



Le funzioni della retribuzione

WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 514/2026

© Lorenzo Zoppoli 2026
Università di Napoli Federico II
zoppoli@unina.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X
Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania
On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 – 12.1.2012
Via Gallo, 25 – 95124 Catania (Italy)
Tel: +39 095230825 – csdle@lex.unict.it
<https://csdle.lex.unict.it>



Le funzioni della retribuzione^α

Lorenzo Zoppoli
Università di Napoli Federico II

1. Le funzioni della retribuzione nella dottrina giuslavorista.....	2
2. La funzione corrispettiva: a) Ruolo cruciale della contrattazione collettiva sempre più in crisi (inflazione da recuperare; incentivi fiscali iniqui; minimo salariale universale intorno ai 6 euro orari?).8	
3. Segue: b) altre svariate questioni giuridiche: principio di assorbibilità dei superminimi; retribuzioni dei dirigenti e tetti legali a compensi sproporzionati; obblighi di trasparenza e algorithmic management; parità retributiva con riguardo al genere; parità di trattamento, ad esempio negli appalti; corrispettività e minimale contributivo (minimo salariale universale vicino ai 9 euro?)......	13
4. La funzione sociale: carenze, decadenze e, da ultimo, "il salario giusto"	17
5. La funzione partecipativa: scarsa incidenza della l. 76/25. La distinzione tra "partecipazione retributiva" e "funzione partecipativa della retribuzione": la prima si collegherebbe alla partecipazione organizzativa.	19
6. Conclusioni: per un nuovo ordine progressivo.	21

^α Il saggio riproduce, con note e aggiornamenti, la relazione tenuta al convegno "Le funzioni della retribuzione", Università di Venezia Ca' Foscari, 15 maggio 2026. È destinato ad essere pubblicato nell'omonimo volume, curato da Gaetano Zilio Grandi, in pubblicazione per una nuova collana di Giappichelli.

1. Le funzioni della retribuzione nella dottrina giuslavorista.

Il titolo e la struttura di questo volume ripropongono con forza una riflessione sul fondamentale istituto giuslavoristico della retribuzione in chiave funzionalista. A me, com'è noto ai più, è sempre parsa una interessante prospettiva. Ma nell'introdurre tale riflessione occorre domandarsi con una certa obiettività se in materia il "funzionalismo" sia un approccio ancora attuale per i giuslavoristi. Limite la mia trattazione al lavoro privato per ragioni di fonti e di scenario, che in materia retributiva sono assai differenziate rispetto al lavoro pubblico soprattutto per il regime giuridico della contrattazione collettiva e per l'incidenza dei vincoli derivanti dalle leggi di bilancio e finanziarie.

Nel lavoro privato il funzionalismo giuridico con riguardo alla retribuzione ha una larga eco nella ripartenza degli studi sistematici in materia negli anni '90. Prima la materia era caratterizzata dalle note soluzioni giurisprudenziali fondamentali, ma approssimative (che molto hanno puntato sull'interpretazione dell'art. 36 Cost. come norma immediatamente precettiva, ingigantita per l'inattuazione dell'art. 39 e applicata con ampi margini di soggettività sia nella costruzione della regola costituzionale sia nella selezione degli elementi retributivi "costituzionalizzati") oppure che divaricavano logiche giudiziarie e logiche economico-contrattuali (la nozione legale di retribuzione onnicomprensiva: emblematica la battaglia della dottrina, con a capo Mattia Persiani, che caratterizza il dibattito in materia negli anni '80¹). Pur in presenza di un sistema di contrattazione collettiva che di fatto ben svolgeva il compito di regolare la retribuzione tenendone insieme, nella complessità e nel dinamismo, le varie anime, le tensioni giuridiche non mancavano e ogni tanto riemergevano. Basti menzionare alcune grandi tematiche: tutela del salario reale; salario minimo legale; salario occupazionale; parità di trattamento; accordi sul salario variabile; automatismi; indennità di anzianità, poi trattamento di fine rapporto².

Negli anni '90, anche sollecitate da un significativo logoramento dei cardini su cui era basato il diritto del lavoro e sindacale della maturità (centralità del lavoro subordinato nella fabbrica fordista e monopolio della

¹ V., di recente, S. Roccisano, *Studio sull'adeguatezza della retribuzione come strumento di regolazione del mercato. Dall'art. 36, co I, Cost., alla direttiva europea 2022/2041*, Giappichelli, Torino, 2025, spec. cap. III, cui rinvio per ulteriori riferimenti bibliografici.

² V., da ultimi, con ampia bibliografia, P. Pascucci, *La retribuzione*, e A. Vallebona, P. Pozzaglia, *Trattamento di fine rapporto*, in *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico* di G. Santoro Passarelli, diretto da D. Mezzacapo, A. Preteroti, L. Valente, Utet, Torino, 2025, IX ed., risp. p. 914 ss. e 1401 ss.

rappresentanza da parte delle confederazioni storiche), si susseguono tre monografie in tema di retribuzione³ caratterizzate da un approccio sistematico funzionalista, ispirato a una duplice esigenza: rigore nell'analisi giuridica; coerenza tra ricostruzioni giuridiche ed esigenze dell'economia di mercato⁴. In ordine di apparizione viene anzitutto la mia monografia del 1991 che costruisce un sistema binario basato sempre sull'art. 36 Cost, ma che propone un possibile assetto sistematico della retribuzione che consentirebbe di dar vita a due diverse regolazioni solide e mirate: la prima di tipo universalistico, con una più densa presenza di regole legislative (non solo *de futuro*, ma anche all'epoca vigenti), e in rapporto di fungibilità con erogazioni a carico di istituzioni pubbliche o percorsi di "solidarietà", tali da realizzare al meglio la funzione sociale della retribuzione (considerata un diritto sociale di cittadinanza); la seconda invece improntata ad una stretta corrispettività (diversa da quella contrattual-civilistica), tale da far risaltare la finalizzazione produttivistica della restante parte dell'obbligazione retributiva e affidata in prevalenza alla contrattazione collettiva.

La seconda monografia è quella di Gaetano Zilio Grandi del 1996 che analizza essenzialmente fonti e struttura della retribuzione dopo le rilevanti modifiche apportate dagli accordi interconfederali e dalla contrattazione dei primi anni '90, riprendendo i due profili funzionali da me posti in rilievo e formulando precise osservazioni, solo in minima parte critiche, sui loro possibili sviluppi regolativi, tra i quali contempla anche un progressivo ampliamento della funzione corrispettiva verso orizzonti di carattere partecipativo.

Poco dopo Gianni Roma pubblica la terza monografia - tutta dedicata alle funzioni della retribuzione - nella quale individua tre funzioni: promozionale, quantificatoria e partecipativa. Anche con Roma ci sono punti di contatto con la mia ricostruzione, ma questo autore non condivide la bipartizione da me proposta (specie perché vede nella retribuzione obbligazione-sociale i rischi di una deriva pauperistica) e, dando alla ricostruzione funzionalista un diverso significato essenzialmente di politica del diritto, approfondisce la prospettiva partecipativa che oggi gli organizzatori di questo convegno ripropongono, anche se in una versione

³ In ordine di pubblicazione: L. Zoppoli, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991; G. Zilio Grandi, *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene, Napoli, 1996; G. Roma, *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997.

⁴ Da considerare che dal punto di vista economico le funzioni della retribuzione sono le seguenti: allocativa (Marshall), distributiva (Keynes), di incentivo (Akerlof), di sostentamento (Smith, Ricardo, Marx), di costo (Bates Clark), macroeconomica (la considerano tutti, ma in particolare Becker e i monetaristi, *in primis* Milton Friedman). Stiglitz sottolinea lo scarto tra finalità competitive e asimmetrie informative.

ternaria che sovrappone alla mia ricostruzione dualistica appunto la funzione partecipativa.

