

Il lavoro flessibile nelle transizioni ecologica e digitale

Tiziano Treu

1. Flessibilità e *flexicurity*: indicazioni europee e applicazioni italiane

La flessibilità è una delle questioni che ha più impegnato le politiche e la regolazione del lavoro, sia in Italia sia in Europa, negli ultimi decenni.

Dei vari aspetti della questione mi sono diffusamente occupato anche in uno scritto apparso nella raccolta curata da Giovanni Mari qualche tempo fa (Treu 2018, 479).

In questo scritto intendo riprendere in sintesi qualche considerazione di allora sulla evoluzione normativa della questione, e occuparmi di come essa si pone oggi a seguito delle grandi trasformazioni indotte dalla digitalizzazione e dalla economia verde, nonché dalla crisi pandemica e ora dai drammatici eventi della guerra in Ucraina.

Le posizioni dell'Unione Europa in tema di flessibilità del lavoro sono state declinate quasi subito nella variante *flexicurity*, che è stata ritenuta la teoria e la pratica regolatoria meglio in grado di conciliare flessibilità nel lavoro e nel mercato con la sicurezza della occupazione.

Le applicazioni di questa indicazione europea nei vari Stati membri sono state alquanto diseguali, in dipendenza dei diversi equilibri della regolazione del lavoro e delle politiche di sicurezza sul mercato del lavoro.

In Italia le politiche di *flexicurity* si sono attuate, secondo accreditate ricerche internazionali, in modo squilibrato: sono state caratterizzate da alta insicurezza e flessibilità medio bassa.

Tiziano Treu, Università Cattolica di Milano, Italy, riservata.treu@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Tiziano Treu, *Il lavoro flessibile nelle transizioni ecologica e digitale*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.166, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1485-1502, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

La introduzione di flessibilità nel nostro sistema, tradizionalmente rigido, è avvenuta in ritardo e attuata con provvedimenti talora squilibrati, oltre che altalenanti nel tempo per l'alternanza di maggioranze di governi diversi. Il principale squilibrio, rilevato (inutilmente) da molti, è di aver privilegiato, specie nel periodo del centro destra, forme di flessibilità al margine con il proliferare di contratti flessibili e atipici (Caruso, Del Punta, e Treu 2020, 101; Perulli e Speziale 2022).

2. Le criticità della *flexicurity* e il riorientamento delle strategie europee

Anche nello scenario europeo la strategia della *flexicurity* ha manifestato nel tempo non poche criticità.

Il sopravvenire della crisi economica e occupazionale ha accentuato i motivi di critica nei confronti delle politiche nazionali del lavoro sviluppate negli anni. In particolare ha aggravato i dubbi circa la loro capacità di garantire il promesso equilibrio fra la flessibilità dei rapporti di lavoro introdotta in molte legislazioni nazionali e la sicurezza dell'occupazione, se non del posto di lavoro.

Il rallentamento della crescita e delle dinamiche occupazionali, con l'aumento dei tassi di inflazione ha messo in discussione gli stessi capisaldi della strategia di *flexicurity* presenti nelle esperienze originarie del centro-nord Europa: il 'triangolo d'oro' consistente nella combinazione, di alta flessibilità del mercato del lavoro, welfare generoso per i disoccupati e politiche attive dell'impiego, per favorire la reimpiegabilità.

In particolare la persistenza nel tempo di alti tassi di disoccupazione ha reso difficile la rapida reintegrazione dei lavoratori estromessi da un posto di lavoro in altre occupazioni, indebolendo la fiducia nella capacità del sistema di compensare i danni della flessibilità esterna con un efficace sostegno alle transizioni e gettando un'ombra sull'assunto di queste strategie che equipara la occupabilità (concetto potenziale) alla effettiva continuità se non del posto di lavoro almeno dell'occupazione (Auer 2011; Calmfors 2007; Barbera 2020; Eurofound 2021).

Queste criticità hanno segnalato la necessità di correzioni di rotta non marginali della impostazione originaria della *flexicurity*, di modificarne obiettivi e contesto, rimettendo al centro la ricerca di una più elevato livello di occupazione stabile e di qualità (*decent work*, secondo la espressione dell'OIL).

Si tratta di un cambiamento che coinvolge l'insieme delle politiche di sviluppo prima ancora che di quelle del lavoro: cioè richiede di attuare politiche economiche finalizzate allo sviluppo sostenibile, quali indicate già dalla strategia Europa 2020 (varata nel Consiglio europeo del marzo 2010)

A questa nuova indicazione corrisponde un adattamento della strategia di *flexicurity*, pure ritenuta ancora valida. Come ho scritto nel mio saggio sopra ricordato, il mutamento di rotta, avvalorato anche da una ricerca della Fondazione di Dublino (Muffles, Crouch, e Wilthagen 2014; Eurofound 2012, 13), attribuisce crescente rilievo alle misure di flessibilità interna rispetto sia a quelle di flessibilità esterna, largamente utilizzate negli anni passati, e invita a ridefinire le stesse misure tradizionali di sostegno al reddito, dei servizi all'impiego e di politiche attive.

Tale riorientamento della strategia sembra rispondere alla criticità principale sopra rilevata riguardante la difficoltà di queste misure di assicurare gli obiettivi dichiarati: sostegno al reddito sufficiente a coprire i periodi di transizione lavorativa, e prospettive credibili di reimpiego ad opera dei servizi all'impiego e degli strumenti di politiche attive.

Il cambio di rotta indicato dal Consiglio europeo implica che l'obiettivo di rafforzare la sicurezza e la continuità dell'occupazione deve essere perseguito anzitutto nel corso e all'interno del rapporto di lavoro, non solo quando questo si è introdotto a seguito di crisi aziendali con licenziamenti individuali e/o collettivi.

È da segnalare che le misure segnalate dalla ricerca di Eurofound non sono incentrate sulla regolazione del rapporto in sé, né sulla modalità e sui motivi del licenziamento: temi su cui negli anni recenti si sono concentrati gli interventi legislativi, in senso deregolatorio, soprattutto in alcuni paesi, dall'Italia, alla Spagna, alla Grecia.

In realtà la regolazione dei licenziamenti è competenza degli Stati nazionali e anche per questo i documenti dell'Unione evitano di dare indicazioni precise.

È da notare che nessun accenno a modifiche alla regolazione del licenziamento è contenuto nel documento Kok (2014) riguardante le politiche del mercato del lavoro, e che anzi posizioni successive come quella del commissario europeo Andor ne escludono la necessità (Zoppoli 2015).

