

TIZIANO TREU

# Trasformazioni del diritto del lavoro

## Lavoro subordinato, impresa e identità del diritto del lavoro

«Il diritto del lavoro ha tradizionalmente parlato molto di una delle parti del rapporto di lavoro, il prestatore di lavoro; assai meno dell'altra, il datore di lavoro». Questa nota-zione è posta all'inizio di un saggio che segna la rinnovata attenzione della dottrina lavo-ristica alle trasformazioni della figura del datore e alla loro rilevanza per le vicende dei rapporti di lavoro. Ed è motivata, dall'autrice del saggio, Marzia Barbera (2010) con ra-gioni non solo storiche, ma che si riconducono alla «identità stessa della nostra materia» (p. 203), cioè al fatto che i contenuti tipici della disciplina lavoristica sono determinati dalla natura subordinata della prestazione del lavoratore, mentre le caratteristiche del da-tore di lavoro non rilevano ai fini della qualificazione del rapporto né, se non in parte, ai fini dell'individuazione della disciplina applicabile.

Non mancano nella nostra legislazione norme che modulano alcuni aspetti della disci-plina lavoristica a seconda della dimensione dell'impresa – ne farò cenno più avanti – e delle caratteristiche del datore di lavoro, che ne motivano una specialità, specie in ragione della particolare natura del settore.

Ma è comune la convinzione che queste variazioni dell'identità del datore comportano una modulazione della disciplina e della tutela dei lavoratori tali appunto da motivarne una qualche specialità, cioè riguardano il *quantum* della disciplina, mentre «il sé del diritto del lavoro, cioè il suo nucleo identitario dipende dalla natura subordinata della presta-zione del lavoratore» (Barbera 2010, p. 203).

Così, è lo stesso *status* di subordinazione – e, quindi, la strutturale debolezza del lavo-ratore nei confronti del datore di lavoro – a fondare la principale giustificazione dell'in-derogabilità della disciplina che costituisce una caratteristica identitaria dei sistemi di di-ritto del lavoro (invero non di quelli di *common law*); una caratteristica che, secondo la concezione tuttora dominante fra i giuslavoristi, è essenziale affinché la missione del di-ritto del lavoro possa essere perseguita (Del Punta 2017, p. 44). In realtà queste afferma-zioni, ricorrenti nelle presentazioni dottrinali, non valgono a oscurare l'importanza del datore di lavoro (impresa) nella configurazione delle forme del lavoro e nella costruzione storica del diritto del lavoro.

La figura del lavoratore subordinato – anzi, all'inizio, dell'operaio – si è diffusa fino ad assumere valore identificativo della classe lavoratrice, in relazione allo sviluppo del si-stema di produzione industriale e, in particolare, alla grande impresa fordista.

Lo statuto giuridico dei nostri sistemi lavoristici, con la centralità della normativa di pro-tezione del lavoratore, si è definito con una formazione secolare, avendo come riferimento e come oggetto le condizioni di lavoro quali si sono configurate all'interno di questo tipo di



TIZIANO TREU

impresa; ed essa ne ha in larga misura determinato le concrete modalità, comprese le manifestazioni della subordinazione.

È dunque al modello dell'impresa fordista che si è diretto il legislatore di molti Paesi, e ciò anche nel declinare la legislazione sindacale nelle diverse varianti. Non a caso lo Statuto dei lavoratori, che costituisce l'intervento legislativo fino a oggi più significativo in questa materia, non è solo una normativa rivolta ai singoli rapporti di lavoro, ma ne regola le vicende tenendo conto che essi si svolgono all'interno di un'organizzazione e, specificamente, di una realtà gerarchicamente organizzata.

Infatti, non si limita a sancire l'operatività di una serie di diritti individuali dei lavoratori nei confronti del potere del datore di lavoro, secondo il principio applicato anche da altre discipline dell'efficacia inter-privata dei diritti costituzionali, ma li accompagna con diritti collettivi di coalizione e con il riconoscimento di strutture rappresentative dei lavoratori in grado di configurare un interlocutore, o un contropotere, nei confronti del potere datoriale e dell'impresa.

Questa scelta fu operata nella convinzione, ben espressa dagli ispiratori della legge, che la stessa garanzia dei diritti individuali richiedeva di essere presidiata dalla sanzione da diritti e poteri di organizzazione della collettività dei lavoratori (di fatto dai sindacati) affinché quei diritti individuali fossero effettivi all'interno dell'impresa (anche se quella legislazione – come gran parte della nostra disciplina – aveva come riferimento la realtà della fabbrica, più che la complessa organizzazione dell'impresa; cfr., in partic., F. Mancini, U. Romagnoli, in *Commentario del Codice civile*, a cura di A. Scialoja, G. Branca, 1972, p. 543; G. Giugni, P. Curzio, *Commento all'art. 19*, in *Lo Statuto dei lavoratori. Commentario*, a cura di G. Giugni, 1979, p. 503). Questa stessa impresa è stata l'interlocutore principale con cui si è confrontato il movimento operaio, nello specifico il sindacalismo industriale, che ne ha rappresentato per gran parte del secolo scorso la forma organizzativa più matura e dominante.

I sistemi nazionali di contrattazione collettiva costruiti fra i sindacati e le loro associazioni sono diventati un'importante fonte di regolazione dei rapporti di lavoro, che ha ampiamente integrato e specificato le tutele legislative.

In alcuni ordinamenti sviluppati di relazioni industriali tale contrattazione, promossa da un sindacalismo all'apice della sua forza e agevolata da una legislazione di sostegno, ha dato un contributo decisivo a infittire la rete di tutele del lavoratore e, correlativamente, a limitare l'esercizio dei poteri del datore di lavoro.

### La rigidità del sistema protettivo del lavoro

L'insieme di queste regole legislative e contrattuali ha costituito un sistema protettivo che, secondo gli indicatori elaborati dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE; cosiddetto EPL, *Employment Protection Legislation*) alla fine del secolo scorso, risultava fra i più rigidi nel panorama degli ordinamenti europei che pure presentavano indici medi di rigidità del mercato del lavoro più alti dei Paesi competitori, specie anglosassoni.

Tale regolazione, provvista degli stessi caratteri di generalità e inderogabilità della legge, appariva già negli anni Settanta a osservatori autorevoli, quale Gino Giugni (1982), improntata a principi come l'egualitarismo spinto e la non flessibilità dell'impiego della forza lavoro, opposti ai valori propri della cultura industriale.

E le stesse analisi dell'OCSE segnalavano la preoccupante distanza fra le performance europee e quelle degli altri Paesi sui due versanti critici della produttività e dei tassi di occupazione/disoccupazione.