Mi sembra interessante a proposito dei tre approcci funzionalisti (ri)formulare alcune prime considerazioni sia di metodo sia di merito. Nel metodo io ho seguito un approccio rigorosamente normativista, dando però ampio e primario rilievo all'art. 36 Cost. che, come sappiamo tutti, nonostante qualche recente rigurgito a mio parere non ben meditato, nel diritto del lavoro vivente (o reale) non è solo norma-principio, ma regola precettiva⁵ da cui discende una profonda risistemazione sia della disciplina civilistica sia della più approssimativa regolazione post costituzionale affidata a una contrattazione collettiva caratterizzata da un claudicante assetto normativo.

Nella monografia di Zilio Grandi c'è un metodo più ricognitivo che poco aggiunge alla prospettiva funzionalista, ma ne saggia la tenuta nel sistema di contrattazione in costante trasformazione⁶.

Più innovativo è nei contenuti il volume di Roma, ma il metodo è ben poco di diritto positivo e, al dunque, rilancia una prospettiva ricostruttiva essenzialmente *de iure condendo* tutta incentrata sulla contrattazione collettiva, peraltro rilevandone i crescenti punti di debolezza.

Nel merito direi che, pur dopo le tre monografie citate⁷, le tesi conservative rispetto al ruolo pressoché esclusivo ed esaustivo della contrattazione collettiva in materia salariale sono rimaste prevalenti in Italia, ma le tesi funzionaliste hanno alimentato una sorta di fiume carsico che ha spinto, come vedremo in seguito, verso una crescente rilevanza giuridica delle due funzioni non strettamente corrispettive, che non sempre conoscono piena o anche solo adeguata realizzazione ad opera della contrattazione collettiva. A ciò va aggiunto che anche la funzione corrispettiva, pur ampiamente sostenuta, è stata ed è vieppiù condizionata sia dai mutamenti del sistema socio-economico sia da una disciplina eteronoma di varia derivazione.

Negli anni '90 va a mio parere anche considerata la tesi di Ichino, di stampo marcatamente economicista ma declinata in chiave giuridica, della funzione assicurativa del salario secondo cui la funzione e il livello del salario sono da mettere in relazione allo statuto protettivo del lavoratore

⁵ Da ultimo Zoli, *Il riconoscimento dello status di cittadinanza tra retribuzione adeguata e salario minimo*, in LD, 2024, 99 ss.

⁶ V. anche G. Zilio Grandi, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in LD, 2011, p. 99 ss. e *La retribuzione collegata alla produttività aziendale: quadro normativo di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi*, in DLM, 2013, p. 33 ss.

⁷ Alle quali va aggiunto B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994.

in considerazione dei vari rischi che si assumono stipulando il contratto di lavoro, *in primis* la sicurezza del posto di lavoro⁸. Secondo questa tesi ad esempio la retribuzione dovrebbe essere più bassa se più elevata è la tutela contro i licenziamenti e viceversa. La tesi è teoricamente suggestiva e molto connessa al programma riformatore di Ichino che vorrebbe il contratto individuale di lavoro assai più permeato da logiche di mercato; in concreto però non è facilmente verificabile o falsificabile se si considerano tre elementi: a) i lavoratori più licenziabili sono meno sindacalizzati e quindi hanno meno potere contrattuale in materia retributiva nei confronti dei datori di lavoro; b) più si è indebolita la tutela contro i licenziamenti in Italia maggiori sono state le difficoltà della contrattazione collettiva a garantire salari adeguati; c) i lavori precari sono in genere retribuiti peggio⁹. In definitiva sul piano del metodo la tesi di Ichino potrebbe avere pregio in due ipotesi: a) se il contratto di lavoro si stipulasse in regime di totale autonomia negoziale tra soggetti di pari forza contrattuale; b) se le tutele legali e contrattuali, imposte anzitutto da norme costituzionali, fossero derogabili sul piano individuale per le professionalità più forti. La prima ipotesi è del tutto irrealistica. La seconda non è stata mai formulata e comporterebbe una tutela legale contro i licenziamenti differenziata a seconda della forza contrattuale di ciascun lavoratore difficile da mettere in pratica. Nel sistema complessivo la tesi di Ichino può in parte spiegare il regime giuridico della dirigenza quanto a correlazioni tra livelli retributivi più elevati e tutele legali ridotte avverso i licenziamenti ingiustificati.

Nei primi anni del nuovo millennio non ci sono monografie di grande rilievo in materia retributiva, salvo quella di Stefano Bellomo¹⁰ che non sposa la prospettiva funzionalista, riservando alla mia proposta attenzione marginale, e ribadisce invece la sovranità di una contrattazione collettiva seppure priva di un quadro regolativo ineccepibile. La strenua difesa degli spazi autonomi della contrattazione collettiva caratterizzerà gli interventi della dottrina per lungo tempo (direi anche nei libri di Giancarlo Ricci¹¹ e

⁸ V. Ichino, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 della Costituzione*, in RIDL, 2010, I, p. 755. La ricorda di recente criticamente Marchi, *Adeguatezza della retribuzione e tutela della dignità sociale. Profili lavoristici del contrasto al lavoro povero*, Bologna University press, 2025, p. 182-183.

⁹ Andrea Garnero dice che nel 2022 i dipendenti con contratto a termine guadagnano in media il 24,6% di retribuzione oraria in meno rispetto a quelli a tempo indeterminato e le donne con part-time il 30% in meno rispetto ai full time (su base oraria ovviamente) (v. Garnero, Mania, *La questione salariale*, Egea, Milano, 2025, p. 58).

¹⁰ *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002.

¹¹ *Il diritto alla retribuzione adeguata. Tutele costituzionali e crisi economica*, Giappichelli, Torino, 2012.

Maria Cristina Cataudella¹²; si differenzia il libro di Vitaletti¹³, che pure valorizza la contrattazione collettiva in ordine però alla retribuzione variabile), fino a che non si fa sempre più consistente la prospettiva di una legislazione sul salario minimo, che dopo il 2015 addirittura calamita il dibattito giuridico sulla retribuzione con una ripresa anche di trattazioni monografiche dalle quali emerge pure un rilancio di tale dibattito in chiave multilivello, specie con riguardo al Diritto dell'Unione¹⁴. Nella nuova prospettiva *de iure condendo*, che inopinatamente fa più strada a livello europeo con la direttiva n. 2041 del 2022, non c'è grande spazio per la prospettiva gius-funzionalista¹⁵ in quanto le luci della ribalta sono troppo focalizzate su un'emergenza salariale riguardante i minimi più che sulle complessive tecniche di determinazione dei salari (anche se, a ben guardare, proprio una messa a fuoco delle peculiarità della retribuzione obbligatoria sociale può fornire adeguata base giuridica alla direttiva del 2022)¹⁶. Pure a livello nazionale, durante e dopo la pandemia, emerge come sempre più grave una questione salariale in cui si staglia, non certo esaurendola, l'incremento dei *working poors*¹⁷, questione che coalizza sempre più forze sociali e politiche intorno a una legge sul salario minimo che in Italia però non vede la luce neanche dopo la spinta europea. Quest'ultima certo non impone una legge, ma richiede maggiore chiarezza

¹² *La retribuzione al tempo della crisi: tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013.

¹³ *La retribuzione di produttività*, ESI, Napoli, 2013.

¹⁴ V. E. Menegatti, *Il salario minimo legale. Aspettative e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2017; P. Pascucci, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Franco Angeli, Milano, 2018; M. Martone, *A che prezzo. L'emergenza retributiva tra riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale*, Roma, Luiss University Press, 2019; M. Delfino, *Salario legale, contrattazione collettiva e concorrenza*, Editoriale scientifica, Napoli, 2019; R. Fabozzi, *Il salario minimo legale tra dimensione europea e compatibilità ordinamentali*, Cacucci, Bari, 2020.