La ricerca Eurofound rileva che l'Italia, come altri paesi del gruppo mediterraneo (e dell'Europa dell'Est), è caratterizzata da alta insicurezza e da flessibilità medio-bassa (oltre a presentare alti livelli medi di tassazione). La stessa ricerca segnala che il nostro come altri paesi mediterranei (e dell'Europa dell'Est) presentano poche iniziative di formazione e di sviluppo degli skills che invece sono necessarie per migliorare la occupabilità di lungo periodo dei lavoratori e la competitività delle imprese, specie in periodi di incertezze e di difficoltà economiche.

Il ritardo e la parzialità delle nostre riforme sono particolarmente evidenti negli interventi sul mercato del lavoro, relativi sia ai servizi all'impiego e alle politiche attive, sia agli ammortizzatori sociali. I nostri istituti in queste materie sono stati caratterizzati da regole e da strutture lontane dalle migliori esperienze europee, e si sono rivelate nel tempo gravemente distorsive dell'efficienza e dell'equità del nostro sistema.

3. Le crisi del 2008 e 2020. Politiche di sviluppo sostenibile

Le crisi degli ultimi anni, quella del 2008 e ancora più quella del 2020, hanno cambiato profondamente il contesto economico e produttivo non solo per il nostro paese, così da modificare anche i termini della questione in esame.

I fattori di discontinuità sono radicali e toccano tutti gli elementi dei nostri ordinamenti.

La drastica caduta del PIL registrata nel 2020, appena compensata nel 2021 e ora seguita da una persistente incertezza su tutti gli indicatori del nostro futuro, ha portato con sé una crisi della occupazione tuttora non sanata, che continua a colpire soprattutto giovani e donne con lavori precari e mal pagati.

Le diseguaglianze, già in crescita negli ultimi anni, si sono moltiplicate, come conferma fra le altre la indagine condotta da ISTAT-CNEL su indicazione della Commissione lavoro della Camera dei deputati. Tali diseguaglianze hanno investito specie le componenti più fragili della popolazione e con gravità senza precedenti anche i lavoratori, dipendenti e autonomi, drammatizzando il problema, non nuovo, dei bassi salari e della debolezza dei contratti collettivi. La ricerca ha mostrato come le misure di emergenza approvate dal Governo nel corso della pandemia, pur rimediando ad alcune delle sue conseguenze più gravi sul piano economico e sociale, non sono riuscite a ridurre tali diseguaglianze e a ripristinare situazioni di equilibrio tra diversi gruppi sociali e aree colpite dalla crisi¹.

A questo cambiamento del contesto economico e sociale ha fatto riscontro un *revirement* di grande portata delle politiche Europee, emblemizzato sul versante economico dal NGEU e dalla sospensione del Patto di stabilità, (Fabbrini 2022; Bordignon 2021; Colazzo 2021) e in materia sociale da un inedito attivismo della Commissione europea, testimoniato da varie proposte di direttive attuative dei principi dell'*European Pillar of social rights* (Treu 2021).

Le implicazioni di queste scelte sono potenzialmente di notevole rilievo, anche se dipenderanno dalla capacità dei vari Stati, a cominciare dal nostro, di implementare effettivamente le politiche disegnate e finanziate dei Piani nazionali di recovery, e per altro verso dalla coerenza con cui l'Unione perseguirà la strada intrapresa, vincendo le resistenze e i veti tuttora presenti al suo interno (Lupo 2022)².

Le nuove politiche europee e nazionali conseguenti hanno implicazioni dirette di particolare importanza per la questione della flessibilità qui in esame.

Infatti le due linee principali di interventi, relative alla transizione digitale ed ecologica, comporteranno se attuate rigorosamente, un cambiamento radicale delle strutture produttive e dei modelli di crescita rispetto a quanto praticato finora.

4. La gestione delle transizioni digitale ed ecologica

L'elemento di discontinuità costituito dalla due transizioni metterà alla prova la capacità di adattamento di tutte le componenti del sistema: in primis delle istituzioni pubbliche cui l'attuazione dei Piani nazionali di ripresa e resilienza attribuisce – come si diceva – un ruolo decisivo, e in parallelo degli attori sociali e delle imprese, che sono chiamati a partecipare, per esplicita indicazione del regolamento europeo, alla implementazione dei vari programmi del Piano.

¹ Memoria per l'audizione del Presidente del CNEL per l'Indagine della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati su "Nuove disuguaglianze prodotte dalla pandemia da Covid 19 nel mondo del lavoro", 8 febbraio 2022 (<<https://www.Cnel.it>>).

² Per una analisi e valutazione del Recovery Plan e della sua *governance* dal punto di vista costituzionale, Vernata 2022.

Qui interessa sottolineare che l'attuazione delle due transizioni ricordate comporterà massicci spostamenti di risorse materiali e di persone dai settori e dalle aziende spinte a ristrutturarsi e a ridurre il personale, verso settori e imprese con opportunità di crescita nei contesti della nuova economia.

La gestione di queste trasformazioni richiederà interventi nel mercato del lavoro, di formazione e di politiche attive di dimensioni senza precedenti nel passato.

Tali interventi vanno oltre e in certa misura prescindono dalla regolazione dei singoli rapporti di lavoro, compresi i licenziamenti, proprio perché si muovono su un piano e su presupposti diversi.

Le modifiche recenti introdotte dalla giurisprudenza, specie costituzionale, hanno ridefinito in particolare i limiti al licenziamento per motivi oggettivi e le sanzioni per la loro violazione, ridando spazio alla sanzione della reintegrazione (Caruso, Del Punta, e Treu 2020; Ghera 2022).

Quale che sia il giudizio, tuttora controverso, su tale evoluzione e sul merito delle scelte in ordine al controllo giudiziale sui licenziamenti illegittimi, tale controllo può porre rimedio a scelte dell'impresa arbitrarie o non adeguatamente giustificate (Perulli e Speciale 2022, 73); ma non è rilevante nel contrastare i processi di trasformazione industriale e organizzativa sollecitati dalla nuova economia.

Le azioni gestionali e le politiche necessarie per sostenere tali transizioni dovranno perseguire un duplice obiettivo: mettere a disposizione adeguati sistemi formativi e di sostegno economico alle migliaia di lavoratori coinvolti nei processi di transizione e per altro verso sostenere le imprese negli stessi processi: non tanto nelle forme spesso abusate degli incentivi economici e fiscali, ma con iniziative di politica industriale e di accompagnamento finalizzate a sostenere le necessarie ristrutturazioni³.

La incertezza e la rapidità dei cambiamenti rende necessario anticipare le riconversioni, mappare le competenze nei settori da riconvertire così da mettere in atto tempestivamente misure di sostegno affinché la transizione non si traduca in disoccupazione. Allo stesso fine occorrerà promuovere la ricerca e l'innovazione nonché il trasferimento tecnologico specie a favore delle piccole imprese e inoltre a stimolare un generale *upgrading* del nostro sistema produttivo secondo le linee indicate dal nostro Piano nazionale di ripresa e di resilienza.

