-Unis et son application en France*, Parigi, H. Fournier Jeune, 1883, trad. it in L. RE (a cura di), *Scritti penitenziari*, Edizioni di storia e letteratura, Roma, 2002
- P. TOSI, *Senza ostacoli di norma*, in *Dir. Pol. Lav.*, n. 1, 1990
- G. TRANCHINA, *Vecchio e nuovo a proposito del lavoro penitenziario*, in V. GREVI (a cura di), *Diritti dei detenuti e trattamento penitenziario*, Zanichelli, Bologna, 1981
- T. TRAVAGLIA CICIRELLO, *La “nuova” frontiera del lavoro di pubblica utilità quale sanzione amministrativa accessoria*, in *Riv. It. Dir. Proc. Pen.*, 2006
- T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.it – 297/2016*
- T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016
- T. TREU, *L’accordo 28 giugno 2011 e oltre*, in *DRI.*, 2011, n. 3
- T. TREU, *L’accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1993
- T. TREU, *La questione salariale: la legislazione sui minimi e la contrattazione collettiva*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.it – 386/2019*
- T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, n. 1
- T. TREU, *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 1968
- T. TREU, *Problemi giuridici della retribuzione*, in *Giornale dir. lav. rel. ind.*, 1980
- T. TREU, *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna – Roma, 1979
- T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016
- P. TULLINI, *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, in *Riv. It. Dir. lav.*, 1994, n. 1
- A. VALLEBONA; *Istituzioni di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2005, vol. II
- C. VALSIGLIO, *Stabilità 2016, prime osservazioni in tema di lavoro*, in *GLav*, 2015, n. 43
- G. VANACORE, *Lavoro penitenziario e diritti del detenuto*, in *DRI.*, n. 4, 2007
- G. VASSALLI, *Il dibattito sulla rieducazione*, in *Rass. penit. crim.*, 1982

- S. VATANT, *Il lavoro delle carceri della Francia*, in *Le Monde Diplomatique*, 16 giugno 2003
- D. VELO DALBRENTA, *La Scienza Inquieta. Saggio sull'Antropologia criminale di Cesare Lombroso*, Cedam, Milano, 2004
- G. VENETO, *Contrattazione e prassi nei rapporti di lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1974
- F. VIANELLO, E. KALICA, *Il Due Palazzi, casa di reclusione di Padova*, in *Antigone*, n. 2, anno VIII, 2013
- G. VIDIRI, *Il lavoro carcerario: problemi e prospettive*, in *Lavoro* 80, 1986
- E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, n. 2, 2013
- S. VISONA', *Il lavoro nella riforma del Terzo settore*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 1, 2018
- M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella "nuova" contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2011
- M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2013
- M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, Aracne Editore, 2010
- S. VITELLO, *Lavoro penitenziario: brevi riflessioni alla luce della sentenza n. 1087 del 30 novembre 1988*, nota a *Corte cost. n. 1087 del 30 novembre 1988*, in *Cass. Pen.* 1989
- L. VOZELLA, *Buono/voucher welfare*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018,
- L. VOZELLA, *Premio di risultato*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018
- L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018,
- V. H. VROOM, *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964
- S. ZAMAGNI, *Organizzazioni non profit e economia di mercato: un progetto di economia civile*, in *Società dell'informazione*, 1996, N. 4
- G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura e funzioni*, Napoli, Jovene, 1996
- C. ZOLI, *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, 2006
- L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in L. ZOPPOLI, A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1994
- L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Napoli, Edizioni Scientifiche, 1994

L. ZOPPOLI, *L'art. 36 Cost. della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, vol. I, Napoli, Jovene, 1994

DOCUMENTAZIONE E LETTERATURA GRIGIA

D. ALBORGHETTI, *Il lavoro penitenziario. Evoluzione e prospettive*, Tesi di dottorato, Scuola Internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo, 2014, consultabile in https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/30592/15838/DT_Alborghetti_Dani_ele_2014.pdf