¹⁵ Sotto il profilo macroeconomico si può però dire che la nuova stagione europea - e in parte anche nazionale - segna il passaggio da una prospettiva monetarista ad una di stampo più keynesiano, dove i salari sono un fattore importante della domanda aggregata.

¹⁶ V. L. Zoppoli, *Base giuridica e rilevanza della proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a salari minimi adeguati nell'Unione europea*, in M. Aimo, A. Fenoglio, D. Izzi (a cura di), *Studi in memoria di Massimo Roccella*, ESI, Napoli, 2023; e, in qualche misura, CGUE 11 novembre 2025 C-19/23, Regno di Danimarca c. Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, su cui v., per tutti, A. Lofaro, *Salari adeguati e competenze dell'Unione tra continuità giurisprudenziale e sensibilità politica*, in LD, 2026, p. 5 ss.; A. Loffredo, "C'è del marcio in Danimarca": la Corte di Giustizia salva la Direttiva in materia di salari minimi adeguati, in DLM, 2026, n. 1. Analizza tutta la tematica S. Roccisano, op.cit.

¹⁷ Ampia la letteratura in materia. Per i giuslavoristi v., per tutti, B. Caruso (a cura di), *Il lavoro povero "sans phrase"*, il Mulino, Bologna, 2024; M. Brollo, C. Zoli, P. Lambertucci, M. Biasi, *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, adapt University press, Bergamo, 2024.

sulle regole della contrattazione collettiva, regole che in Italia lasciano sempre più a desiderare. In questo scenario fiorisce una nuova stagione dottrinale in tema di retribuzione (negli anni 2024-2025 si contano sei/sette monografie in materia¹⁸), in cui la prospettiva funzionalista viene data per scontata, ma anche sempre più ripresa sebbene in modo frammentato. Con spunti di particolare interesse proprio per la retribuzione obbligatoria corrispettiva e per la polivalenza funzionale della retribuzione variabile¹⁹, ma anche con interessanti articolazioni delle nozioni che aiutano a individuare le diverse soglie funzionali della retribuzione²⁰.

La sorpresa principale nei tempi recenti viene però dalla giurisprudenza di fine 2023, laddove la Cassazione, con ben sei famosissime sentenze, sembra prendere le distanze, in modo non sporadico²¹, da un sistema di tutela dei minimi retributivi divenuto sempre più ingestibile proprio a causa della crisi della contrattazione collettiva. I nodi prima o poi vengono al pettine²² a maggior ragione se affrontati male e, comprensibilmente, per ciò stesso suscitando anche in studiosi esperti reazioni persino esagerate volte a negare dopo circa mezzo secolo di diritto vivente e dottrina sul punto consenziente, se non addirittura plaudente, che l'art. 36 Cost. contenga regole di determinazione della retribuzione inderogabili e non riservate in linea di principio a qualsiasi tipo di contrattazione collettiva. In realtà quei nodi per essere davvero sciolti andrebbero affrontati con massima chiarezza e coerenza giuridiche e, persino, con una certa radicalità, ma senza ripartire dall'anno zero, sostenendo che nel nostro ordinamento giuridico la retribuzione non è "altro che il prezzo di mercato della prestazione di lavoro"²³.

La dottrina maggioritaria e più recente²⁴ sembra invece propensa a far

¹⁸ S. Cairoli, *La proporzionalità della retribuzione. Legge, contratto collettivo, ruolo del giudice*, Giappichelli, Torino, 2024; M. Tufo, *Tecniche di rinvio e giusta retribuzione*, Napoli, ESI, 2024; S. Sonnati, *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Giappichelli, Torino, 2024; V. Papa, *Lavoro povero e questione salariale. L'ineffettività del diritto alla sufficienza retributiva*, Giappichelli, Torino, 2024; G. Marchi, op.cit.; S. Roccisano, op.cit.; L. Torsello, *Retribuzione e sicurezza sociale*, Giappichelli, Torino, 2024 (almeno in parte).

¹⁹ V. S. Sonnati, op. cit., p. 149 ss.

²⁰ Salario minimo, *living wage* e *fair wage*: v. G. Marchi, op.cit., p. 304 ss.

²¹ C. Zoli, op. cit., 2024

²² L. Zoppoli, *Salario, legge e contrattazione collettiva in Italia: i nodi insoliti da sciogliere senza ennesime approssimazioni*, in quad. RGL, 2024, n. 10, p. 83 ss.; R. Romei, *I nodi irrisolti dell'art. 36 della Costituzione*, in DLRI, 2024, n. 1-2.,

²³ R. Romei, op.cit., p. 158.

²⁴ A partire da P. Pascucci, *Giusta retribuzione*, cit. Dello stesso a. v. di recente *Chi ha paura della maggiore rappresentatività sindacale? A proposito della legge delega sul salario minimo*, in DLM, 2025, p. 385 ss.

metabolizzare al sistema una qualche forma di maggior tutela della retribuzione obbligatoria sociale sub specie di salario minimo legale; con voci discordi, ma sempre più fievoli, e con una parte significativa che, con onestà intellettuale, ritiene questo passaggio essenzialmente un *prius* per valorizzare la retribuzione corrispettivo o, addirittura, la dimensione partecipativa della retribuzione.

Nella legislazione, considerata nel suo complesso (cioè comprensiva delle regole fiscali e di sicurezza sociale) invece permangono ambiguità e contraddizioni. Un approccio apparentemente olistico alla regolazione della retribuzione, ma essenzialmente confuso, che assomma la retorica della lotta ai bassi salari - di fatto ben poco contrastati²⁵ - con misure che privilegiano i redditi da lavoro più alti. E rispetto a questo approccio la contrattazione poco può sia perché anch'essa in confusione sia perché sempre più ancillare rispetto a legge e giurisprudenza.

In questo scenario ritengo che la dottrina funzionalista possa dare ancora un contributo alla chiarezza dei canoni giuridici e, quindi, degli interessi/diritti rilevanti e delle eventuali priorità o combinazioni di regole e di tecniche di tutela. Purtroppo però nettezza e coerenza nel definire i confini appartengono agli altri formanti regolativi.

E allora, cercando di dare ancora un mio contributo alle teorie gius-funzionaliste, approfondisco alcune riflessioni ordinate intorno alle tre principali funzioni della retribuzione: così accogliendo la proposta del curatore di questo volume di aggiungere la funzione partecipativa alle altre due più classiche, proposta accettabile in considerazione anche della recentissima evoluzione legislativa dovuta alla l. 76/2025.

2. La funzione corrispettiva: a) Ruolo cruciale della contrattazione collettiva sempre più in crisi (inflazione da recuperare; incentivi fiscali iniqui; minimo salariale universale intorno ai 6 euro orari?).

La funzione corrispettiva della retribuzione è la più tradizionale e, per tanti versi, cruciale²⁶. In teoria tutto quanto il lavoratore percepisce ha fondamento nella tipica causa di scambio del contratto di lavoro (v. anche la distinzione giurisprudenziale tra retribuzione corrispettiva e retribuzione parametro); se però si analizza la struttura della retribuzione sotto il profilo delle fonti che la regolano, diviene evidente che non tutto è corrisposto in

²⁵ V. A. Somma, *Abolire il lavoro povero*, Laterza, Bari-Roma, 2024. Su cui v. anche S. Giubboni, *A proposito del libro di Alessandro Somma, Abolire il lavoro povero. Per la piena e buona occupazione*, in RDSS, 2024, n. 3.