Più in generale i nuovi obiettivi indicati dal Piano richiedono un cambiamento radicale delle politiche pubbliche dei loro contenuti e dei rapporti con gli attori privati, corpi sociali e imprese. Ma il cambiamento investe l'intera società nelle sue varie espressioni organizzate, i diversi attori economici e direttamente tutti noi, persone singole, nei nostri comportamenti quotidiani.

L'importanza del contributo degli attori sociali nella costruzione di nuove direzioni dello sviluppo umano è riconosciuta con inusitata chiarezza dal

³ Vedi *Democratizing Work*, manifesto/appello di oltre 3000 ricercatori in tutto il mondo, pubblicato su 41 testate internazionali.

regolamento europeo (2021/241 art. 18, 4°) riguardante l'approvazione e la implementazione dei Piani nazionali di ripresa, che prevede l'obbligo di consultare e coinvolgere le parti sociali e la società organizzata, nella formazione e attuazione di tali piani. Inoltre lo stesso regolamento precisa che delle consultazioni con le parti simili e dei loro esiti occorre tenere e dare conto pubblicamente.

Se nella fase cd. 'ascendente' di preparazione e approvazione dei vari PNRR il coinvolgimento delle parti sociali è stato alquanto limitato e comunque insufficiente. Così non può continuare nella fase di implementazione dei piani. Non è possibile non solo per motivi di opportunità sociale, ma perché questa fase, di estrema complessità, richiede comportamenti convergenti di centinaia di istituzioni centrali e locali, di altrettante imprese e gruppi sociali i più diversi, e non può avere successo se non si attivano meccanismi efficaci di partecipazione e coordinamento di tutti questi attori.

Tanto più che le difficili condizioni del momento sia nazionali sia internazionali richiedono di continuare e approfondire l'azione comune europea avviata col NGEU (Zito 2022).

Si è rilevato che la dura esperienza della pandemi ha non solo sollecitato reazioni positive fra le parti sociali e le organizzazioni della società civile, ma ha contribuito a cambiamenti profondi nella pubblica opinione, ancorché sempre influenzati dal generale clima di incertezza e di polarizzazione (Pessina e Ramella 2021).

5. Politiche attive del lavoro e formazione continua

La realizzazione di un simile salto di qualità nelle politiche del lavoro richiede un grande impegno da parte sia delle istituzioni pubbliche nazionali e regionali sia delle parti sociali, in discontinuità con le prassi finora seguite.

Qui infatti si tratta non tanto di riformare (ancora una volta) la normativa, ma soprattutto di investire in uomini e strutture organizzative coerenti nella misura sufficiente a svolgere i nuovi compiti.

Si tratta di dare finalmente attuazione a un sistema di politiche attive, organizzate e attrezzate con le professionalità necessarie, che siano in grado di promuovere la riconversione professionale di migliaia di lavoratori verso nuove professioni e di accompagnarne il passaggio fra imprese e fra settori.

La riforma degli ammortizzatori sociali di recente approvata dal Parlamento fornisce una prima risposta (Guerra 2021; Franzini e Raitano 2021; Mammone 2021; Cinelli 2021). Ma le parti devono chiedere che sia ulteriormente perfezionata per assicurare livelli adeguati di sostegno al reddito e di formazione a tutti i lavoratori, non solo dipendenti ma autonomi, specie a quelli più direttamente investiti da crisi settoriali e territoriali.

Il funzionamento e la gestione delle politiche attive e della formazione professionale in relazione alle transizioni occupazionali devono essere assunti come argomenti centrali anche dalla contrattazione collettiva e degli enti bilaterali da essa costituiti. Perché entrambe queste funzioni sono essenzia-

li per il futuro della occupazione e della produttività del paese, ma non sono ancora all'altezza dei nuovi compiti (Varesi 2022; Ichino 2022; Della Seta 2022; Sartori 2022).

La contrattazione e gli enti bilaterali sono chiamati a svolgere, più direttamente di quanto fatto finora, un ruolo integrativo e, ove necessario, di supplenza all'azione pubblica.

È quanto succede in paesi vicini e ha precedenti storici nella nostra esperienza. L'eccezionalità dell'attuale situazione occupazionale impone di riprendere in considerazione anche questa opzione, che rientra in pieno nelle funzioni di parti sociali che vogliono essere protagonisti delle attuali transizioni.

Al riguardo, data la delicatezza della materia che rientra in parte nelle competenze regionali, si potrebbe avviare qualche sperimentazione in settori dove esperienze simili hanno già buone basi, come quella delle casse edili, una sperimentazione che potrebbe essere riconosciuta dalle istituzioni competenti e coordinata con l'azione dei servizi pubblici dell'impiego (Treu 2022b). Una intesa fra le parti e governo potrebbe contribuire al raggiungimento di alcuni obiettivi necessari affinché le transizioni in atto non pregiudichino ma rafforzino le condizioni del nostro mercato del lavoro e le occasioni di una buona occupazione.

In particolare può spingere ad aumentare la partecipazione dei lavoratori ad attività di formazione continua verso gli obiettivi stabiliti dall'*action plan* dell'Unione Europea (60% di partecipazione annua) e a rendere effettivo il diritto alla formazione già sancito da alcuni contratti collettivi, in primis quello dei metalmeccanici (Bavaro 2017; Valenti 2021). Può potenziare gli strumenti di politica attiva finora sperimentati (contratto di espansione, accordi di ricollocazione, contratti di solidarietà, staffetta generazionale); impegnarsi ad adottare criteri unici nazionali per la certificazione dei risultati formativi e delle competenze dei lavoratori; attuare un piano straordinario di orientamento per giovani concordato fra scuole e servizi all'impiego; a generalizzare forme di alternanza scuola-lavoro per tutti gli studenti degli ultimi anni di secondaria; ad aumentare la disponibilità dei vari tipi di apprendistato (duale, professionalizzante e di alta qualificazione)⁴.

Un governo giusto delle transizioni dovrebbe comprendere politiche di sostegno non solo ai lavoratori ma anche alle imprese. Il sostegno dovrà realizzarsi non tanto nelle forme spesso abusate dei bonus o degli incentivi generici, ma tramite politiche economiche finalizzate alla promozione della ricerca e delle innovazioni produttive, al trasferimento tecnologico, specie a favore delle piccole imprese e al generale upgrading del nostro sistema produttivo.