La gravità di questo ritardo europeo, che faceva parlare di un processo di sclerosi economica, andava attribuito – secondo l'OCSE – a una pluralità di fattori. Un peso rilevante



doveva attribuirsi, per un verso, a una legislazione del lavoro eccessivamente rigida e vincolante per le imprese, combinata con relazioni sindacali altrettanto limitative; e, per altro verso, a misure di sostegno alla disoccupazione eccessivamente generose e non accompagnate da efficaci politiche di attivazione dei lavoratori sul mercato del lavoro.

Proprio da queste analisi prende origine il dibattito europeo sulla flessibilità che ha influenzato fino ai giorni nostri l'evoluzione della normativa del lavoro e dei rapporti con l'impresa. Prima di procedere oltre su questo dibattito, si vuole richiamare una notazione di contesto, a nostro avviso di fondamentale importanza.

Il principio identitario del diritto del lavoro, fondato sulla normativa inderogabile di protezione, ha operato storicamente entro un sistema economico e sociale in sé coerente e che si assumeva in crescita tendenzialmente continua e stabile. Questo assunto di contesto, ampiamente condiviso e teorizzato dal *mainstream* della dottrina economica e sociologica, non era quasi mai esplicitato nei discorsi pubblici, né dai sindacati né tanto meno dai giuristi.

Il sindacalismo italiano, a differenza di quello di altri Paesi, è sempre stato interessato alle dinamiche dell'impresa e del mercato del lavoro, seppure con diverse posizioni circa obiettivi e modalità della crescita economica e, come allora si diceva, sul modello di sviluppo.

Anche i sindacati di matrice comunista, pur fortemente critici del sistema capitalistico, hanno espresso questo interesse in chiave 'produttivistica', prospettando, con varianti, tesi di controllo operaio sulle vicende delle aziende o delle fabbriche.

Nelle posizioni sindacali, fatta eccezione per la CISL (*Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori*), tale controllo restava distinto da ogni forma di partecipazione che comportasse condivisione con gli obiettivi e le strategie del Paese.

Nei fatti la pratica contrattuale dei sindacati, compresa questa volta la CISL, imponeva i propri contenuti rivendicativi senza considerare le ragioni dell'impresa (cfr., per tutti, Accornero 1992).

### Impresa e sostenibilità dei vincoli giuridici

Anche quando non si è arrivati a considerare il salario variabile indipendente, il problema della compatibilità con le esigenze dell'impresa tendeva a essere rimosso, nella fiducia legata all'assunto sopra richiamato che le richieste sindacali non solo fossero compatibili con la capacità di risposta dell'impresa, ma anzi potessero costituire un utile stimolo all'innovazione e a una più efficiente gestione dei rapporti di lavoro.

Tale convinzione si inseriva, più o meno consapevolmente, nelle valutazioni sopra accennate sulla capacità del sistema di reagire positivamente agli shock esterni secondo percorsi di crescita non soggetti a involuzione.

Una diversa valutazione era semmai riservata alle vicende delle piccole imprese, sulla base dell'idea, spesso esplicitata e condivisa anche dal legislatore, che esse fossero meno in grado delle grandi, proprio per la loro dimensione, di sostenere i vincoli legali e sindacali.

Per altro verso, tale trattamento di favore veniva talora giustificato argomentando che la ridotta dimensione delle aziende era tale da favorire il carattere fiduciario e personale dei rapporti di lavoro, contro la spersonalizzazione delle grandi imprese; e che la diversità fosse rilevante, se non per abolire la distinzione di classe, almeno per ridurre il peso e per attenuare i tratti della subordinazione. Tali valutazioni corrispondevano non solo al generale riconoscimento del rilievo centrale delle piccole imprese nell'economia italiana, ma anche a un apprezzamento positivo della piccola dimensione, talora acritico e indifferenziato.

Per quanto riguarda i giuristi, i loro discorsi, come si diceva, hanno tradizionalmente dedicato poco o nessuno spazio alla realtà delle imprese, alle loro dinamiche interne e alle loro relazioni con il contesto economico e sociale. Hanno considerato l'imprenditore come parte dei rapporti individuali e collettivi di lavoro; quasi come datore di lavoro personale,



TIZIANO TREU

non inserito in un'organizzazione cui partecipa e da cui è condizionato. Tale insensibilità dei giuristi ai caratteri strutturali e funzionali dell'impresa non ha peraltro impedito che si riconoscesse la presenza di importanti aspetti della disciplina del rapporto modulati dal legislatore e dalla contrattazione in relazione alla tipologia e alle dimensioni del datore di lavoro: norme di tutela come quelle protettive dal licenziamento ingiustificato, ovvero l'art. 18 della l. 20 maggio 1970 nr. 300, che doveva segnare per decenni lo spartiacque fra piccole e grandi entità produttive e ha sempre tradizionalmente costituito la norma simbolo della difesa dei lavoratori dall'arbitrio padronale; e l'intera normativa di sostegno sull'attività sindacale in azienda – tuttora vigente – di cui al titolo III del medesimo Statuto dei lavoratori (va ricordato che le dimensioni aziendali rilevano anche nelle norme che riservano alcune protezioni, come quella della CIG, *Cassa Integrazione Guadagni*, ai lavoratori occupati da imprese medio-grandi; Del Punta 2017<sup>9</sup>, p. 413).

Nel complesso, si può rilevare che tale disciplina differenziata è stata ritenuta congrua ai caratteri delle piccole imprese, anche se per lo più non è stata fatta oggetto di particolari approfondimenti da parte della dottrina, con l'eccezione dell'opera pionieristica di Marco Biagi (1978).

L'importanza del contesto economico e sociale entro cui si collocano i rapporti fra lavoro e impresa ha avuto non poche verifiche nel corso degli anni, poiché la crescita impetuosa del primo dopoguerra sembrava avallare la sostenibilità e l'efficacia del modello di rapporti di lavoro individuali rigidamente regolati e di rapporti collettivi improntati a un pluralismo conflittuale.

### La crisi petrolifera e il diritto del lavoro dell'emergenza

Non è un caso che una prima scossa a tale modello si sia registrata in concomitanza con la crisi petrolifera del 1973, che doveva segnare una smentita, sia pure ancora parziale e ritenuta temporanea, al paradigma economico della crescita lineare. In effetti, quello che allora venne definito il diritto del lavoro dell'emergenza (cfr. F. Carinci, R. De Luca Tamajo, P. Tosi, T. Treu, *Diritto del lavoro 2. Il rapporto di lavoro subordinato*, 2016<sup>9</sup>, pp. 9 e segg.) doveva introdurre alcune modifiche, limitate ma significative, a talune componenti tipiche di quel sistema di rapporto: da una parte, le prime forme di contratti flessibili, come quella di formazione-lavoro, motivata con l'obiettivo di favorire l'entrata dei giovani nel mercato del lavoro; dall'altra, la fissazione di tetti massimi alle dinamiche retributive contrattuali, quelle della scala mobile, per ridurre l'impatto inflattivo; inoltre, su un versante fino ad allora inedito, la normativa intesa ad accompagnare le ristrutturazioni industriali con procedure di mobilità dei lavoratori da settori e aziende destinate a ridimensionarsi verso realtà in sviluppo (l. 12 ag. 1977 nr. 675).