²⁶ V. Zoppoli, *Il nodo è la corrispettività*, intervento in *La retribuzione*, AIDLaSS - Atti del XIX Congresso nazionale, Palermo 17-19 maggio 2018, Giuffrè Lefebvre, Milano, 2019, p. 522 ss.

ragione delle condizioni di scambio contrattuale definite dalle stesse parti del contratto o in sede di contrattazione collettiva. Una quota della retribuzione è inderogabile in quanto dovuta ex art. 36 Cost., così come interpretato dalla giurisprudenza (cioè generalmente comprensivo di paga tabellare, contingenza e tredicesima mensilità); ma il valore che ne risulta, anche se definito su base oraria e quindi riparametrabile rispetto alla quantità del lavoro, non assume un valore universalistico perché rapportato al livello di inquadramento del lavoratore (indicatore della qualità del lavoro).

Un'altra quota di retribuzione va corrisposta se si applica un contratto collettivo e può essere costituita da erogazioni dovute in modalità fissa o variabile: tutto ciò può essere considerato in linea di massima corrispettivo, anche se solo la quota variabile rispecchia in modo pieno quantità e qualità della prestazione persino quando sia frutto di automatismi (si pensi alle maggiorazioni per lavoro extra time o a turni o agli scatti di anzianità). La funzione corrispettiva viene ovviamente viepiù esaltata laddove specifici elementi retributivi collegano la quantità di retribuzione al risultato o alla produttività del lavoro. E questa quota è negli anni in leggera crescita, come tra poco si dirà. Rientra interamente nel corrispettivo in senso stretto tutto quanto venga invece pattuito tra le parti del contratto individuale come superminimo individuale o, in generale, trattamento *ad personam* traducibile in valore monetario.

Se, facendo un esercizio teorico non privo di rilevanza pratica, si volesse "isolare" dal complesso del compenso percepito da ciascun lavoratore la retribuzione-corrispettivo in senso stretto da quella comunque dovuta soprattutto per soddisfare esigenze basilari - diciamo simili a quelle soddisfatte da un salario minimo universale - dovremmo prendere in considerazione parametri di fissazione dei compensi depurati da elementi quali-quantitativi della retribuzione. L'unico oggi utilizzabile in Italia, pur con qualche forzatura perché è un compenso per periodi di non lavoro, è forse l'indennità di disponibilità per il rapporto di lavoro in somministrazione, fissata nell'ultimo contratto collettivo 2025 (artt. 25.3 e 32.1) in un importo mensile (lordo e comprensivo di TFR) che sta tra 1000/1150 euro al mese (diviso per 173 ore mensili viene un valore orario di 5,8-6,6 euro)²⁷. Tale ammontare, specie se ai nostri fini si considerasse netto, non conduce però a un valore bassissimo (la retribuzione media

²⁷ Su tale importo v. da ultimo A. Preteroti, *L'indennità di disponibilità nel lavoro intermittente e nella somministrazione di lavoro al vaglio del giudice: limiti e possibili rimedi del controllo ex art. 36 Cost.*, in DML, 2025, p. 649 ss. E' importante notare che il divisore orario è cruciale per determinare il valore unitario del salario: alcuni contratti infatti lo alzano per diminuire il minimo orario (v., ad esempio, i contratti della vigilanza privata Federpol che lo fissano a 200 con un orario settimanale di 45 ore).

italiana oscilla tra i 1700 e i 2300 netti, dipende da settore, azienda, ecc.; la retribuzione mediana è ancora più bassa: tra i 1500 e i 1800 netti, con oltre 30% dei lavoratori che si colloca sotto i 1500²⁸), pur essendo ovviamente inferiore al minimo costituzionale dovuto per la giurisprudenza ex art. 36 Cost. Se ne deduce che in non pochi casi la retribuzione-corrispettivo supera di poco la soglia del compenso dovuto per la mera disponibilità a lavorare.

Per cogliere la reale evoluzione delle retribuzioni corrispettivo anche in relazione alle fonti che su essa incidono occorre tener conto sia della contrattazione collettiva, tanto di categoria quanto aziendale, sia della legislazione complessiva. Rispetto alla contrattazione di categoria, che è indubbiamente la fonte principale quanto al grosso delle voci salariali²⁹, una media degli aumenti previsti delle paghe tabellari negli anni 2023-2024 in tre categorie importanti, ma differenti (metalmeccanici, commercio, edili³⁰) restituisce un valore di 150/200 euro lordi mensili con una crescita del 10/12%. Massima attenzione va posta al fatto che questi incrementi sono destinati a recuperare l'inflazione – presente e passata – in uno scenario in cui analisi recenti basate su dati ISTAT segnalano che dal 2021 al 2025 i lavoratori italiani hanno perso circa l'8% del potere d'acquisto (a fronte di un'inflazione complessiva superiore al 20%), nonostante i rinnovi contrattuali e in alcuni settori (tra cui il metalmeccanico; l'altro è il legno) clausole che prevedono conguagli per adeguamento del salario all'inflazione reale nell'anno successivo³¹. Nelle stesse categorie il valore del premio di risultato, regolato dalla contrattazione aziendale, è mediamente aumentato di 100/300 euro all'anno, ma con un incremento percentuale ben superiore, cioè 10/20%, e con maggiori differenze tra le categorie (per i metalmeccanici le medie arrivano intorno ai 2500 euro lordi

²⁸ Secondo l'OCSE il salario medio italiano nel 2024 era pari a 1780 euro mensili netti (per mantenere il valore di acquisto rispetto al 2010 doveva essere di 1900 euro netti). Nel 2025 6 milioni di lavoratori guadagnano meno di 11.000 euro all'anno, pari a circa 800 euro mensili netti; i precari sono in tutto 7 milioni, di cui 3 milioni con contratti a termine, 3 milioni in nero e 700.000 a partita IVA sotto i 20.000 euro. Tutti dati tratti dal volume di Carrieri e altri, citato nella nota 31, p. 24 e 38. Altro dato interessante è che il divario tra il salario di un amministratore delegato e quello di un lavoratore medio è salito a 1:80/1:120 (negli USA 1:300), mentre negli anni '70 era 1:20 (p. 39).

²⁹ V., da ultimo, il ricchissimo XXVII rapporto CNEL 2026 su *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva*.

³⁰ È un esempio orientativo e specifico che compara tre tra i 9 principali contratti di categoria italiani. Per riferimenti più "tecnici" al c.d. *Wage Track* v. M. Leonardi, L. Rizzo, *Il prezzo nascosto. Lavoro, salari e fisco nell'Italia dell'inflazione*, Egea, Milano, 2026.

³¹ V. M. Carrieri, C. Damiano, A. Megale, *L'Italia che non arriva a fine mese. Lavoro e salari: una questione di sinistra*, Fondazione Feltrinelli, 2026, p. 27. Ampiamente anche M. Leonardi, L. Rizzo, op.cit.

annui tassati al 10%, nel commercio a 1200). Degno di nota è che comunque la retribuzione di risultato è in costante crescita dal 2015/2016 (grazie agli incentivi fiscali) ma si attesta su una media del 5/7% della retribuzione complessiva (RAL) con punte dell' 8/10% (nelle grandi aziende metalmeccaniche). A tal riguardo diventa importante capire la diffusione della contrattazione aziendale che, se si considerano sempre le tre categorie indicate, ha una diffusione nelle imprese che arriva al 20/30% e copre una percentuale di lavoratori che è tra il 35/45% (percentuali molto più alte nei metalmeccanici: 30/40% imprese, 60/70% lavoratori). In sostanza una fetta significativa, ma minoritaria sia di imprese sia di lavoratori, anche nelle categorie più avanzate.

Comunque recenti analisi complessive della contrattazione decentrata nel triennio 2022-2024 segnalano che il salario è al centro degli accordi (il 58% regola la materia retributiva) e che "i premi di risultato sono diventati lo strumento principale per legare le retribuzioni alla produttività aziendale sostenute dalle agevolazioni introdotte nel 2016". Inoltre "i dati mostrano un'evoluzione qualitativa significativa: la maggioranza degli accordi utilizza una pluralità di indicatori per determinare i premi, con netta prevalenza dei parametri tecnico-produttivi – quelli che misurano direttamente produttività e qualità del lavoro – rispetto agli indicatori di bilancio". Inoltre il 71% degli accordi ha previsto la possibilità di conversione del premio di risultato in welfare (beni e servizi per lavoratori e famiglia), probabilmente anche perché in questo caso la tassazione è azzerata³².