La possibilità di gestire con successo questi processi di riconversione dipenderà non solo dalla efficacia degli strumenti di politica attiva, ma, come ha insegnato in negativo la esperienza passata della *flexicurity*, dallo stato di salute del mercato del lavoro, cioè dalle condizioni occupazionali dei settori coinvolti nella transizione.

⁴ Cfr. anche il dibattito su *Speciale ADAPT 1*, 25 febbraio 2021.

6. Le ricadute occupazionali del PNRR: giovani e donne

Per questo affinché le transizioni in questione siano ‘giuste’ come postula Il NGEU e il nostro PNRR, sarà essenziale che i programmi del Piano indirizzino gli investimenti su obiettivi e strategie che realizzino un effettivo moltiplicatore in termini di occupazione⁵.

Le possibilità di creare buona occupazione sono molteplici in diverse linee di intervento del PNRR: nei nuovi lavori richiesti dalle produzioni dell’economia *green* (Grandi e Mini 2021; Fondazione Symbola Unioncamere 2021); nelle diverse attività rivolte alla cura delle persone e al welfare, che rispondono ai bisogni crescenti della popolazione, (dai bambini agli anziani come emerso durante la pandemia); nei vari campi delle attività di rigenerazione urbana e di difesa del territorio, dell’agricoltura e del turismo sostenibile, della valorizzazione dei beni culturali e ambientali. In queste attività un ruolo particolare può essere giocato dalla economia sociale, il cui sviluppo è un obiettivo indicato anche da un apposito Piano di azione europeo⁶.

Ma per realizzare queste potenzialità un ruolo attivo dello Stato e delle politiche pubbliche è importante, come si è già confermato nel corso della pandemia e delle prime fasi attuative del Piano (Gallo 2021; Prodi et al. 2020). Per sostenere tali richieste e renderle credibili, le parti devono promuovere una ricerca condivisa e documentata che fornisca indicazioni puntuali sulla fattibilità e sulle ricadute dei vari interventi, così da evitare che la crescita economica attesa sia povera di lavoro come è stata in passato e serva invece a mobilitare le risorse umane del nostro paese, specie di giovani e donne, ancora poco utilizzate.

L’obiettivo del Piano è di aumentare il tasso di occupazione del 3,2%. Si tratta di un aumento rilevante se si considera che questo tasso è fermo da anni attorno al 58%, ma che si deve misurare con l’obiettivo dell’Action plan europeo fissato al 78%.

La messa in atto delle politiche attive e formative necessarie al governo delle transizioni richiede non solo più risorse pubbliche specificamente destinate, ma infrastrutture sociali in grado di sostenere tali transizioni. Qui è essenziale il contributo delle parti attraverso le loro istituzioni bilaterali e delle imprese, cui si richiede il coinvolgimento finanziario e organizzativo necessario allo svolgimento della formazione continua nelle aziende.

Anche qui gli obiettivi fissati dall’Action Plan europeo sono ambiziosi, 60% di lavoratori in formazione ogni anno, 80% di adulti cui garantire competenze digitali di base, riduzione dei *Neet* al 9% nel 2030 (nella crisi sono arrivati quasi al 30%).

⁵ Il concetto di *Just transition* è stato sviluppato con obiettivi diversi; nei documenti dell’Unione europea è stato elaborato in particolare in relazione al processo di transizione verso l’economia verde: vedi European Commission 2021a; 2021b. L’obiettivo di rendere giuste le transizioni in atto e previste nel NGEU richiede in realtà interventi più ampi, volti a sostenere persone e imprese per far fronte alle conseguenze negative delle transizioni.

⁶ Approvato il 9 dicembre 2021. Vedi commenti nel numero speciale di *Impresa Sociale* 1, 2022.

Una attenzione specifica dovrà essere dedicata anche all'interno del Piano ai problemi dell'occupazione e in genere delle condizioni di lavoro delle donne e dei giovani. Questi due gruppi sono stati particolarmente colpiti dalla crisi e per questo gli interventi a loro favore costituiscono una priorità trasversale del PNRR.

Questo implica la necessità non solo di interventi specifici a loro favore, ma di un orientamento generale delle azioni del Piano che ne consideri e valorizzi le ricadute sulla loro condizione, in una logica di *mainstreaming*.

Una norma di particolare importanza è l'art. 47 del decreto 77/2021, che prevede come requisito necessario per partecipare a contratti di appalto (e anche a concessioni) finanziati dalle risorse del Piano, l'obbligo di assicurare una quota almeno del 30% delle assunzioni necessarie per la esecuzione del contratto sia alla occupazione giovanile e sia a quella femminile.

Si tratta di una disposizione molto innovativa, senza riscontro in altri piani nazionali, ma alquanto complessa, per facilitare la cui applicazione sono state emanate specifiche linee guida che danno indicazioni precise in diverse direzioni. Pongono in capo alle imprese appaltatrici l'obbligo di dare pubblicità con apposita relazione sulle condizioni occupazionali di giovani e donne nella loro azienda; prevedono la possibilità di adottare norme premiali per le imprese che s'impegnino a comportamenti virtuosi non richiesti dalla normativa e migliorativi; ammettono la possibilità per le stazioni appaltanti di stabilire in deroga, dandone adeguata motivazione, una quota di assunzioni inferiore al limite generale del 30%, quando le condizioni del contratto, il tipo di lavoro e altri elementi rendano l'obbligo assunzionale del 30% impossibile o contrastante con obiettivi di «universalità, di efficienza e di qualità del servizio» (Treu 2022).

La novità e la complessità di questa normativa sono tali che affinché essa possa operare occorrerà un impegno specifico delle parti sociali, sindacati e imprese, a farla conoscere e a monitorarne attentamente le applicazioni, compreso vigilare sul ricorso alle deroghe specie nei settori ove la occupazione femminile è storicamente meno presente.

Per rafforzare le opportunità dei giovani di accedere a una buona occupazione e le loro chance di autonomia nella vita, le misure più rilevanti indicate dal Piano sono quelle del rafforzamento dei sistemi educativi fin dalla prima infanzia, con la lotta alla dispersione scolastica, il migliore raccordo fra scuola e lavoro con il potenziamento dell'ordinamento e degli strumenti che hanno dato buona prova in altri paesi quali i tirocini formativi, i sistemi di alternanza e i vari tipi di apprendistato (Rosina 2020; Ambrosi e Rosina 2009; Treu 2022; Monti 2022; vedi la ricerca del MEF 2022).

La promozione della parità di genere ha ricevuto di recente maggiore attenzione dai legislatori, italiano ed europeo, con norme innovative in tema di eguaglianza salariale, di contrasto alle discriminazioni, in particolare indirette, e di obblighi alle imprese di rendere pubblici i trattamenti e le condizioni di lavoro dei dipendenti disaggregati per genere (Treu 2022).