A. AMOROSINI, *Ricostruzione normativa del lavoro all'interno delle carceri: ruolo del lavoro nella riforma dell'ordinamento penitenziario*, 2016, consultabile in http://www.cr.piemonte.it/dwd/organismi/garante_detenuti/2016/articolo_Lavoro_Amorosini.pdf

M. CUGNASCHI, *Se il salario è un optional*, in *Carte Bollate*, n. 2/2014

GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTÀ PERSONALE DELLA REGIONE LAZIO, *Relazione 2018 agli organi regionali sull'attività svolta e sui risultati ottenuti, ai sensi dell'art. 7 L.R. 31/2003*, consultabile su http://www.garantedetenutilazio.it/garante-detentilazio/images/Relazione_2018.pdf

GARANTE DELLE PERSONE SOTTOPOSTE A MISURE RESTRITTIVE DELLA LIBERTÀ PERSONALE DELLA REGIONE PIEMONTE, *Relazione annuale delle attività svolte 31 marzo 2018*, consultabile su http://www.cr.piemonte.it/dwd/organismi/garante_detenuti/2018/relazione_garante_detenuti.pdf

HUMAN FOUNDATION, *L'applicazione di strumenti pay by results per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute*, 2017, consultabile su http://www.sviluppocrescitacrt.it/repository/docs/Studio_fattibilita_paybyresult.pdf

ISFOL, *Progetti per il reinserimento socio – lavorativo di detenuti ed ex detenuti: alcune buone pratiche realizzate in Italia*, 2011

REDAZIONE, *Un nuovo modo di eseguire la pena: lavoro, non ozio!*, in *Polizia penitenziaria. Società, Giustizia e Sicurezza*, 1° marzo 2017, consultabile in <https://www.poliziapenitenziaria.it/public-post-blog-un-nuovo-modo-di-eseguire-la-pena-lavoro-non-ozio-3322-asp/>

G. RUSSO SPENA, M. ZERBINO (a cura di), *Nicola Gratteri. Programma di un quasi Ministro*, in *Micromega*, 2014, 7/8, consultabile su http://www.ristretti.it/commenti/2014/ottobre/pdf7/articolo_gratteri.pdf

STATI GENERALI DELL'ESECUZIONE PENALE, *Documento finale*, consultabile su

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_3.wp?previousPage=mg_2_19

TAVOLO N. 8 “LAVORO E FORMAZIONE”, *Resoconto lavori*, consultabile su <https://stati generaliopera.files.wordpress.com/2015/11/tav08-stati-general.pdf>

UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, consultabile in

<http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7023>

[1](#)

E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Bologna, Dottorato di ricerca in Diritto dell'economia e delle relazioni industriali: indirizzo Diritto del lavoro "Marco Biagi", 2012, consultabile in http://amsdottorato.unibo.it/4410/1/villa_ester_tesi.pdf

SITOGRAFIA

- D. ALBORGHETTI, *Decreto Legge 1 luglio 2013, n. 78 "Disposizioni urgenti in materia di esecuzione della pena" Un primo (piccolo) passo verso il lavoro come alternativa al carcere*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale. Primo commento al decreto legge 28 giugno 2013, n. 76*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 10, 2013, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/ebook_vol_10_decreto_lavoro_prime_letture.pdf
- G. ALESSANDRINI, *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze – prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt Labour studies, e-book series, n. 6, 2013, consultabile su http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf
- M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto di gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Unione Europea*, in *Collana ADAPT*, n. 5, 2002, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5398/mod_resource/content/1/1973WP_02_5.pdf
- P. BRONZO, *Lavoro e risocializzazione, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Bronzo-relazione-convegno.pdf>
- G. CAPUTO, *Detenuti-lavoratori o lavoratori-detenuti?*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2, 2015, consultabile in http://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201502_525.pdf
- G. CAPUTO, *La crisi del lavoro rieducativo tra penal welfare e welfare mix, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Caputo-relazione-detenuti.pdf>
- F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, Adapt Labour Studies e-book series, n. 26, Adapt University Press, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/17802/mod_resource/content/6/ebook_vol_26.pdf
- L. CASANO, *Mercati transizionali, mercato del lavoro e nuova geografia del lavoro*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf
- L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla composizione del disallineamento*,