Questa pur sintetica analisi può bastare a dimostrare come sia ancora più che mai la contrattazione collettiva, nazionale e decentrata, a svolgere il ruolo di autorità salariale nel determinare la retribuzione corrispettivo. Essa però – prescindendo pure da noti aspetti riguardanti la proliferazione dei contratti e il *dumping* salariale che ne può conseguire - appare sempre più condizionata - tanto nella promozione quanto nei limiti - da due fattori: la difficoltà a mantenere il valore reale delle retribuzioni (con un progressivo assottigliarsi della retribuzione corrispettivo in senso stretto) e una legislazione fiscale, ma non solo, che incentiva la retribuzione di risultato (o consimili) prevista da accordi aziendali che riguardano una minoranza di lavoratori³³ e che comunque si attesta su valori piuttosto bassi (non si arriva ai 3.000 euro lordi annui di cui all'art. 5.182 della l.

³² Tutte le citazioni sono da una sintesi del VII rapporto OCSEL di recente presentato dalla CISL: v. T. Nutarelli, ne *Il diario del lavoro* del 16 marzo 2026

³³ Inoltre con enormi differenze territoriali: il 74% degli accordi sono al Nord, solo il 9% al Sud (v. M. Leonardi, L. Rizzo, op. cit, p. 60, che comunque considerano la contrattazione decentrata sui premi di produttività un grande successo per la loro diffusione anche mediante contratti territoriali e non solo aziendali, p. 58; a p. 61 parlano di un "raro successo silenzioso").

208/2015; al riguardo può essere interessante già sottolineare che l'art. 5 della l. 76/2025 ha elevato tale limite a 5.000 euro lordi annui se contratti aziendali o territoriali prevedono distribuzione ai lavoratori dipendenti "degli utili di impresa").

Rispetto a questo quadro si possono porre alcune domande: a) cosa si può fare per consentire alla contrattazione di regolare in modo più adeguato e puntuale la vera e propria retribuzione corrispettivo?; b) se la retribuzione di risultato già di per sé risponde a un interesse datoriale a un maggior coinvolgimento del lavoratore nella vita produttiva/finanziaria dell'azienda e in fondo risponde anzitutto alla finalità di massimizzare l'utilità della prestazione lavorativa, perché riservare trattamenti agevolati di tipo fiscale o altre agevolazioni a questa quota della retribuzione corrispettivo? L'impressione è che la fiscalizzazione ridotta per la retribuzione di risultato *ac similia* premi i lavoratori più forti contrattualmente e in fondo sia essenzialmente uno sgravio fiscale per i guadagni dell'impresa. Se così è non contrasta con la progressività delle imposte configurando addirittura una fiscalità regressiva?³⁴ Non sarebbe ad esempio preferibile premiare quella categoria o quegli imprenditori in cui si rinnovano tempestivamente i contratti collettivi³⁵, magari elevando le soglie a bassa tassazione anche per evitare il fenomeno del *fiscal drag* che spesso annulla ogni beneficio contrattuale e fiscale³⁶? E non sarebbe anche utile reintrodurre sistemi più garantiti e oggettivi per adeguare i salari all'inflazione senza gravare la contrattazione collettiva di una ginnastica negoziale che conduce ad un abbassamento delle retribuzioni medie e mediane³⁷? Infine che valutazione dare della proposta di affiancare alla contrattazione collettiva decentrata gli enti bilaterali nella prospettiva di maggiore diffusione della retribuzione variabile connessa al risultato³⁸?

³⁴ Ma v. comunque A. Carinci, M. Nobili, *Gli incentivi fiscali per favorire la partecipazione dei lavoratori*, in S. Mainardi, A. Montanari, A. Pizzoferrato (a cura di), *Rappresentatività sindacale, partecipazione dei lavoratori e poteri datoriali nei nuovi scenari tecnologici*, Giappichelli, Torino, 2026, p. 121 ss. In ogni caso valutare l'incidenza delle politiche fiscali sui livelli salariali e sulla caduta dei salari è assai complesso, dovendosi considerare anche l'impatto nel tempo delle misure volte a contrastare il *fiscal drag* e a sostenere i redditi più bassi: da ultimo v. *La dinamica retributiva e il ruolo dell'imposta sul reddito delle persone fisiche*, a cura dell'Ufficio parlamentare del bilancio, nota del luglio 2026.

³⁵ Proposte in tal senso anche in M. Carrieri, C. Damiano, A. Megale, op.cit. Scarsa l'incidenza al riguardo del dl 62/2026.

³⁶ V., di recente, M. Leonardi, L. Rizzo, cit., che segnalano come il *fiscal drag* penalizzi le fasce salariali medie piuttosto che quelle basse. Concorde Cazzola nell'analizzare il rapporto CNEL 2026 citato, in *Il diario del lavoro* del maggio 2026.

³⁷ V. anche A. Lassandari, *L'accordo del luglio 1993 e lo "stallo" dei salari. Un modello da ripensare*, in RGL, I, 2025, p. 4 ss.; M. Leonardi, L. Rizzo, op. cit.

³⁸ Per la quale v. S. Sonnati, op.cit., p. 161 ss.

3. Segue: b) altre svariate questioni giuridiche: principio di assorbibilità dei superminimi; retribuzioni dei dirigenti e tetti legali a compensi sproporzionati; obblighi di trasparenza e algorithmic management; parità retributiva con riguardo al genere; parità di trattamento, ad esempio negli appalti; corrispettività e minimale contributivo (minimo salariale universale vicino ai 9 euro?).

Una prima questione giuridica tipicamente sollevabile per la retribuzione corrispettiva può riguardare i superminimi individuali. Qui vige il principio dell'assorbibilità nei successivi aumenti retributivi previsti dalla contrattazione collettiva, salvo esplicite pattuizioni da parte della stessa contrattazione collettiva o nei contratti individuali o ricavabili da usi aziendali³⁹. La regola è tutta di derivazione giurisprudenziale⁴⁰ e pare ispirata da due prevalenti suggestioni: una concezione livellante dei trattamenti economici non del tutto giustificata in un regime di libertà negoziale; un *favor* per il datore di lavoro che, pur avendo concesso un trattamento aggiuntivo, non deve neanche preoccuparsi di rinegoziarlo in presenza di un rinnovo del contratto collettivo. Inoltre c'è da chiedersi quanto questa regola sia coerente con i più recenti orientamenti di parte della dottrina che tende ad enfatizzare quelle nuove culture aziendali (*smart factory, benefit corporations*) – che sarebbero suffragate anche da specifiche normative (come quella della l. 28.12.2015 n.208, commi da 376 a 384) – che conducono a rapporti di lavoro ispirati a cooperazione e fiducia reciproca⁴¹. Almeno in questi casi il principio di assorbibilità dovrebbe essere ribaltato ed operare in senso inverso a salvaguardia delle condizioni di ingaggio concordate con massimo affidamento tra le parti.