È un primo riconoscimento che le vicende giuridiche del rapporto di lavoro risentono direttamente di quelle economiche dell'impresa e dell'esposizione delle aziende ai rischi del mercato. Peraltro, le procedure di mobilità della legge 675 risentono ancora di un'impostazione dirigitica ispirata alla tradizionale rigidità della regolazione (questa volta trasferita dalla normativa dei singoli rapporti ai rapporti fra imprese sul mercato del lavoro).

La legislazione dell'emergenza non doveva durare molto, perché anche il diritto del lavoro doveva attrezzarsi per rispondere a situazioni di crisi, da considerarsi non più temporanee ma strutturali, e in generale per fronteggiare processi di trasformazione produttiva dovuti a fattori altrettanto strutturali, destinati ad accompagnarci fino alle soglie del 2020. Fattori quali la crescente apertura internazionale dei mercati, prima, l'impetuoso avanzare delle innovazioni tecnologiche, poi, nonché il passaggio del sistema produttivo verso una progressiva terziarizzazione con le conseguenze già visibili di differenziazione e, successivamente, di frammentazione dei processi produttivi e organizzativi.



## Le sfide della globalizzazione e della digitalizzazione alle categorie giuridiche

Le trasformazioni del sistema produttivo e delle imprese si sono susseguite con molte varianti e con momenti di rottura fino ai primi due decenni del 21° secolo. Il che ha reso sempre più evidente anche ai giuristi che i cambiamenti del contesto comportano una distanza crescente dai modelli tradizionali sia dei rapporti di lavoro sia dell'impresa: in particolare, segnalano non solo una maggiore esposizione dei lavoratori all'impatto dei mercati, ma anche una crescente dipendenza delle imprese dalle tecnologie e mostrano che l'impresa è sempre meno protetta dalla concorrenza globale e non più garantita da posizioni di rendita interne.

Le trasformazioni in atto in tutti gli scenari mondiali hanno influito sull'intero assetto del diritto del lavoro, mettendone in discussione le stesse categorie fondanti e alimentando interrogativi sulle sorti della nostra materia. I fattori di queste trasformazioni sono molteplici e rinviano alle grandi tendenze, non solo economiche ma anche sociali, che scuotono la nostra epoca: dalle tecnologie digitali, alla globalizzazione dei mercati e dei commerci, fino ai cambiamenti climatici e alle (diverse) tendenze demografiche, che influiscono sulle sorti di intere popolazioni e sulla forza-lavoro, con effetti divaricanti fra Paesi vecchi e Paesi giovani. Tali interrogativi pervadono tutto il recente dibattito dottrinale non solo italiano (v. M. D'Antona, *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», 1998, 49, 2, pp. 311-31; *The idea of labour law*, ed. G. Davidov, B. Langille, 2011; il numero speciale di «Lavoro e Diritto», 2016, 4).

L'impresa non è l'unico e forse neppure il principale attore di questo cambiamento; ma è il luogo in cui tutti o quasi tutti questi fattori incidono sotto forma di shock esterni e condizionano le vicende del lavoro e dell'impresa. E le imprese sono chiamate a reagire per sopravvivere.

È su questa realtà di un'impresa 'situata' nel contesto generale dei mercati che i giuristi del lavoro sono stati sollecitati a interrogarsi, sia pure con qualche ritardo. La figura del datore di lavoro, parte storica dei rapporti individuali di lavoro, che era 'il grande assente della nostra materia', diventa oggetto di diretta considerazione da parte non solo del legislatore, ma anche della dottrina giuslavoristica, che anzi giunge a riconoscere in essa, invero con qualche enfasi, la figura centrale del nuovo diritto del lavoro (Barbera 2010).

## Dalla inderogabilità alla flessibilità

Un simile rovesciamento di prospettiva si riscontra anche nei contenuti della normativa lavoristica. Al di là di aspetti specifici, il cambio di prospettiva nei rapporti fra lavoro e impresa è segnato dall'introduzione negli ordinamenti del lavoro, non solo in quello italiano, del principio di flessibilità, opposto alla regola di inderogabilità propria del sistema tradizionale lavoristico. Una simile discontinuità, proprio perché riguardante il centro identitario della nostra materia, doveva costituire oggetto di profonde controversie fra giuristi e *policy makers*.

La gradualità e le cautele introdotte dal legislatore nel passaggio a questo nuovo paradigma della flessibilità sono significative: al riguardo, si rimanda all'intervento di Giugni all'assemblea dell'AIDLASS (*Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale*) del 1982, che è per molti versi anticipatore di futuri sviluppi anche europei.

L'allentamento delle rigidità legali, che allora erano fra le più strette d'Europa secondo gli indicatori OCSE, è realizzata non direttamente dalla legge, ma per lo più tramite l'attribuzione alla contrattazione collettiva, da parte della stessa legge, del potere di stabilire deroghe anche peggiorative alla normativa, nonché di attenuare vincoli che apparivano insostenibili per le imprese, specie in casi di crisi aziendali o di ipotesi di riconversione o ristrutturazione (Giugni 1982, 1989, pp. 320 e segg.).



TIZIANO TREU

Il carattere negoziato della flessibilità era allora privilegiato, perché ne legittimava l'utilizzo in un contesto sindacale e culturale tutt'altro che incline a riconoscerne la necessità, affidandone la modulazione e il controllo alle stesse parti sociali.

Tale scelta di flessibilità controllata, d'altra parte, era (tanto più) credibile anche agli occhi dei difensori del tradizionale modello rigido, in quanto la delega legislativa era allora circoscritta per materie e motivi. Inoltre, il suo esercizio era affidato alla contrattazione collettiva nazionale, o talora a una contrattazione aziendale ancora controllata dal centro e presidiata dal sindacato, presente in particolare nelle aziende medio-grandi.

Tali condizioni d'uso della flessibilità dovevano essere a lungo adottate, perché costituivano un compromesso largamente accettato fra l'esigenza dell'impresa di adattarsi agli shock esterni e alla variabile domanda dei consumatori sul mercato e le esigenze dei lavoratori di vedere garantite una relativa stabilità delle proprie condizioni di lavoro e di vita e una difesa da alterazioni arbitrarie da parte dell'impresa.

Oltre che da tali modalità, il significato della flessibilità per ambedue le parti dipenderà dai diversi contenuti che essa andava assumendo.

### L'applicazione italiana delle flessibilità: la flessibilità numerica

Nell'ordinamento italiano, a differenza di quanto è accaduto in altri Paesi, *in primis* la Germania, la pratica prevalente ha riguardato la flessibilità numerica, cosiddetta in entrata. La sua prima rilevante applicazione è stata realizzata innanzitutto mediante la liberalizzazione delle procedure di assunzione con il superamento del collocamento numerico, vero relitto storico sopravvissuto in Italia fino al 1997; in seguito, con l'introduzione del lavoro interinale, anche qui con grande ritardo rispetto a tutti i Paesi vicini.