- Osservatorio Mercato del lavoro del Terziario e del Turismo – Umbria, 2018, consultabile su http://pareri.ebtumbria.it/progetti_files/a672485a80b33c5feb6d3dc6bb5555fa.pdf
- L. CASCIATO, *Lavoro e detenzione: origini ed evoluzione normativa. L'esperienza del carcere di Pisa*, 2000, consultabile su <http://www.adir.unifi.it/rivista/2000/casciato/index.htm>
- A. CEZZA, *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.a.*, Adapt labour studies, e-book series n. 80, Adapt university press, 2019, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/48841/mod_resource/content/5/vol_80_2019_cezsa.pdf
- A. CONCAS, *Il lavoro penitenziario, disciplina giuridica e caratteri*, in *Dir. Proc. Pen.*, 2015, consultabile su <https://www.diritto.it/il-lavoro-penitenziario-disciplina-giuridica-e-caratteri/>
- E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES (a cura di), *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, Adapt labour studies, e-book series n. 50, Adapt University Press, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26324/mod_resource/content/2/ebook_vol_50.pdf
- A. DELLA BELLA, *Riforma dell'ordinamento penitenziario: le novità in materia di assistenza sanitaria, vita detentiva e lavoro penitenziario*, 2018, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/6317-riforma-dell-ordinamento-penitenziario-le-novita-in-materia-di-assistenza-sanitaria-vita-detentiva>
- F. DI NOIA, *Sul "ritrovato" dinamismo del sistema di relazioni industriali. Rappresentatività e assetti contrattuali dopo l'accordo interconfederale 28 febbraio 2018*, Working Paper n. 7, Adapt University Press, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/32897/mod_resource/content/1/wp_2018_7_di_noia.pdf
- F. FIORENTIN, *Il lavoro nel quadro della normativa penale e penitenziaria*, 2002, consultabile su <http://www.ristretti.it/areestudio/lavoro/ricerche/normative.htm>
- F. FIORENTIN, *La conclusione degli "Stati Generali" per la riforma dell'esecuzione penale*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2016, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/4800-la-conclusione-degli-stati-generaliper-la-riforma-dell-esecuzione-penale-in-italia>
- V. FURFARO, *Il lavoro penitenziario. Aspetti giuridici e sociologici*, 2008, consultabile in <http://www.adir.unifi.it/rivista/2008/furfaro/index.htm>
- A. GARNERO, *Patto per la fabbrica. Al minimo sindacale*, 2018, consultabile in <https://www.lavoce.info/archives/51535/patto-la-fabbrica-contenuti/>
- D. GAROFALO, *L'apprendistato tra sussidiarietà verticale e orizzontale*, Working Paper n. 14, Adapt University Press, 2005, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5160/mod_resource/content/1/1960WP_05_14.pdf
- G. L. GATTA, *Carcere e recidiva: avviata una ricerca dal Ministero della giustizia*, 2012, consultabile su <https://www.penalecontemporaneo.it/d/1884-carcere-e-recidiva-avviata-una-ricerca-dal-ministero-della-giustizia>

E. GIANNELLI, *L'autonomia contrattuale dell'amministrazione pubblica ed il limite della funzione fra diritto interno e comunitario in materia di appalti, alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali*, in *Federalismi*, n. 12, 2012, consultabile su

<https://www.federalismi.it/AppOpenFilePDF.cfm?artid=20250&dpath=document&dfile=15062012121751.pdf&content=L.%E2%80%99autonomia%2Bcontrattuale%2Bdell%E2%80%99Amministrazione%2Bpubblica%2Bed%2Bil%2Blimite%2Bdella%2Bfunzione%2Bfra%2Bdiritto%2Binterno%2Be%2Bcomunitario%2Bin%2Bmateria%2Bdi%2Bappalti%2C%2Balla%2Bluce%2Bdei%2Bpi%C3%B9%2Brecenti%2Borientamenti%2Bgiurisprudenziali%2B%2D%2Bstato%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2B>