Molte nuove questioni riguardano poi la retribuzione dei dirigenti, un sottotema ampio al quale si può solo accennare. Da mettere in risalto mi pare il ruolo sia dell'autonomia individuale sia dei limiti legali volti ad

³⁹ V. L. Zoppoli 2018, *La retribuzione*, in P. Curzio, L. Di Paola, R. Romei (diretto da), *Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2018, p. 401; M. Delfino, U. Gargiulo, *Onerosità del rapporto e diritto alla retribuzione*, in A. Zoppoli, L. Zoppoli (coordinatori), *Lo svolgimento del rapporto di lavoro: tutele e obblighi del lavoratore*, in G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca (diretto da), *Diritto del lavoro*, Lefebvre Giuffrè, Milano, 2025, vol. II, p. 935 ss

⁴⁰ Da ultimo v. Cass., ordinanza n. 18760 del 9.6.2026

⁴¹ V., da ultimi, B. Caruso, *Lo sdoganamento della relazione fiduciaria nel rapporto di lavoro subordinato*, in RIDL, 2026, I, p. 37 ss.; C. Garbuio, *Fiducia, lavoro, impresa. Un nuovo paradigma per il diritto del lavoro*, in DLM, 2026, n. 1.

evitare conflitti di interessi tra datore e manager che, grazie alla sua posizione, può influenzare gli indicatori su cui si calcolano le retribuzioni di risultato. Interessante è pure la tematica delle clausole di *clawback*, cioè clausole che a determinate condizioni, anche legate a condotte del dipendente, consentono al datore di lavoro di ripetere i compensi variabili erogati⁴². Quanto all'autonomia individuale ci si chiede se è il caso di ridurre il fardello di norme inderogabili in presenza di combinazioni di elementi retributivi plurifunzionali tra i quali il lavoratore potrebbe scegliere direttamente⁴³. Mentre per i limiti legali vengono in rilievo le norme sui tetti salariali ovvero sulle retribuzioni sproporzionate: non solo nel settore pubblico⁴⁴, ma anche nel terzo settore⁴⁵ e nelle partecipate (d.lgs. 175/2016, art. 11.6).

Sempre a proposito dei nuovi vincoli legali va segnalata l'esperienza delle *start-up* per le quali una legge delinea per i primi cinque anni la struttura della retribuzione, garantendo salari variabili (art. 28.7 del d.l. 179/2012), abilitando anche i contratti stipulati da sindacati comparativamente più rappresentativi a fissare specifici minimi retributivi.

Quando scrivevo nel 1991 era poi ancora fresca la questione della parità di trattamento, anche in relazione ad una sentenza della Corte Costituzionale del 1989. Oggi quella questione in quei termini sembrerebbe tramontata, ma esistono altri strumenti volti a contrastare l'opacità dei sistemi retributivi aziendali che possono sensibilmente incidere sulle differenziazioni retributive più o meno giustificate. Vanno ugualmente considerati perché incidono notevolmente sulla posizione contrattuale del lavoratore intesa come capacità individuale o collettiva di contrattare la retribuzione corrispettivo.

Anzitutto vi sono gli obblighi di informazione e trasparenza anche in relazione alla gestione algoritmica delle buste paga (v. il d.lgs. 152/1997, artt. 1 e 1bis, come modificato nel 2022 e, soprattutto, con il d.l. 4.5/2023 n. 48 conv. con l. 3.2023 n. 85). In virtù di queste norme al lavoratore deve essere comunicato l'importo iniziale della retribuzione o comunque il compenso con i relativi elementi costitutivi (lett. n) nonché il contratto collettivo, anche aziendale, applicato al rapporto di lavoro con indicazione delle parti che lo hanno sottoscritto (lett. q), obbligo assolvibile anche

⁴² V. diffusamente s. Sonnatì, op.cit., cap. IV e, segnatamente, p. 293.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Su cui v. Corte Cost. 135/25, con nota di I. Zoppoli, *Il "tetto retributivo" nel pubblico impiego a partire dalla categoria dei magistrati e oltre*, in *iuslavoro* del 3 settembre 2025.

⁴⁵ Su cui da ultimo v. P. Saracini, *La retribuzione nel terzo settore: tecniche normative tra "vecchie" e "nuove" questioni*, in V. Bavaro, G. Orlandini (a cura di), *La questione salariale nell'ordinamento giuridico italiano*, Roma, Futura editrice, 2026 (in corso di pubblicazione).

mediante l'indicazione del riferimento normativo o del contratto collettivo, pure aziendale, applicato (1.5bis). Il datore di lavoro è poi tenuto a consegnare o mettere a disposizione del personale, anche mediante pubblicazione sul sito web, i contratti collettivi nazionali, territoriali e aziendali, nonché gli eventuali regolamenti aziendali applicabili al rapporto di lavoro (v. pure l'art. 3 per le variazioni in corso di rapporto). Gli obblighi di informazione si moltiplicano se si utilizzano sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati riconducibili al c.d. *algorithmic management* perché entra in campo l'art. 1bis del d.lgs. 152/97. Pur considerando che tale norma fa riferimento a sistemi decisionali o di monitoraggio *integralmente automatizzati* (con formula forse anacronistica dopo l'entrata in vigore del regolamento UE sull'intelligenza artificiale), sembra plausibile ritenere che essa vada riferita anche ai sistemi automatici per il calcolo e la liquidazione delle retribuzioni, almeno quelli per i quali sia presente un elemento di valutazione della retribuzione variabile (l'art. 1bis, al comma 1, parla espressamente di "valutazione")⁴⁶.

I vincoli di trasparenza assumono ancora maggiore rilevanza con riferimento alla parità di genere con l'introduzione di misure specifiche volte a monitorare costantemente, almeno nelle imprese di maggiori dimensioni, i trattamenti retributivi al fine di colpire o prevenire le discriminazioni. Qui di particolare interesse è la direttiva europea 2023/970 trasposta in Italia con il d.lgs. 96/2026 seppure con numerose lacune ed omissioni⁴⁷.

Infine va menzionato l'obbligo di parità di trattamento retributiva (e non solo) reintrodotta nel 2024 negli appalti grazie all'art. 29, comma 1 bis, del d. lgs. 276/2003, secondo cui "al personale impiegato nell'appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto". Un norma con una

⁴⁶ In generale su queste problematiche v., per tutti, O. Bonardi, *La trasparenza retributiva: problemi e soluzioni nel diritto positivo*, in G. Calvellini (a cura di), *Tutela della trasparenza ed effettività del diritto alla retribuzione*, in DLM, 2025, quad. n. 20, p. 111 ss.

⁴⁷ V. su tali lacune il documento di giuriste e giuristi del lavoro in *Open*, 2026, n. 1. V. anche, con ulteriori indicazioni bibliografiche, T. Treu, *La Direttiva (UE) e il D.lgs. 96/2026 di recepimento: problemi di effettività* e L. Calafà, M. Peruzzi, *Strategie sindacali per la parità retributiva tra donne e uomini*, ibid.; M. Lamannis, *Trasparenza e parità retributiva nella dir. 2023/90/UE: l'atteso epilogo di un annoso percorso?*, in G. Calvellini (a cura di), cit., p. 133 ss.; e, con riferimento al lavoro pubblico, A. Boscato, *L'uguaglianza come inclusione. Il trattamento economico nel lavoro pubblico contrattualizzato*, in DML, 2025, p. 527 ss.

specifica funzione antifraudolenta⁴⁸, dalla quale però derivano evidenti limiti anche alla libera fissazione della retribuzione corrispettivo.

La distinzione tra retribuzione-obbligazione sociale e retribuzione-corrispettivo è sempre più alla ribalta anche con riferimento ad una questione che ha particolare rilievo nella prospettiva previdenziale, ma che incide in modo rilevante sul costo del lavoro e, quindi, sulla retribuzione. La questione è quella del minimale contributivo e delle regole che ne definiscono sia l'*an* sia il *quantum*. Rispetto al secondo aspetto, la regola legale, com'è noto, è che la base imponibile è costituita dalla retribuzione prevista dai contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi. Nell'incertezza cui oggi conduce questa formula, si è proposto di filtrare la nozione collegandola alla nozione di retribuzione-obbligazione sociale⁴⁹, che porterebbe però a valori ugualmente incerti e forse anche più bassi rispetto a quelli oggi garantiti all'INPS dal riferimento alle retribuzioni contrattuali. Perciò a mio parere sarebbe poi preferibile porre a base del calcolo contributivo il minimo giornaliero previsto da una circolare dello stesso INPS in applicazione di una norma di legge che lo rapporta a una quota del trattamento pensionistico; e ove questo minimo giornaliero fosse troppo basso (oggi, in base alla circolare INPS 6/2026, è di 58,13 euro al giorno pari a 1511,38 euro mensili e a 8,73 euro orari, se si considera un orario standard di 173 ore mensili), si potrebbe sempre modificare la formula indicata dalla legge che, in verità, appare alquanto arbitraria.