Negli anni successivi la flessibilità di diverso tipo doveva realizzarsi tramite l'introduzione di contratti di lavoro spesso variamente agevolati: in particolare, i contratti di formazione e lavoro e lo storico contratto di apprendistato, peraltro sempre fortemente regolato su base regionale, con norme che avrebbero contribuito a frenarne la diffusione.

Più tardi la legge doveva allentare progressivamente lo sfavore per il part-time, condiviso largamente dai sindacati e dai lavoratori (maschi) e confinato al lavoro femminile. Inoltre, il legislatore doveva riconoscere una serie di contratti non standard, spesso 'molto atipici', fra cui le varie forme di collaborazione occasionale e continuativa, alquanto diffuse e spesso in forme che coprivano lavori subordinati o comunque situazioni di dipendenza economica dal committente.

A un impiego distorto si sono prestate le varie forme di lavoro autonomo, compreso il lavoro artigianale, che in Italia risultano tradizionalmente e ancora oggi impiegate in percentuali fra le più alte dei Paesi OCSE, nonostante le restrizioni opposte dal d. legisl. 15 giugno 2015 nr. 81 tramite la nuova definizione di lavoro eterorganizzato.

L'introduzione di queste forme di flessibilità cosiddette al margine è stata oggetto di riserve critiche anche di osservatori (in principio) non contrari alla necessità di rendere più flessibile il nostro mercato del lavoro, con la rimozione di alcune barriere anacronistiche all'entrata, come quelle tradizionali del collocamento e del divieto di somministrazione, nonché l'eccessiva limitazione dei contratti a termine (Nannicini 2005).

Si è ritenuto che un'enfasi esclusiva o prevalente sulla flessibilità in entrata non è sufficiente a rispondere alle esigenze delle imprese di adattarsi positivamente alle nuove sfide della competitività; e che la stessa, anzi, rischia di favorire pratiche gestionali di corto respiro basate sull'impiego di lavoro precario spesso a condizioni salariali deteriori, nonché di scoraggiare investimenti in capitale umano necessari a garantire una competizione di qualità e non solo di costi.



Tali rilievi erano avvalorati dal fatto che, a fronte dell'aumentata flessibilità in entrata, il nostro ordinamento doveva mantenere immutata per decenni una rigida regolazione dei licenziamenti, senza paragoni nel panorama europeo, emblematicizzati dall'art. 18 dello Statuto dei lavoratori. Inoltre, tale rigidità (numerica) in uscita era accentuata dal controllo sindacale sui licenziamenti collettivi e sulle procedure di riconversione, nonché sulle modifiche degli assetti di organico che nelle aziende medio-grandi, ove il sindacato era fortemente insediato, riduceva anche gli spazi di flessibilità ammessi dalla legislazione in materia più recente (l. 23 luglio 1991 nr. 223).

### Flessibilità funzionale: salari, orari e mobilità professionale

Le applicazioni italiane della flessibilità risultano squilibrate rispetto a quelle dei Paesi vicini (per un panorama comparato, OECD, *Flexibility in the labour market: the current debate. A technical report*, 1986; *Negotiating flexibility*, 1999, p. 11), anche per altri due aspetti concernenti la flessibilità salariale e quella interna o funzionale. L'adozione di salari flessibili, in particolare di risultato, nel nostro ordinamento è stata tradizionalmente frenata non dalla legislazione, ma dalla contrattazione collettiva, cui spetta in principio di regolare la materia.

Anche dopo il superamento dell'automatismo della scala mobile, nel 1984 le dinamiche retributive nel nostro Paese sono state a lungo determinate dai contratti nazionali a seconda delle qualifiche, in modo standardizzato e con pochi spazi per variazioni individuali e collettive di carattere premiale/incentivante.

La stessa contrattazione aziendale, diffusasi progressivamente a seguito del decentramento contrattuale comune a tutti i Paesi, ha introdotto in misura alquanto limitata le forme di retribuzione flessibile di risultato.

Nonostante gli incentivi introdotti dalle leggi finanziarie del 2015-16, i premi di risultato hanno riguardato percentuali del tutto contenute delle dinamiche salariali.

Il limitato sviluppo della flessibilità salariale corrisponde a un orientamento sindacale di tipo egualitario e comunque diffidente verso pratiche meritocratiche esposte a valutazioni poco controllabili e potenzialmente arbitrarie delle imprese. D'altra parte, le stesse direzioni del personale, specie nelle piccole e medie imprese, sono tradizionalmente poco attrezzate a gestire in modo non solo trasparente, ma anche efficace, le complesse procedure di regolazione e applicazione dei sistemi premianti (cfr. Treu 2010).

Anche la flessibilità interna o funzionale ha avuto applicazioni diseguali. Nel complesso ha ricevuto meno attuazione della flessibilità numerica, fino a tempi recenti.

La regolazione di gran parte di questa materia è affidata alla contrattazione collettiva, in virtù della competenza prevalente riconosciuta nel nostro ordinamento all'autonomia collettiva nella regolazione del rapporto di lavoro, sia pure in un quadro normativo affidato alla legge. Per es., il quadro legale dell'orario di lavoro, già di derivazione europea (d. legisl. 28 apr. 2003 nr. 66), lascia ampio spazio alla contrattazione collettiva per sperimentare forme flessibili di organizzazione del tempo di lavoro. E non mancano i casi in cui questi spazi sono stati utilizzati anche da parte della contrattazione nazionale, come nel settore tessile per favorire il pieno utilizzo degli impianti attraverso l'organizzazione dei turni, compensato con riduzione dell'orario settimanale a 36 ore.

In altri settori, le concezioni sindacali in tema di flessibilità degli orari sono state limitate, con la conseguenza di frenare modifiche dell'organizzazione del lavoro in linea con le necessità aziendali. Il caso più noto è quello della FIAT, in cui la modifica degli orari doveva essere uno dei principali terreni di scontro fra sindacati e aziende e all'interno degli stessi sindacati, in occasione dell'introduzione dei sistemi WCM (*World Class Manufacturing*) in varie aziende del gruppo; e ha contribuito alla sua decisione di uscire dal sistema confindustriale di contrattazione nazionale di settore.



TIZIANO TREU

In effetti, l'organizzazione degli orari non è materia della contrattazione aziendale e saranno appunto gli accordi aziendali a sperimentare più rilevanti forme innovative di orari (banca delle ore, orari multiperiodali ecc.) in grado di rispondere alle necessità dell'azienda flessibile, nonché alle esigenze dei lavoratori di una gestione personalizzata del proprio tempo di lavoro.