G. GIOSTRA, *La riforma della riforma penitenziaria: un nuovo approccio ai problemi di sempre*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2/2015, consultabile su http://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201502_513.pdf

D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf

D. GRANDI, *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf

P. ICHINO, *Quel patto poco utile per la fabbrica*, 2018, consultabile in <https://www.lavoce.info/archives/52391/quel-patto-poco-utile-per-la-fabbrica/>

M. ISCERI, *Verso la "normalizzazione" del lavoro penitenziario. Spunti critici, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.laegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Isceri-Relazione-convegno-3.pdf>

J. K. JESSON, L. MATHESON, F. M. LACEY, *Doing your literature review. Traditional and systematic techniques*, Los, Angeles, 2011, consultabile su <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbmNxb25lfGd4OjRiMzdjZjM4MDRkMzNiNWE>

V. LAMONACA, *Criticità e prospettive delle attività gratuite e volontarie svolte da detenuti e internati. Dal progetto Riordino archivi del Tribunale di Trani a Mi riscatto per Roma*, Working Paper n. 9, Adapt University Press, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33268/mod_resource/content/0/WP_20_18_9_lamonaca.pdf

V. LAMONACA, *L'attività volontaria e gratuita dei detenuti e degli internati tra lavoro di pubblica utilità e mediazione penale*, in *Annali*, 2013, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su

<https://www.academia.edu/6874282/Lamonaca> -
Lavoro di pubblica utilità e attività volontaria dei detenuti
 V. LAMONACA, *Profili de iure condito e de iure condendo sulla disciplina delle spese di mantenimento in carcere*, in *Annali*, 2015, pubblicato su www.annalidipartimentojonico.org, consultabile su https://www.academia.edu/25505327/PROFILI_DE_IURE_CONDITO_E_DE_I_URE_CONDENDO_SULLA_DISCIPLINA DELLE_SPESE_DI_MANTENIMENTO_IN_CARCIERE

G. E. LEDFORD JR, H. G. HENEMAN III, *Skill-based pay*, *Human Resource Management*, 2011, consultabile su <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SIOP%20-%20Skill-Based%20Pay,%20FINAL.pdf>

B. LEVIN, *Criminal employment law*, in *Cardozo Law Review, Forthcoming; Harvard Public Law Working Paper No. 17 – 05; U. of Colorado Law Legal Studies, Research Paper No. 17 - 5*, 2017, consultabile su https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2944840

A. MARCIANO', *Il lavoro dei detenuti: profili interdisciplinari e prospettive di riforma*, Working Paper n. 167, Adapt University Press, 19 dicembre 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20800/mod_resource/content/1/wp_2014_167.pdf

M. MARTONE, *Retribuzione e struttura della contrattazione collettiva* (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/05/relazione-michel-martone-aidlass.pdf>

G. MASTROBUONI, D. TERLIZZESE, *Harsh or Humane? Detention conditions and recidivism*, in *EIEF Working Paper*, n. 13/14, aggiornato a maggio 2018, consultabile su http://www.eief.it/eief/images/WP_13_-_Harsh_or_Humane_-_Detention_Conditions_and_Recidivism.pdf

M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, *Il possibile ruolo della contrattazione di prossimità*, in M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, P. TOMASETTI (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 76, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33475/mod_resource/content/1/vol_76_2018_decreto_dignita_3.pdf

G. NEPPI MODONA, *La storia infinita del non lavoro carcerario*, in *Atti del convegno "Guardiamoci dentro"- Compagnia di San Paolo*, Torino, 25 – 26 febbraio 2015, consultabile su <http://guardiamocidentro.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/2015/03/Carceri-2015-storia-infinita-non-lavoro-1.pdf>

F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/19208/mod_resource/content/6/ebook_vol_31.pdf

D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf

A. NALDI (a cura di), *I problemi dell'inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali*, AgeSol, 2006, consultabile su <http://www.ristretti.it/areestudio/territorio/agesol/ricerca.pdf>