Con riferimento invece all'*an* del minimale contributivo, si è venuto affermando nella giurisprudenza della Cassazione il principio secondo cui i contributi sono dovuti anche in assenza della controprestazione retributiva se quell'assenza non è giustificata da precise norme legislative. A tale orientamento si giustappone il carattere sinallagmatico – ovvero a prestazioni corrispettive – del contratto di lavoro. Mi sembra un'obiezione resistibile; e comunque sarebbe però corretto, in assenza di controprestazione lavorativa, non gravare l'impresa con contributi rapportati ad una retribuzione riferita ad attività lavorativa piena. Anche in tal caso il riferimento diventerebbe quello al minimo giornaliero previsto dalla suddetta circolare INPS sulla base della legge citata⁵⁰.

⁴⁸ V. V. Bavaro, *Frammentazione organizzativa e dumping contrattuale: problemi e soluzioni nella catena degli appalti privati*, in MGL 2025, p. 660 ss.

⁴⁹ V. L. Torsello, op.cit.

⁵⁰ Sulla questione v. L. Zoppoli, *La retribuzione degli italiani tra Scilla (sistema giuslavoristico sempre più sbilanciato) e Cariddi (sistema di sicurezza sociale sempre più affamato). Riflessioni intorno a salari adeguati e minimale contributivo*, in RDSS, 2025, p. 35 ss.

4. La funzione sociale: carenze, decadenze e, da ultimo, "il salario giusto"

La funzione sociale della retribuzione si manifesta con due caratteristiche giuridiche ricavabili dall'art. 36 Cost.: a) è quantitativamente determinata secondo criteri non negoziali che assegnano una priorità alle esigenze di vita libera e dignitosa del lavoratore (e della sua famiglia); b) è dovuta al lavoratore "in ogni caso", ovvero anche in assenza della prestazione lavorativa qualora il contratto di lavoro non sia estinto ma solo sospeso⁵¹. Tale funzione a mio parere permane e anzi ha sempre maggiore importanza, ma arranca nella normazione tanto autonoma che eteronoma. E la giurisprudenza reagisce e supplisce, come si è già detto. Servirebbe un reddito minimo universale ben strutturato e una legge sul salario minimo ben calibrato. Nonché un ripensamento delle tecniche protettive a salvaguardia del salario reale.

Emblematiche di questa necessità sono da ultimo la già citata direttiva europea sui salari adeguati del 2022 e la legge delega 144/2025, ormai decaduta per scadenza del termine entro cui il Governo doveva adottare i decreti legislativi⁵². Da aggiungere le leggi regionali sul salario minimo negli appalti pubblici (Puglia, Toscana, Sardegna) ora cadute (almeno quella Toscana) sotto la scure della Corte costituzionale (v. sent. 60/2026).

A conquistare la scena da ultimo è arrivato l'art. 7 del d.l. 62/2026 (c.d. decreto primo maggio) che ha introdotto una nozione di "salario giusto" dai connotati in parte nuovi in parte ancora ambigui⁵³. Prima della sua

⁵¹ Per un quadro attuale e complesso delle prestazioni economiche extracontrattuali v. C. Carchio, *Le prestazioni integrative del reddito. Funzione sociale e sostenibilità finanziaria*, Adapt University Press, Modena, 2023

⁵² Su cui v., da ultimo, anche per ulteriori citazioni A. Bellavista, *La nuova legge delega in materia di giusta retribuzione e contrattazione collettiva*, in S. Mainardi, A. Montanari, A. Pizzoferrato (a cura di), *Rappresentatività sindacale, partecipazione dei lavoratori e poteri datoriali nei nuovi scenari tecnologici*, Torino, Giappichelli, 2026, 27 ss.

⁵³ Sulla sua astratta riconducibilità a TEM o TEC di particolare interesse mi sembra la posizione espressa da P. Albi, *Salario minimo e salario giusto nella prospettiva di Confindustria*, in P. Albi (a cura di), *Salario minimo e salario giusto*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 211-213. Per primi commenti al d.l. 62/2026 v. B. Caruso, *La doppia funzione della rappresentatività comparata*, paper; P. Albi, V. Bavaro, A. Bellavista, M. D'Onghia, G. Orlandini, *Brevi considerazioni sul decreto lavoro n. 62/2026*, ne *Il diario del lavoro*, del 4 maggio 2026; U. Carabelli, *Il decreto lavoro 1° maggio (2026): salario giusto e salario sufficiente*, in RGL.giurisprudenza online – Newsletter RGL n. 5/2026; G. M. Ballistreri, *Per un dibattito sul decreto legge sul "salario giusto", intorno a rappresentanza, rappresentatività ed efficacia dei contratti collettivi*, in LDE, 2026, n. 2; A. Tursi, *Il salario giusto e il contratto collettivo: l'anima corporativa del decreto di maggio (artt. 7 e 8)*, in LDE, 2026, n. 2; S. Giubboni, *Il salario giusto nel decreto-legge n. 62/2026*, in *Menabò di Etica ed Economia*, del 11/06/2026; M.

conversione in legge e volendolo con qualche forzatura ricondurre alla funzione sociale della retribuzione⁵⁴ - senza peraltro dare spazio a quelle interpretazioni minimizzanti che lo schiacciano sui requisiti per ottenere gli incentivi previsti dallo stesso d.l. 62/2026 - la formulazione della norma si prestava almeno a dieci osservazioni:

a) la terminologia utilizzata dal neo-legislatore, per quanto presente nella letteratura giuslavoristica, è quando di meno appropriato ad un'economia di mercato, pur sensibile alle istanze sociali⁵⁵;

b) la norma si pone come attuazione dell'art. 36 Cost., ma menziona soltanto il principio della proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro, ignorando del tutto l'altro importante principio della "sufficienza a garantire al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa";

c) poiché solo il principio della proporzionalità viene ritenuto da attuare attraverso la "contrattazione collettiva", resta assolutamente prospettabile un controllo giurisprudenziale, anche sulla contrattazione collettiva, in ordine al rispetto dell'altro principio contenuto nell'art. 36 Cost.;

d) la norma è anche di dubbia costituzionalità nella misura in cui si interpreti nel senso che il TEC (una nozione ampia e potenzialmente generica) definito da alcuni contratti collettivi acquisisce efficacia *erga omnes* senza che quei contratti rispettino i criteri fissati dall'art. 39 Cost. Qualcuno al riguardo ha parlato di un "*homunculus*" messo in circolazione dal legislatore⁵⁶;

e) nell'introdurre il TEC per il "salario giusto" il legislatore non si affranca da precedenti confusi (v. l. 144/2025 in cui si parlava di TEC minimi) introducendo un TEC individuale (v. art. 5);

f) il TEC cui fa riferimento l'originario art. 7 non è paragonabile a quello, più preciso, indicato dai ddl sul salario minimo presentati dall'opposizione né alle precisazioni contenute nel codice degli appalti pubblici;

Barbieri, *Sono giustificati gli entusiasmi per il "salario giusto"?*, ibid., 20/06/26; A. Bellavista, *Alcune considerazioni sul "salario giusto"*, e G. Proia, *Brevi riflessioni sulla nuova disciplina del "salario giusto"*, paper presentati al convegno *Retribuzione giusta e trasparente tra legge e contrattazione collettiva dopo il d.l. n. 62/2026 e il d.lgs. 96/2026*, Roma Sapienza, 10 luglio 2026.