Da ultimo, l'aspetto della flessibilità funzionale riguardante gli inquadramenti e la mobilità professionale ha incontrato diversi ostacoli, nel nostro sistema legale così come nella contrattazione collettiva. La norma storica dell'art. 2103 c.c., che subordinava la possibilità di variazioni di mansione e qualifica dei lavoratori al rispetto del principio dell'equivalenza da accertarsi in via giudiziaria, limitava non poco la mobilità e la stessa polivalenza professionale; inoltre, subordinava le scelte dell'impresa a una valutazione giudiziale spesso alquanto rigida – e comunque dall'esito incerto – dell'equivalenza professionale delle mansioni (v. le osservazioni critiche di M. Faioli, *Mansioni e macchina intelligente*, 2018, cap. I).

D'altra parte, l'assetto degli inquadramenti professionali stabilito dalla contrattazione nazionale è rimasto immutato per decenni in gran parte dei settori, riflettendo l'incapacità delle parti (lavoratori, sindacati e imprese) di legarlo alle evoluzioni del lavoro e della stessa organizzazione aziendale. L'inerzia permane tuttora, anche dopo che il Jobs Act ha modificato l'art. 2103 c.c., attribuendo il compito di valutare l'equivalenza professionale alla contrattazione collettiva di tutti i livelli (nazionali e aziendali) e dando spazio alla contrattazione individuale per avallare modifiche delle mansioni anche *in pejus*.

### Pratiche italiane e linee guida europee sulla *flexicurity*

L'evoluzione della legislazione del lavoro italiano diretta a rendere più flessibile l'impiego del lavoro nell'impresa è stata in vario modo influenzata dalle linee guida europee approvate nel 1997, destinate a costituire l'indicazione strategica più significativa dell'Unione fino agli inizi del 21° secolo.

Il documento europeo configura la flessibilità come uno strumento necessario per sostenere la competitività e la crescita aziendale in un contesto concorrenziale ormai sempre più globale. È significativo che tali documenti non presentino la flessibilità come l'unica componente di una efficace strategia dell'occupazione, ma sottolineino che essa debba essere accompagnata da politiche e strumenti rivolti allo sviluppo dell'occupazione, dalla modernizzazione dei sistemi di educazione e formazione e dalla semplificazione degli orari che ostacolano la crescita, specie delle piccole e medie industrie (cfr., in generale, sulla strategia europea dell'occupazione, Barbera 2000, pp. 121 e segg.).

Lo stesso concetto di flessibilità è ritenuto comprensivo non solo di nuove forme e regole contrattuali, ma di un'organizzazione del lavoro più moderna, del miglioramento delle competenze della regolazione attiva, di incentivi alla creazione di posti di lavoro duraturi. L'adattabilità è rappresentata non come il primo, ma come il terzo pilastro della strategia del Lussemburgo. Questo pilastro è comprensivo non solo di nuove forme e regole contrattuali, ma della modernizzazione e del sostegno alla formazione necessaria per migliorare le competenze della popolazione attiva, di incentivi alla creazione di posti di lavoro duraturi e al funzionamento efficiente del mercato del lavoro. Si tratta di un orizzonte ambizioso declinato più ampiamente dalla Strategia di Lisbona (2010): un orizzonte solennemente proclamato in Parlamento, ma destinato a trovare ostacoli nelle politiche economiche restrittive adottate dall'Unione Europea già prima della crisi del 2007 e destinate a indurirsi dopo lo scoppiare di questa.

Ma, soprattutto, le originarie linee guida europee in materia di flessibilità sono state presto integrate con l'indicazione della necessità di bilanciare la crescita della flessibilità con istituti utili a proteggere i lavoratori dai rischi dell'instabilità conseguente alla stessa



flessibilità. È la formula della *flexicurity* che da allora ha rappresentato il *mainstream* delle politiche dell'Unione in tema di occupazione e di regolazione dei rapporti di lavoro (Wilthagen, Tros 2004; Muffels, Wilthagen 2013; cfr. anche «Diritti lavori mercati», 2007, 3, nr. monografico: *La flexicurity in Europa*). Nonostante gli equilibrati indirizzi europei, le regole e le pratiche della flessibilità e della *flexicurity* si sono rivelate alquanto eterogenee nei vari Stati membri. Le ricerche danno conto di come questi diversi tipi di flessibilità siano stati utilizzati con varie combinazioni nei singoli Paesi. Si segnala, in particolare, una *summa divisio* fra quei Paesi che hanno puntato largamente, specie prima della crisi, sulla flessibilità esterna numerica (per es., il Belgio, peraltro in combinazione con alcune forme di flessibilità oraria, la Danimarca e, per la flessibilità in entrata, l'Italia) e gli Stati come la Germania e i Paesi Bassi che hanno controllato la flessibilità in uscita, per privilegiare la flessibilità interna, organizzativa, funzionale e di orario.

Queste esperienze hanno ricevuto un apprezzamento positivo nelle valutazioni europee, in quanto utili a favorire l'effettiva conciliazione fra flessibilità e sicurezza anche a fronte delle crescenti difficoltà derivanti dalla crisi, che hanno ridotto le capacità dei sistemi di tutela sul mercato del lavoro di coprire i periodi di disoccupazione e garantire la transizione verso nuovi impieghi. Il cambio di rotta indicato dal Consiglio europeo allo scoppiare della crisi ha indicato la necessità di superare l'impostazione tradizionale, segnalando come l'obiettivo primario sia quello di rafforzare la sicurezza e la continuità dell'occupazione: obiettivo che va perseguito non solo nel corso del rapporto di lavoro, ma anche dopo che questo si è interrotto per crisi aziendale o licenziamento. Tale nuovo orientamento (seconda fase della *flexicurity*) ha portato a dare maggiore rilievo alle misure di flessibilità interna rispetto a quelle di flessibilità esterna.

E ha stimolato le imprese a orientare le politiche flessibili del personale a finalità di *job retention*, nonché a promuovere le transizioni fra lavori diversi all'interno delle stesse aziende, senza passare necessariamente per il periodo di disoccupazione (Treu 2017). Tali orientamenti riflettono la convinzione che negli attuali contesti produttivi e aziendali altamente variabili, la stabilità o continuità del lavoro vada sostenuta anzitutto con politiche attive nell'azienda atte a prevenire il licenziamento. E le ricerche comparate (Mandl, Celikel-Esser 2012, pp. 13 e segg.; Muffels, Crouch, Wilthagen 2014, pp. 102 e segg.) mostrano che queste misure di *flexicurity* hanno maggiore possibilità di successo quando sono gestite in forma tripartita, ovvero coinvolgendo il sindacato, chiamando le imprese ad attivarsi responsabilmente nella loro messa in opera e, per altro verso, ricevendo aiuti pubblici sia per la riqualificazione e lo sviluppo del reddito dei lavoratori sia per sostenere il riposizionamento delle aziende.