Ma le diseguaglianze che si sono accresciute nei confronti di queste categorie richiedono un salto di qualità sia nelle politiche pubbliche, anche a integrazione dei programmi contenuti nel PNRR, sia nella contrattazione collettiva ai vari li-

velli. Anche perché la crisi ha contribuito drammaticamente alla crescita generale delle diseguaglianze e a evidenziarne la natura multidimensionale (vedi *infra*).

7. La flessibilità interna e la professionalizzazione

L'impegno congiunto delle parti sociali, in primis delle imprese, per ottimizzare le possibilità di successo di queste difficili transizioni, deve essere perseguito, come ricordavo sopra, anzitutto nel corso e all'interno dei rapporti di lavoro, in previsione e con l'anticipazione dei possibili impatti delle transizioni sulla situazione produttiva e occupazionale.

Al riguardo si tratta di sperimentare le diverse forme di flessibilità interna ampiamente utilizzate in Europa e di cui dà conto la ricerca Eurofound sopra ricordata: dalla flessibilità salariale, consistente in riduzioni del costo del lavoro e in sostegni al reddito per favorire il mantenimento in servizio di lavoratori coinvolti in situazioni di difficoltà o di crisi, alle flessibilità riguardanti i regimi e riduzioni di orario e la mobilità professionale, sperimentati con successo nelle aziende tedesche nel corso delle crisi recenti.

La *ratio* comune a queste forme di flessibilità interna è di promuovere le transizioni da posto a posto di lavoro all'interno dell'impresa senza passare per periodi di disoccupazione.

Esse rispondono alla convinzione che negli attuali contesti produttivi ed organizzativi altamente variabili, la stabilità (e continuità) nel lavoro va sostenuta anzitutto con politiche attive dentro l'azienda, non solo rafforzando le tutele contro il licenziamento ingiustificato e i sostegni in caso di disoccupazione. Anzi si può ritenere che efficaci politiche di *job retention* siano uno strumento importante per prevenire il licenziamento configurandolo come *extrema ratio*.

L'esigenza di valorizzare le forme di flessibilità funzionale e di mobilità professionale in un'ottica partecipativa nel nuovo contesto dell'impresa digitalizzata è ben espressa dal contratto collettivo dei metalmeccanici del 2021 (Treu e Faioli 2022).

Il nuovo inquadramento professionale previsto dal contratto, con il passaggio dalla mansione al ruolo, lungi dall'essere una mera variazione semantica, introduce una diversa valutazione del lavoro e della sua gestione all'interno delle aziende. È un diverso modo di valutare il lavoro, non per la sua posizione formale nel contesto classificatorio ma per le qualità in concreto richieste ed espresse nell'esercizio della autonomia, della polivalenza e della responsabilità del ruolo attribuitogli (Feltrin e Pero 2021; Pero 2022).

In tal modo il nuovo sistema è progettato per operare in funzione della organizzazione del lavoro, al fine di migliorare la gestione delle persone e la loro mobilità intra aziendale, nonché di valorizzarne la responsabilità, che concorre in modo determinante a definirne l'inquadramento e quindi il corrispettivo retributivo.

La riclassificazione prevista attribuisce alle parti del contratto una funzione gestionale della professionalità e della mobilità endoaziendale che viene esercitata in via paritetica secondo procedure definite.

Anche questa è una novità di sistema per un ordinamento contrattuale come quello italiano tradizionalmente statico e poco proceduralizzato.

8. Il diritto soggettivo alla formazione continua

La formazione continua è una componente essenziale per rendere attive le politiche del lavoro nelle due transizioni; perché stando a tutte le previsioni entrambe richiedono non solo l'acquisizione di *basic digital skills*, come richiede l'Action plan europeo attuativo del Social Pillar, ma una mobilitazione formativa dei lavoratori nel corso della vita, diretta a rinnovare le loro competenze per stare al passo con le innovazioni e per sostenere nel tempo la qualità del loro lavoro.

In questa direzione si sono già espressi vari contratti collettivi nazionali, a cominciare da quelli dei metalmeccanici, che hanno dato attuazione al diritto dei lavoratori come diritto sociale universale: un diritto riconosciuto esplicitamente dal Pilastro sociale europeo (n. 1) che per il suo valore strategico deve essere sostenuto direttamente dalla legge onde essere fruibile da tutti i lavoratori anche in orario di lavoro.

Alcuni strumenti innovativi per gestire le transizioni sono stati introdotti con varianti anche nel nostro ordinamento, dall'assegno e contratto di ricollocazione, ai contratti di espansione, alla possibilità di avviare percorsi agevolati di formazione e outplacement nel corso di periodi di cassa integrazione.

Ma la gestione delle transizioni richiede alle parti il rinnovamento delle prassi gestionali in materia che sono lontane dalle migliori pratiche europee e spesso acquiescenti a un uso passivo degli ammortizzatori sociali.

Il successo di tali pratiche di flessibilità interna richiede non solo un contesto di relazioni industriali partecipative ma anche strategie e assetti organizzativi delle aziende finalizzati alla stabilità del lavoro e al successo delle transizioni. Questo aspetto è trascurato nelle teorizzazioni dell'*employability* che pongono un'enfasi prevalente sulle capacità soggettive e gli skills del lavoratore, cioè sull'adattamento dell'offerta, mentre trascurano il fatto che l'occupabilità, come l'occupazione, è fortemente dipendente, oltre che dalle politiche di sviluppo, dalla organizzazione dell'impresa e del lavoro, dalla sua capacità di stimolare i processi di apprendimento e la spendibilità delle competenze acquisite.

9. Diversificazioni e volatilità dei lavori. Estensione delle tutele e universalismo selettivo

Le trasformazioni indotte dalla nuova economia, in particolare dalla diffusione trasversale delle tecnologie digitali in tutti i settori produttivi e nella stessa vita di relazione, hanno provocato un altro cambiamento di contesto rilevante per la nostra questione. Mi riferisco al fatto che hanno accelerato un processo, già in corso, di diversificazione e di volatilità dei lavori.

La diversità delle forme di lavoro non si manifesta solo nella moltiplicazione dei lavori variamente atipici, che hanno attirato da tempo l'attenzione dei

legislatori e dei giudici impegnati a contrastarne le conseguenze negative per i diritti dei lavoratori, ma ha dato origine a una molteplicità di forme ibride di prestazione fra autonomia e subordinazione spesso di difficile qualificazione (Perulli 2021; Barbera 2018).