⁵⁴ *Contra* Giubboni, op.ult.cit.

⁵⁵ Si può citare un classico Luigi Einaudi (*Lezioni di politica sociale*, Einaudi, 1944) secondo cui "bisogna cominciare a ficcarsi bene in mente che l'aggettivo *giusto*, appiccicato al sostantivo *prezzo*, è un corpo estraneo, il quale non ha niente a che fare con il *mercato*".

⁵⁶ M. Ballistreri, *L'Homunculus del Faust e il diritto sindacale italiano*, in *Il Diario del lavoro* dell' 8 maggio 2026.

g) se il TEC viene lasciato totalmente alla contrattazione collettiva la nozione di "salario giusto" può diventare inafferrabile o assai variabile da contratto a contratto; se lo definisce il legislatore può essere limitativa della libertà di contrattazione;

h) per valutare l'equivalenza tra trattamenti previsti da contratti collettivi diversi da quelli stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi si potrebbero utilizzare gli elementi contenuti dall'allegato I.01 al codice degli appalti pubblici. Ma questa soluzione, solo parziale, si presta a varie controindicazioni essendo diverse le finalità perseguite dall'art. 7 dl. 62/26 e dall'art. 11 del codice appalti;

i) cosa succede se nel contratto collettivo selezionato ex art. 7.2 non risulta definito il TEC? Da considerare che importanti contratti collettivi non definiscono il TEC;

l) i criteri utilizzati dall'art. 7.2 per selezionare i contratti collettivi non risolvono affatto tutti i problemi di coesistenza di contratti collettivi in uno stesso perimetro categoriale e si prestano a non irrilevanti dubbi di incostituzionalità, intrecciandosi anche con la più generale e irrisolta questione dell'individuazione degli ambiti in cui calcolare la rappresentatività dei sindacati.

Dopo la conversione del d.l. 62 (l. 25 giugno 2026 n. 112) risulta l'aggiunta all'art. 7 di un comma 4 bis che definisce analiticamente in cosa consiste il TEC, così dando una risposta alle osservazioni di cui ai punti f), g) e h). Rimangono irrisolte le altre questioni.

Sempre più grave è poi la questione del salario familiare: in considerazione del fenomeno dei *working poors* e della crisi demografica che desertifica il mercato del lavoro giovanile e rende più difficile l'accesso o il ritorno al lavoro delle donne.

Al riguardo ci si può chiedere se la funzione sociale della retribuzione variabile che dà vita a benefit aziendali di un certo tipo⁵⁷ si può collegare al salario familiare, giustificando così almeno per questa parte la fiscalità di favore.

5. La funzione partecipativa: scarsa incidenza della l. 76/25. La distinzione tra "partecipazione retributiva" e "funzione partecipativa della retribuzione": la prima si collegherebbe alla partecipazione organizzativa.

Questa funzione, sebbene come si è visto da lungo tempo individuata, continua ad essere la meno sviluppata. Essa non c'è esplicitamente nell'art. 36, in quanto in qualche modo ricompresa nella funzione corrispettiva; ma

⁵⁷ V. S. Sonnati, op.loc.cit.

a mio avviso si può ricondurre all'art. 46 Cost. se congegnata in modo tale da essere finalizzata a realizzare una delle modalità di partecipazione alla gestione delle imprese contemplate dalla norma costituzionale⁵⁸. Oggi, come già si è accennato, a coonestare tale interpretazione c'è la l. 76/25 che regola, tra le varie forme di partecipazione, anche quella economico-finanziaria. Questa legge però la connota (v. artt. 5/6) in modo tale da renderla, da un lato, più difficilmente riconducibile alla retribuzione in senso stretto e, dall'altro, difficilmente riconducibile all'art. 46 Cost. Sicché l'apporto della l. 76 è anche sotto questo versante nullo: quello che essa prevede, per un verso, non è retribuzione e, per l'altro, non è partecipazione in senso stretto. Qui forse il termine retribuzione partecipativa sconta un'ambivalenza semantica (da un lato retribuzione che realizza o dovrebbe realizzare la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa; dall'altro retribuzione che tende a motivare il lavoratore ai fini della produttività aziendale) che andrebbe sciolta.

Vista dal primo dei due versanti, in analisi già citate la contrattazione in materia di retribuzione variabile che si conosce finora appare di stampo poco partecipativo rispetto al parametro dell'art. 46. Nell'indagine della Cisl circa il 20% degli accordi prevede in verità forme di partecipazione gestionale⁵⁹. Non è poco e si può anche espandere, prevedendo o abbinando forme retributive vere e proprie con forme vere e proprie di partecipazione: ma ci vuole grande impegno e unità sindacale nonché innovatività nel mondo delle imprese.

In ogni caso a mio parere funziona il limite deducibile dall'art. 36 Cost.: se il compenso corrisposto non è in qualche modo correlato a qualità/quantità della retribuzione non è retribuzione ma o è una sorta di premialità /incentivo collettivo di natura extraretributiva, se collegata a strumenti di partecipazione gestionale, o è acquisto di quote proprietarie. Nulla di male se si intende agevolare il coinvolgimento proprietario dei lavoratori nell'impresa, ma a quel punto occorre ben delineare un confine: quello tra retribuzione-corrispettivo del lavoratore subordinato e azioni che il lavoratore acquisisce in quanto proprietario pro quota dell'impresa in cui lavora⁶⁰.

⁵⁸ Da ultimo, con ulteriori citazioni, L. Zoppoli, *Partecipazione dei lavoratori e democrazia economica nel quadro dei principi costituzionali*, in A. Alaimo (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione al capitale e agli utili dell'impresa. Commento alla legge 15 maggio 2025 n. 6*, Torino, Giappichelli, 2026, p. 27 ss.

⁵⁹ V. nota 32.

⁶⁰ V., anche per ulteriori riferimenti bibliografici, R. Santagata, *La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori*, in A. Alaimo (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 123 ss.

6. Conclusioni: per un nuovo ordine progressivo.

Tutte le funzioni della retribuzione fin qui riesaminate risultano depotenziate da una regolazione confusa e ben poco calibrata, che di recente ha avuto un singolare punto di approdo nell'introduzione del c.d. "salario giusto", istituto non privo di interesse, ma, come si è pur sinteticamente visto, gravido di nuove importanti problematiche interpretative ed applicative. Se davvero al centro di un progetto per l'Italia si volesse mettere il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni⁶¹, sarebbe indispensabile una legislazione di indirizzo anche per la contrattazione, molto sistematica e articolata, che prevedesse le misure giuslavoristiche, fiscali e previdenziali più adatte a rendere ottimale la funzionalità di ciascuna componente del complicato puzzle retributivo. Non intendo una legislazione sostitutiva della contrattazione, ma una legislazione chiara nei principi ispiratori e nelle finalità e che affidasse a soggetti qualificati e affidabili per competenza e rappresentatività la contrattazione collettiva che non può non essere la fonte regina in questa materia. Si potrebbe/dovrebbe cominciare dal lavoro subordinato ma, parafrasando l'art. 35 Cost., senza trascurare tutte le altre forme e applicazioni che oggi caratterizzano il mondo del lavoro. Tuttavia nel lavoro subordinato, dove la regolazione della materia è più antica e invasiva, c'è urgente bisogno di un ordine prodromico a maggiore trasparenza, equità e giustizia sociale. Dal quale deriverebbe certamente maggiore benessere economico e coesione per l'intera società italiana.

⁶¹ V. il volume della Fondazione Feltrinelli curato da M. Carrieri, C. Damiano, A. Megale, più volte citato.