L'adozione di una misura simile è prevista da una recente normativa italiana che ha permesso di anticipare già nel corso della CIG per crisi aziendali procedure per la ricollocazione dei lavoratori sospesi dall'attività. Tale possibilità è stata introdotta dalla legge di bilancio 2018 (l. 302/2017) al fine di limitare il ricorso al licenziamento dopo l'esaurimento della cassa integrazione straordinaria.

Le sorti di questa misura dovranno fare i conti con la tradizionale debolezza delle nostre politiche attive e degli istituti di sostegno e delle istituzioni che le gestiscono. Ma in generale si può rilevare che la variante italiana della *flexicurity* ha presentato non pochi elementi di distanza dai modelli europei che meglio hanno adattato le loro normative agli obiettivi indicati all'Europa, rispondendo agli imperativi di competitività delle imprese e contemperandoli con la tutela di interessi fondamentali dei lavoratori.

Si è già segnalato lo squilibrio fra l'accentuazione di una flessibilità al margine (in entrata), l'estrema rigidità delle normative sul licenziamento protrattasi fino al Jobs Act del 2015 e le limitate aperture delle varie forme di flessibilità funzionale che in altri sistemi, in particolare quelli centroeuropei, si erano dimostrate utili ad adattare le aziende alle fluttuazioni della domanda (con variazioni degli orari e delle mansioni).



TIZIANO TREU

Ma lo squilibrio maggiore riguarda la diversa evoluzione delle regole del rapporto di lavoro rispetto a quelle riguardanti il funzionamento del mercato del lavoro. Mentre il grado di flessibilità del rapporto di lavoro è andato avvicinandosi – soprattutto con il Jobs Act – agli standard europei e dell’OCSE, il funzionamento delle nostre politiche attive del lavoro, dei servizi all’impiego e degli ammortizzatori sociali è rimasto a lungo disallineato da questi standard a causa del rinvio di interventi riformatori, come nel caso degli ammortizzatori sociali, ovvero perché alle riforme legislative non hanno fatto seguito i necessari strumenti implementativi, come nel caso del sistema dei servizi all’impiego.

Altrettanto disallineato dagli standard europei è il nostro sistema di formazione. Quello di base è indubbiamente carente poiché si è investito poco soprattutto sulla formazione tecnica e su quella terziaria. La mancanza di sistemi di orientamento professionale e la tradizionale distanza fra l’insegnamento scolastico e le esigenze del mercato del lavoro alimentano fenomeni di *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro, particolarmente gravi in un mercato affetto da una disoccupazione giovanile tra le più alte in Europa.

La formazione professionale e continua raggiunge una parte minoritaria della popolazione attiva e presenta forti carenze organizzative e di qualità, tali da renderla inadatta a contrastare la rapida obsolescenza delle competenze.

Queste distonie storiche sono destinate ad aggravarsi in presenza della rivoluzione introdotta dalle tecnologie digitali, che richiedono un vero e proprio salto di qualità nelle capacità necessarie a coglierne le opportunità e a fronteggiare le ricadute negative sull’occupazione (cfr. *The changing nature of work*, World development report 2019, capp. 3 e 4).

Inoltre, l’accresciuta mobilità e variabilità dei lavori nel prossimo futuro è destinata a modificare ulteriormente il ruolo della nostra materia, richiedendole non solo (o non tanto) di apprestare tutele nei singoli rapporti, quanto di sostenere le transizioni da un posto all’altro, garantendo ai lavoratori una continuità di occupazione nella diversità dei lavori e all’impresa un’offerta di lavoro adeguatamente formata.

Le carenze di funzionamento del nostro mercato del lavoro e degli strumenti formativi sono destinate a pesare sulla competitività e sulla vita stessa delle imprese più di quanto possano fare singoli aspetti della regolazione del rapporto di lavoro, anche se la gravità del loro impatto è meno avvertita – o meno frequentemente segnalata – nel dibattito pubblico, a causa di un pregiudizio culturale e ideologico largamente condiviso dagli esperti. Mentre è significativo che i periodici richiami europei sullo stato della legislazione italiana sul lavoro si appuntino in modo critico non più sull’insufficiente flessibilità della nostra regolazione dei rapporti di lavoro, quanto piuttosto sulle carenze e incoerenze applicative delle riforme, in particolare relativamente all’efficienza dei servizi all’impiego e delle politiche attive del lavoro.

La debolezza della fase implementativa ha ridotto l’impatto anche delle riforme del pubblico impiego, che non sono riuscite a migliorare il funzionamento delle pubbliche amministrazioni e la qualità dei servizi resi ai cittadini (cfr. le analisi di vari autori su profili di efficienza ed efficacia nella pubblica amministrazione dopo le recenti riforme raccolte nel volume *Lavoro pubblico. Fuori dal tunnel?*, a cura di C. Dell’Aringa, G. Della Rocca, 2017, in particolare la parte seconda).

Tali carenze implementative hanno inciso negativamente sull’efficienza di tutti gli organismi pubblici necessari per dar seguito alle politiche di *flexicurity* ricordate dall’Europa, dai servizi sul mercato del lavoro alle politiche attive, alla formazione di base e continua, alle stesse politiche industriali. Per altro verso hanno ridotto la possibilità di dare seguito agli obiettivi di semplificazione delle procedure e degli adempimenti burocratici, attesi dalle imprese in particolare medio-piccole.



## L'impatto delle trasformazioni del mercato del lavoro sulla contrattazione collettiva

Le modifiche in atto nelle dinamiche del mercato del lavoro e nella gestione delle aziende coinvolgono non solo la regolazione legislativa e le pubbliche amministrazioni, ma le strategie delle parti sociali, data la rilevanza centrale della contrattazione collettiva nella regolazione dei rapporti fra lavoro e imprese.

La contrattazione tradizionale, incentivata nel contratto nazionale di categoria, ha svolto, come si è detto, un duplice ruolo: da una parte, ha contribuito a integrare la disciplina di protezione del lavoro con la stessa tecnica di regolazione inderogabile propria della legge; dall'altra, per delega del legislatore, ha introdotto forme di flessibilità in alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro, entro i limiti stabiliti dalla stessa legge e quelli derivanti dalla natura compromissoria propria delle soluzioni contrattuali e della distanza fra la regolazione di categoria rispetto alle variabili realtà aziendali.

Nel secondo decennio degli anni Duemila, tale contrattazione si è trovata a svolgere la sua funzione regolatrice delle condizioni di lavoro in molti casi senza la base di garanzie minime fissate per legge e ha dovuto spesso stabilire condizioni di esercizio e limiti per le flessibilità già stabilite dal legislatore (sulla contrattazione collettiva in Italia cfr. gli scritti di M. Carrieri, T. Treu, S. Sciarra, L. Bellardi, F. Liso, in *Verso nuove relazioni industriali*, a cura di M. Carrieri, T. Treu, 2013; e *Salari, produttività, disuguaglianze*, a cura di C. Dell'Aringa, C. Lucifora, T. Treu, 2017, parte terza).