Tale novità ha messo in discussione le categorie fondamentali del nostro diritto, a cominciare dalla stessa distinzione fra autonomia e subordinazione, evidenziando che molti di questi lavori, collocati non solo nell'area tradizionale della subordinazione, ma anche dell'autonomia, manifestano esigenze di tutela e di sostegno non soddisfatte dall'ordinamento.

Qui interessa rilevare che a tali esigenze il nostro come altri ordinamenti europei, ha dato risposta introducendo di volta in volta tutele specifiche per vari aspetti del rapporto di lavoro.

La necessità di simili risposte è stata resa più evidente nel corso della pandemia, che ha acuito le esigenze di protezione sia del reddito sia della occupazione di molti di questi soggetti e gruppi sociali, compresi i vari tipi di lavoratori autonomi che sono stati trascurati dai legislatori perché ritenuti in grado di tutelarsi da soli.

Si è trattato di innovazioni normative per lo più dettate dalla contingenza e decise al di fuori di una visione organica, ma che hanno manifestato la complessità del mondo dei lavori nuovi, come anche tradizionali, non tutti riconducibili al modello storico della subordinazione.

È questa una tendenza che si riscontra anche in altri ordinamenti europei, ove si è espressa con soluzioni diverse, ma tutte ispirate alla medesima esigenza di allargare l'ambito storico del diritto del lavoro e del welfare oltre i confini tradizionali della subordinazione.

La medesima tendenza è avallata da una serie di fonti internazionali convergenti, dall'OIL, all'OCSE all'Unione Europea, che indicano la prospettiva di una estensione e ricomposizione universalistica selettiva delle tutele del lavoro nelle sue varie forme (Perulli e Treu 2022; Corti 2021).

I sistemi giuridici di vari paesi europei, fra cui il nostro, hanno reagito alle nuove dinamiche del mercato del lavoro, estendendo la loro regolazione, con gradi diversi di universalismo delle tutele, fino a comprendere le molte forme di lavoro autonomo tradizionalmente estranee alla regolazione lavoristica.

Questa progressione regolativa è avvenuta in maniera non lineare, essa stessa differenziata attraverso interventi successivi non coordinati, che attendono di essere razionalizzati sulla base di criteri ordinatori coerenti in linea con le indicazioni della nostra costituzione (art. 35), la quale impone di tutelare il lavoro 'in tutte le sue forme e applicazioni'.

Si tratta di un'opera di razionalizzazione appena iniziata sia in Italia che in Europa, che chiama gli attori del sistema, dai legislatori alla giurisprudenza, alle parti sociali e alla dottrina, a sostenerla e a esplicitarne le ragioni.

Portare a termine una simile opera darebbe un nuovo volto alla regolazione del lavoro e contribuirebbe a contrastare le tendenze centrifughe e polarizzanti delle tecnologie, spesso avallate dalla legislazione come in Italia con la moltiplicazione dei tipi giuridici.

10. Per una ricomposizione del lavoro

Una ricomposizione del lavoro capace di contrastare la frammentazione in atto può essere sostenuta da una nuova regolazione attenta a garantire a tutti i lavoratori una base comune di diritti fondamentali, compresi minimi salariali, e inoltre diritti graduati in proporzione alle loro esigenze di protezione e di promozione.

Questa nuova garanzia dei diritti serve a rafforzare e parificare le posizioni giuridiche dei lavoratori, in particolare quelli più precari, e a correggere alcuni aspetti della precarietà come quelli conseguenti a un uso non regolato e limitato dei contratti a termine.

Ma non è di per sé sufficiente a contrastare tali rischi, né tanto meno le diseguaglianze che sono cresciute all'interno del mondo del lavoro, anche fra i lavoratori subordinati.

A fronteggiare tali rischi deve contribuire ed essere diretto l'insieme delle politiche economiche e di sviluppo (De Vincenti 2021).

Al riguardo è essenziale che si imbrocchi la strada indicata dai Piani nazionali di ripresa finalizzata a promuovere uno sviluppo sostenibile nella triplice dimensione, economica, sociale ed ambientale.

Perché molte delle distorsioni del mercato del lavoro, fra cui la diffusa precarietà dei lavori, sono alimentate (anche) da attività economiche delle imprese ispirate a logiche di breve periodo e di mero contenimento dei costi, pregiudizievoli della qualità dello sviluppo e della occupazione.

Tali distorsioni vanno dunque contrastata sullo stesso piano, con politiche economiche, di formazione e del lavoro, che sostengano una crescita dell'occupazione durevole e di qualità.

Queste politiche, in tanto possono essere efficaci, in quanto operino, come accennavo sopra, sui diversi versanti in cui l'Italia è carente. Sul versante della offerta di lavoro, si tratta di investire per colmare lo skill gap rispetto ai paesi vicini che penalizza la nostra capacità competitiva e per superare i diffusi fenomeni di mismatch; che per altro verso occorrerà incentivare le opportunità di lavoro durevole con agevolazioni mirate e invece disincentivare i rapporti di breve durata, come ha previsto la recente legge spagnola di riforma del mercato del lavoro.

Sul secondo versante è necessario migliorare il mix produttivo e il posizionamento del nostro sistema industriale e dei servizi per metterli in grado di competere nel mondo e di utilizzare in pieno le capacità delle persone che lavorano. A questo fine devono contribuire le politiche e le amministrazioni ai vari livelli, utilizzando gli investimenti del PNRR nelle aree strategiche indicate dal Piano per lo sviluppo sostenibile; così da sostenere la crescita di imprese più innovative e stabili. Tale esigenza è particolarmente urgente per migliorare la competitività e la stessa cultura gestionale nei diversi settori dei servizi di mercato.

Su un piano più generale per contrastare le distorsioni del mercato del lavoro e per garantire che gli obiettivi del Piano di una nuova qualità dello sviluppo siano raggiunti è necessario un diretto contributo delle parti sociali, sia nella

interlocuzione on le istituzioni pubbliche, sia attraverso le loro attività di contrattazione e di partecipazione.

Per essere all'altezza di queste sfide, ora rese difficili dall'aggravarsi delle condizioni di contesto nazionale e internazionale, le relazioni industriali dovranno rinnovarsi su punti fondamentali oggi carenti: il sistema delle regole sulla rappresentatività e sulla contrattazione collettiva, gli strumenti di garanzia dei salari minimi e in genere delle dinamiche salariali; le nuove forme di partecipazione nelle fabbriche e nella economia digitale.

11. Contrasto alle diseguaglianze e universalismo selettivo

Il contrasto alle diseguaglianze richiede una revisione profonda (anche) delle politiche sia economiche sia sociali.