D. L. PAIONI, D. PANDOLFO (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in D. MOSCA, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf

D. L. PAIONI, D. PANDOLFO (a cura di), *Schede di sintesi sui premi di risultato*, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf

P. PASCUCCHI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro*, oggi (Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018), consultabile su <https://www.aidlass.it/wp-content/uploads/2018/05/Relazione-Pascucci-3.pdf>

L. PATAACCHIA, *La disciplina dei tempi di lavoro nel sistema Ergo – UAS. Problemi e prospettive*, Working Paper n. 6, Adapt University Press, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29753/mod_resource/content/0/wp_6_2_017_patacchia.pdf

F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27849/mod_resource/content/0/ebook_vol_59.pdf

I. PICCININI, *Il lavoro dei detenuti: riflessioni introduttive*, Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti", del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.la legislazione penale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Piccinini-relazione-detenuti.pdf>

C. A. ROMANO, *Studi sul lavoro inframurario*, consultabile in <http://www.ristretti.it/areestudio/lavoro/ricerche/romano/intramura.htm>

A. SALVATI, *L'attività lavorativa dei detenuti*, in *Amministrazione in cammino*, n. 4, 2010, consultabile su

http://amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2010/04/Salvati_Activita-lavorativa1.pdf

S. SANTAGATA, *Lavoro e formazione in carcere. Una mappatura della situazione presente negli istituti penitenziari in Italia*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 51, 2016, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/26327/mod_resource/content/1/ebook_vol_51.pdf

F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf

J. SHAPLAND, *Implementing restorative justice schemes (Crime Reduction Program), A report of the first year*, in *Home Office online*, 32/2004, consultabile su [https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/Ministry%20of%20Justice%20Evaluation%20Implementing%20restorative%20justice%20schemes%20\(Crime%20Reduction%20Programme\)%20The%20first%20year%20report.pdf](https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/Ministry%20of%20Justice%20Evaluation%20Implementing%20restorative%20justice%20schemes%20(Crime%20Reduction%20Programme)%20The%20first%20year%20report.pdf)

P. SPAGNOLO, *Sistema penitenziario e influenze internazionali*, *Atti del Convegno svolto all'Università L.U.M.S.A. su "Il reinserimento dei detenuti"*, del 17 novembre 2017, consultabile su <http://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/11/Spagnolo-relazione-detenuti.pdf>

M. TIRABOSCHI, *Il lavoro di ricerca ai tempi di Industria 4.0*, in E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 65, 2017, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30338/mod_resource/content/1/vol_65_2017.pdf

M. TIRABOSCHI, *Prima lettura del d. lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 45, 2015, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/22565/mod_resource/content/4/ebook_vol_45.pdf

P. TOMASSETTI, *Il decreto dignità alla prova della contrattazione*, in M. MENEGOTTO, F. SEGHEZZI, S. SPATTINI (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto – legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 73, 2018, consultabile su https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33031/mod_resource/content/0/ebook_vol_73.pdf

P. TOMASSETTI, *Legge e contrattazione collettiva al tempo della c.d. Terza Repubblica*, in M. MENEGOTTO, P. RAUSEI, P. TOMASSETTI (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 76, 2018, consultabile su

https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/33475/mod_resource/content/1/vol_76_2018_decreto_dignita_3.pdf

G. VANACORE, *Il lavoro penitenziario e diritti del detenuto lavoratore*, Working Paper n. 22, Adapt University Press, 2006, consultabile su http://www.ristretti.it/areestudio/giuridici/studi/diritti_detenuto_lavoratore.pdf

M. VITALI, *Il lavoro penitenziario*, Giuffrè, Milano, 2001, consultabile in http://www.agesol.it/documenti_upload/MonicaVitali_IILavoropenitenziario.pdf

D. ZALLA, *La cooperazione sociale di inserimento lavorativo e il punto di vista dell'utente*, in *ISSAN Working Papers*, n. 16, consultabile su <http://eprints.biblio.unitn.it/306/>