Nello stesso tempo, il contratto nazionale ha progressivamente perso la sua funzione baricentrica sotto la spinta delle tendenze al decentramento manifestatesi in tutti i sistemi contrattuali, anche i più centralizzati: tendenze in vario modo incentivate dai legislatori nazionali.

Questa evoluzione ha comportato una sostanziale alterazione della funzione dei vari contratti e del loro impatto sulle dinamiche economiche e dell'impresa. Quelli nazionali tendono a ridimensionare il loro contenuto normativo in questo senso, avvicinandosi alle forme dei contratti-quadro e concentrandosi sulla fissazione dei livelli salariali e di standard minimi.

La contrattazione decentrata tende a essere più gestionale che normativa in senso proprio e, in ogni caso, *firm-specific*, cioè indirizzata ai temi prioritari e alle esigenze proprie delle aziende.

Queste tendenze al decentramento produttivo e contrattuale hanno implicazioni generali che segnalano una (rinnovata o acquisita) centralità dell'impresa nell'economia nazionale e globale. Tanto più che tale decentramento non è solo 'spaziale' e tecnico, ma diventa anche normativo e attribuisce all'impresa o all'azienda un ruolo centrale anche nel 'sistema regolativo del mercato' (Bavaro 2013).

Le ricerche comparate mostrano come i legislatori nazionali che sono intervenuti in materia abbiano incoraggiato il processo di decentramento contrattuale sia pure a varie condizioni e con diversi impatti sul sistema (cfr. Guarriello 2017; *Sindacato e contrattazione nelle multinazionali*, 2018).

Alcuni ordinamenti – come quello spagnolo – hanno modificato radicalmente, fino a sovvertirla, la gerarchia tradizionale del sistema, riconoscendo ai contratti collettivi aziendali una rilevanza primaria e poteri modificativi generali dei contratti superiori. Altri, come quello francese, hanno adottato posizioni più sfumate, attribuendo agli accordi aziendali decentrati priorità nella regolazione di alcune materie non riservate ai contratti nazionali; ma nel contempo hanno stabilito l'obbligo del datore di contrattare collettivamente sulla gran parte delle condizioni di lavoro.

Nelle aziende più avanzate la contrattazione collettiva e, in genere, l'azione sindacale si trovano spesso a competere con un management innovativo nella definizione di condizioni



TIZIANO TREU

di lavoro e di welfare e nella creazione di un clima relazionale capace di attrarre la fedeltà dei dipendenti (Kochan 2018).

I più recenti sviluppi delle relazioni industriali segnano due innovazioni positive in queste direzioni. Anzitutto, le forme retributive a premio hanno avuto una diffusione senza precedenti nella nostra storia anche per l'impulso dei consistenti incentivi fiscali approvati nelle leggi finanziarie del 2015 e 2016.

L'impatto di queste innovazioni sulla produttività aziendale dipende da fattori diversi, dal tipo di indicatori prescelti, dalla dimensione quantitativa della parte variabile rispetto a quella fissa della retribuzione, dal grado di influenza e di partecipazione dei lavoratori alla definizione e all'amministrazione degli stessi istituti (Campanella 2013; Gandiglio 2013).

La seconda innovazione rilevante riguarda la diffusione dei sistemi contrattuali di welfare aziendale, anche qui promossi da consistenti incentivi fiscali e contributivi introdotti nella recente legislazione.

Le esperienze fin qui analizzate testimoniano che i benefit del welfare integrativo possono contribuire non solo al benessere dei lavoratori e alla produttività aziendale, ma, se adeguatamente diffusi e orientati, anche all'efficienza complessiva del sistema, in particolare con la promozione di un'economia mista di servizi. In generale, risulta che tali effetti positivi dipendono per un verso dalla loro destinazione a rispondere a bisogni sociali prioritari non soddisfatti dal sistema pubblico e, per altro verso, da una diffusione equilibrata nel sistema, in particolare nelle piccole imprese (cfr. in generale Tursi 2012; Malandrini 2013; Pavolini, Ascoli, Mirabile 2013, pp. 13 e segg.; Caruso 2016; *Welfare aziendale 2.0*, 2016).

Entrambi questi contenuti (sistemi premianti e welfare aziendale) si prestano a essere gestiti con modalità collaborative e risultano più efficaci se i beneficiari sono informati e coinvolti nella loro implementazione.

Il che è tanto più rilevante nel nostro Paese, dove l'adozione di forme partecipative istituzionalizzate secondo i modelli europei ha sempre trovato ostacoli all'interno del sindacato e da parte delle stesse imprese. Di recente, proprio a livello decentrato si sono sviluppate alcune esperienze partecipative riguardanti sia la gestione delle due materie appena ricordate (sistemi premiali e welfare), sia l'introduzione e l'applicazione di forme innovative di organizzazione del lavoro in aziende industriali avanzate.

Queste esperienze rappresentano una particolare versione italiana della partecipazione in quanto sono promosse per via contrattuale, per l'appunto dalla contrattazione aziendale, e, in particolare, quelle attinenti all'organizzazione del lavoro si esprimono in forme di partecipazione diretta dei lavoratori, spesso senza intermediazione dei rappresentanti sindacali (cfr. *La partecipazione incisiva*, 2015).

Queste innovazioni contrattuali hanno implicazioni sia per la concezione dell'impresa – in quanto vi introducono elementi partecipativi fin qui inediti –, sia per il contenuto del rapporto di lavoro. Lo schema di scambio tradizionale, retribuzione fissa contro lavoro stabile, si è andato modificando a seguito delle variazioni intervenute sia nelle forme di lavoro, sempre più variabili, sia nelle modalità delle controprestazioni. L'alterazione rispetto allo scambio tradizionale è particolarmente accentuata quando i parametri di queste forme retributive sono riconducibili non direttamente alla quantità e qualità del lavoro, ma a fattori esterni legati all'andamento economico e/o finanziario dell'azienda, come negli istituti di partecipazione agli utili, realizzata anche attraverso la distribuzione di azioni e le *stock options*.

In realtà, i giuristi del lavoro hanno poco approfondito anche molti aspetti interni all'organizzazione delle unità produttive.



## Responsabilità sociale dell'impresa

L'importanza del management e della sua capacità innovativa nella gestione del rapporto di lavoro non è di solito presa in considerazione dai giuristi del lavoro, né invero da gran parte dei sindacati, a differenza di quanto avviene in altri contesti nazionali più attenti alle pratiche dell'impresa (Kochan 2018).

Di recente, un qualche interesse è stato manifestato anche dai giuslavoristi per i temi della cosiddetta responsabilità sociale dell'impresa e per le relative problematiche. Le analisi effettuate, non solo dai giuristi, evidenziano, da una parte, gli aspetti utili di queste iniziative unilaterali delle imprese, spesso tradotte in codici di condotta alquanto elaborati, e, dall'altra, il rischio che si riducano, per lo più di proposito, a generici strumenti propagandistici. Talora si rileva come tali iniziative acquisirebbero maggiore incisività e credibilità se venissero condivise con i dipendenti e i sindacati o tradotte in contenuti della contrattazione aziendale (D. Gottardi, in *Sindacato e contrattazione nelle multinazionali*, 2018).