Gli interventi di emergenza attuati nel corso della crisi, dalle Casse integrazioni più volte ripetute ed estese, al reddito di cittadinanza, ai vari bonus di sostegno economico a diverse categorie di lavoratori precari e autonomi, pur essendo ispirati a obiettivi egualitari, hanno risposto solo ad alcune delle più gravi situazioni di disagio, ma – come si diceva – senza invertire la tendenza al crescere della diseguaglianza e della povertà del lavoro (Faioli 2020; Brollo 2021; Pileggi 2020; Camera dei Deputati 2021).

I limiti di questi interventi confermano la urgenza di andare oltre le azioni di emergenza per rivedere la impostazione complessiva del nostro welfare, ancora largamente basata su un assetto di tipo lavoristico-categoriale, e per procedere nella direzione di un sistema di protezione e di promozione sociale universalistico. Sottolineo entrambi, protezione e promozione, perché compito delle politiche pubbliche non è solo di proteggere le persone dai rischi, ma anche di promuovere le loro capacità umane con misure di welfare attivo, a cominciare dalla formazione nel corso della vita.

Questa è una impostazione già seguita in altri paesi e avviata anche da noi per alcuni istituti, come da ultimo per gli ammortizzatori sociali. Essa va estesa alla generalità degli istituti di welfare, con i dovuti aggiustamenti, per adeguarli ai caratteri dei singoli interventi e alle condizioni dei beneficiari. Un sistema universale di welfare attivo è non solo importante per combattere le diseguaglianze ma può anche contribuire alla coesione sociale e a ridurre la frammentazione dei percorsi di lavoro delle persone.

Va sottolineato che universalismo nel diritto del lavoro e nel welfare non significa applicare a tutti le medesime misure, perché non tenere conto delle diverse condizioni oggettive e soggettive comporterebbe un altro tipo di ingiustizia. Per questo le pratiche migliori di riforma adottate in Europa introducono forme di 'universalismo selettivo'. Si tratta di una formula sintetica la cui applicazione richiede di ricercare un difficile equilibrio fra la esigenza di garantire garanzie e diritti di base comuni a tutte le persone per i loro bisogni fondamentali, e di prevedere nel contempo misure di tutela e di sostegno diverse in grado di rispondere a condizioni personali e oggettive differenziate (Perulli e Treu 2022).

La ricerca di questo equilibrio costituisce uno dei compiti principali che ci aspetta nel futuro, se vogliamo costruire un sistema di welfare in grado di contrastare le disuguaglianze e di promuovere una eguaglianza di opportunità per tutte le persone.

12. Verso un Patto sociale?

In realtà la esigenza di innovazioni profonde riguarda anche l'azione delle parti sociali, se come è stato in passato, vogliono contribuire alle nuove direzioni dello sviluppo necessarie per il nostro paese. Per altro verso richiede un rafforzamento delle capacità della contrattazione collettiva di tutelare i lavoratori e in particolare le loro condizioni di reddito, ora pregiudicate dalla crescita della inflazione.

Mi limito a ribadire una mia convinzione profonda: il compito cui sono chiamate le parti, insieme con le istituzioni, per sostenere le sfide del nuovo modello di sviluppo è di tale dimensione e urgenza che non può essere affrontata senza un impegno condiviso e corale di tutto il paese. Il contributo delle parti sociali non può limitarsi alle normali attività di contrattazione né a forme di partecipazione occasionali e settoriali alle scelte del governo relative alla implementazione del PNRR e alle riforme necessarie per rilanciare l'Italia.

Occorre il coraggio di attivare una grande intesa fra le parti sociali e di queste col governo per contribuire al raggiungimento degli obiettivi che ci siamo assegnati, insieme all'Europa, per la rinascita del nostro paese (Treu 2022b).

Riferimenti bibliografici

- Ambrosi E., e A. Rosina. 2009. *Non è un paese per giovani*. Venezia: Marsilio.
- Auer, P. 2011. "La flexicurity nel tempo della crisi." *DRI* 1, 21: 37.
- Barbera, M. 2018. "Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale. Fra differenziazione e universalismo delle tutele." *LDRI* 2.
- Barbera, M., e G. Fontana. 2020. "La flexicurity come politica e come narrazione." In *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione*, a cura di Bruno Caruso, Riccardo Del Punta, e Tiziano Treu, 239. Bologna: il Mulino.
- Bavaro, V. 2017. "Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016. Una prospettiva sulle relazioni industriali italiane." *DLRI* 1: 729.
- Bonino, E. 2020. *Le lezioni politiche della pandemia*, in "Il mondo che verrà." *Quaderni Cnel* 7.
- Bordignon, M. 2019. *Regole fiscali europee: una proposta di riforma*. <www.lavoceinfo.com> (2019-09-17).
- Brollo, M. 2021. "Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica." In *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, a cura di Domenico Garofalo, Michele Tiraboschi, Valeria Fili, e Francesco Seghezzi. *ADAPT Studies* 89, 2: 168.
- Calmfors, L. 2007. "Flexicurity, an answer or a question?" *Swedish Institute for European policy studies, SIEPS* 6, 1.
- Camera dei Deputati. 2021. "Gli interventi in materia di lavoro per fronteggiare l'emergenza Covid-19." <www.cameradeideputati.it> (2021-9-01).
- Caruso, B., Del Punta, R., e T. Treu. 2020. "Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile." *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"* 44, 20 maggio.

- Cinelli, M. 2021. "Da «ammortizzatori» a «attivatori» sociali. Una riconfigurazione auspicabile per il dopo Covid?" *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale* 2: 243-52.
- Colazzo, G., edited by. 2021. "The debate on how to improve the EMU'S economic governance framework." *SEP Luiss, Policy Brief* 15.
- Corti, M. 2021. *Il pilastro dei diritti sociali e il rilancio delle politiche sociali dell'UE*. Milano: Vita e Pensiero.
- De Vincenti, C. 2020. "Dopo la pandemia: l'esigenza di una ricognizione del lavoro." In, *Enciclopedia giuridica*. Treccani. <www.treccani.it> (2020-04-1).
- Della Seta, M. 2022. "Il contratto di espansione tra riforme e prassi applicativa: una rassegna ragionata." *DRI* 1, 32: 206.
- Eurofound. 2012. *The second phase of flexicurity an analysis of practices and policies in the member states*. Luxembourg.
- European Commission. 2021a. *The just transition mechanism: making sure no one is left behind*. 14 November.
- European Commission. 2020. *Financing the green transaction. The European Green Deal investment Plan and just transition mechanism*. <[https:// ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)> (2020-01-14).
- Fabbrini, S. 2022. *Next generation EU. Il futuro di Europa e Italia dopo la pandemia*. Bologna: Mulino.
- Faioli, M. 2020. "Covid-19 e istituti speciali di sostegno al reddito." In *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, vol. I, a cura di Olivia Bonardi, Umberto Carabelli, Madia D'Onghia, e Lorenzo Zoppoli, 167. Roma: Ediesse-Istant Book Consulta Giuridica CGIL.
- Feltrin, P., e L. Pero. 2021. "Le forme del lavoro e le professionalità tipiche." In *Dalla prima alla quarta rivoluzione industriale*. Milano: Solferino (RCS, Open Lab 482).
- Franzini, M., e M. Raitano. 2021. "Quando svanisce il reddito da lavoro. Ipotesi di riforma degli ammortizzatori sociali." *Menabò di etica ed economia*, 25 marzo.
- Ghera, E. 2022. "Le tre sentenze della Corte Costituzionale sul regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo. Interrogativi e prospettive." *RIDL* I.
- Giubbioni, S. 2020. "'Flexicurity', precarietà e diseguaglianze nel diritto del lavoro italiano." In *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione*, a cura di Bruno Caruso, Riccardo Del Punta, e Tiziano Treu, 288. Bologna: il Mulino.
- Grandi, S., e V. Mini. 2021. "Il lavoro verde nell'era del Green Deal europeo." In *Cnel, Rapporto sul mercato del lavoro*, 349.
- Grandi, S., e V. Mini. 2021. "Il lavoro verde nell'era del Green Deal europeo." In *Cnel, Rapporto sul mercato del lavoro*, 349.
- Guerra, M. C. 2021. "La riforma degli ammortizzatori sociali: lezioni dalla crisi pandemica." *ItalianiEuropei* 2.
- Ichino, P. 2022. "Appunti per un rilancio delle politiche attive in Italia." *DRI* 1, 32: 161.
- Lupo, N. 2022. "Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e alcune prospettive di ricerca per i costituzionalisti." *Federalismi* 1.
- Mammone, G. 2021. "Ripresa e resilienza dopo il Covid-19. Gli ammortizzatori sociali tra cooperazione europea e progettualità nazionale." *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale* 2: 253-63.
- MEF. 2022. *La condizione dei giovani in Italia e il potenziale contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per migliorarla*.
- Monti, L. 2022. "PNRR e divario generazionale. Dalla misurazione alla valutazione di impatto delle politiche per i giovani." *Politiche Sociali* 1: 113.
- Muffels, R., Crouch, C., and T. Wilthagen. 2014. *Flexibility and security: national social models in transitional labour markets*. Transfer Ed. 102.

- Pero, L. 2022. "Inquadramento professionale dei metalmeccanici e cambiamenti organizzativi e tecnologici di lungo periodo." In *Commentario al CCNL dei metalmeccanici*, a cura di Tiziano Treu, e Michele Faioli. Torino: Giappichelli.
- Perulli, A. 2021. *Oltre la subordinazione. La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro*. Torino: Giappichelli.
- Perulli, A., e T. Treu. 2022. *In tutte le sue forme e applicazioni: per un nuovo Statuto del lavoro*. Torino: Giappichelli.
- Perulli, A., e V. Speciale. 2022. *Dieci tesi sul diritto del lavoro*. Bologna: il Mulino. 101.
- Perulli, Adalberto, a cura di. 2017. *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*. Torino: Giappichelli.
- Pessina, G., e F. Ramella. 2022. "Italy at a critical juncture." *Stato e Mercato* 1: 140.
- Pileggi, Antonio, a cura di. 2020. *Il diritto del lavoro dell'emergenza epidemiologica*. Lavoro e Previdenza Oggi (supplemento) 3-4, Giuridica Ed.
- Prodi, R. 2020. "Antiche e nuove pestilenze." In *Il mondo che verrà. Quaderni Cnel* 135.
- Ramella, F., e R. Sciarrone. 2021. *Immaginare l'Italia dopo la pandemia*. Bologna: il Mulino.
- Reichlin, L. 2020. "La crisi un'occasione per ripensare al ruolo dello stato." In *Il mondo che verrà. Quaderni Cnel* 149.
- Renga, S. 2021. "Un taccuino per la riforma degli ammortizzatori sociali." *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale* 2: 265-72.
- Rosina, A. 2020. "Giovani e lavoro ai tempi del Coronavirus." In *Cnel, Rapporto del Cnel sul mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 215.
- Sartori, A. 2021. "Transizioni occupazionali e fragilità del lavoratore: il difficile compito per il diritto del lavoro post pandemico." *DRI* 4: 967.
- Sartori, A. 2022. "Transizioni occupazionali e fragilità del lavoratore: il difficile compito per il diritto del lavoro post pandemico." *DRI* 1, 32: 967.
- Symbola Unioncamere. 2021. *Rapporto Green Italy, Un'economia a misura d'uomo per il futuro dell'Europa*. <<https://www.symbola.net>> (2021-03-01).
- Tamburi, G. 2020. "Sostegno economico e settori strategici." In *Il mondo che verrà. Quaderni Cnel* 187.
- Treu, T. 2018. "La seconda fase della flexicurity per l'occupabilità." In *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, a cura di Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, e Giovanni Mari, 479. Firenze: Firenze University Press.
- Treu, T. 2018. "Sustainable Social Security." *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"* IT-145.
- Treu, T. 2020. "Diritto e politiche del lavoro tra due crisi." *DRI* 2: 295.
- Treu, T. 2021. "Diritto e politiche del lavoro tra due crisi." In *Governare le crisi per il rilancio aziendale*, a cura di Maurizio Castro, 205. Venezia: Marsilio.
- Treu, T. 2022. "La nuova legge sulla parità di genere." *Guida al lavoro*, 8 febbraio.
- Treu, T. 2022a. "Pari opportunità di genere e generazionali. Le linee guida." *Guida al lavoro*, 11 febbraio.
- Treu, T. 2022b. "Patto per il lavoro, contrattazione collettiva e PNRR." *WP CSDLE, "Massimo D'Antona"* IT-455.
- Valenti, G. 2021. "The individual right to continuous training of workers: an analysis of best practices in the international framework" *Labour & Law Issue* 7, 1.
- Varesi, P. A. 2022. "Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro: le prospettive tra azioni dell'Unione Europea e riforme nazionali." *DRI* 1, 75.
- Vernata, A. 2022. "La Costituzione e l'Europa alla prova del Recovery Plan." *Politica del Diritto* 2: 225.

Zito, M. 2022. “Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva transnazionale nella gestione delle tematiche legate all’ambiente e alla transizione verde.” *DLRI* 695.
Zoppoli, L. 2015. “Flexicurity.” *Enciclopedia Treccani*. Diritto on line. <www.Treccani.it>.