La maggior parte dei codici è priva di valore giuridico esterno e in questo senso si configura come una forma di *soft regulation*. Il suo impatto dipende dalle procedure interne delle imprese, quindi dall'effettiva volontà di *compliance*. Più di queste procedure, si sono rivelate efficaci le pressioni dell'opinione pubblica e delle organizzazioni civili, le cui denunce possono danneggiare la reputazione delle aziende in caso di mancato rispetto dei codici.

Le valutazioni prevalenti anche dei giuristi non ritengono utili interventi legislativi in questo campo; tutt'al più sono state ipotizzate e applicate in qualche contesto regionale misure di *labelling* (letteralmente, etichettatura), finalizzate a stimolare l'adozione e il rispetto di questi codici, anche con il riconoscimento di forme premiali per le pratiche migliori.

## Le metamorfosi dell'impresa: i rapporti di lavoro

Come si è visto all'inizio, la regolazione del lavoro, legale e contrattuale, si è tradizionalmente concentrata più sulla fabbrica che sull'impresa. Solo di recente la nostra dottrina giuslavorista si è diretta ad approfondire come le metamorfosi delle imprese influenzano sui contenuti del lavoro e sul funzionamento dei relativi mercati.

D'altra parte, anche le analisi degli studiosi dell'impresa sono tendenzialmente auto-referenziali, oltre che influenzate da molti elementi normativi posti accanto a quelli descritti: esse procedono dall'assunto, non sempre esplicito, che i cambiamenti dell'impresa sono all'origine del lavoro che cambia e che il lavoro tende semplicemente ad adeguarsi al mutevole contesto delle organizzazioni produttive (cfr., in senso critico, Negrelli 2009). Anche a non dare per acquisito tale assunto, è certo che le metamorfosi dell'impresa stiano sovvertendo dalle fondamenta i paradigmi produttivi propri del fordismo su cui si sono costruiti i modelli di lavoro e di relazioni industriali del secolo scorso. Le modifiche non solo hanno investito la struttura gerarchica della grande impresa fordista, ma ne hanno rotto l'unità e la centralità nel sistema produttivo, dando luogo, tramite processi differenziati di decentramento e di riorganizzazione, a una varietà di tipi diversi per dimensione, per assetti organizzativi e per rapporti con il mondo del lavoro. Al prototipo dell'impresa a integrazione verticale si affiancano sistemi produttivi integrati a livello orizzontale, in forma di gruppo più o meno organizzato o di rete costruita tramite contratti commerciali di vario tipo (Butera 1990 e 2010).

Anzi, secondo alcune teorie, il tradizionale modello dell'impresa unitaria e verticalizzata sarebbe sempre meno in grado di spiegare i rapporti fra imprese, in particolare nelle catene di fornitura nazionali e mondiali, e quindi cederebbe il passo alla rete intesa come forma di organizzazione flessibile.



TIZIANO TREU

L'evoluzione di questi fenomeni è variamente apprezzata, come si può riscontrare negli stessi termini utilizzati. La formula 'impresa a rete' allude a strutture organizzate secondo criteri di integrazione flessibili e così pure la nozione di contratto relazionale, elaborata soprattutto dalla dottrina anglosassone; entrambe implicano un sistema di transazioni complesse di natura non gerarchica, ma ispirate ai canoni della collaborazione e della fiducia (Corazza 2004).

Diversa è la visione di chi utilizza piuttosto la locuzione 'frammentazione del soggetto impresa e del datore di lavoro' per sottolineare processi di decentramento produttivo guidati (solo) dalla ricerca della riduzione dei costi espressione di una concorrenza sregolata fra imprese (Salento 2006; Burgio 2009).

Alcune nuove teorizzazioni dell'impresa come 'fluida sequenza di contratti' (F. Denozza, *The contractual theory of the firm and some good reasons for regulating the employment relationship*, in *Enterprise and social rights*, 2017, pp. 25 e segg.) hanno stimolato soprattutto i giuslavoristi a ricercare criteri di individuazione del datore di lavoro diversi da quelli tradizionali, per evitare di perdere un punto di riferimento essenziale per l'imputazione dei diritti e doveri inerenti al lavoro. A tal riguardo si è osservato che queste trasformazioni possono modificare o anche abolire i tradizionali soggetti del rapporto, ma non oscurare le funzioni principali dell'impresa, e che quindi è all'effettività del loro esercizio che deve darsi rilievo.

L'impatto di queste trasformazioni riguarda non solo le regole del rapporto individuale, ma anche i vari aspetti dei rapporti collettivi, la contrattazione collettiva e la partecipazione. Pure le forme della partecipazione, nella versione riconosciuta dalle direttive europee, sono costruite sul modello dell'impresa fordista, prima fra tutte la partecipazione nei consigli di amministrazione e di sorveglianza.

Tali forme, per essere ancora incisive, richiedono di essere modificate in modo da poter interloquire utilmente con le diverse articolazioni del potere delle imprese e dei gruppi. Un'interloquazione effettiva può richiedere che si articolino maggiormente, anche in modo informale, i luoghi in cui si esercitano i poteri di consultazione e di partecipazione dei lavoratori, come in alcune recenti esperienze italiane di partecipazione diretta all'organizzazione del lavoro. Peraltro, tale articolazione può comportare il rischio di agevolare la frammentazione dei rapporti collettivi invece di favorire un loro orientamento verso obiettivi comuni; e quindi andrebbe accompagnata da momenti e forme organizzative capaci di perseguire tali obiettivi.

La ricerca di una voce collettiva è la risposta più importante che le organizzazioni dei lavoratori possono opporre alla frammentazione del datore di lavoro.

La questione è del tutto aperta. La configurazione di nuove forme partecipative dei lavoratori nei luoghi di lavoro può ricevere utili elementi di studio da una recente riconfigurazione della *corporation as commons* avanzata da un giurista inglese da tempo dedito a studi sia di diritto del lavoro sia di diritto societario (S. Deakin, *The corporation as commons: rethinking property rights, governance and sustainability in the business enterprise*, «Queen's law journal», 2012, 37, 2, pp. 339-81). Secondo questo autore, la teoria dei *commons*, sviluppata in origine per la gestione delle risorse naturali, descriverebbe la struttura legale dell'impresa e della *corporation* in maniera più efficace rispetto al tradizionale modello incentrato sulla primazia dello *shareholders value*.

Considerare l'impresa come una risorsa gestita in comune da diversi *stakeholders* può far comprendere le condizioni in cui tali *stakeholders* possono contribuire non solo all'efficienza aziendale, ma anche al suo sviluppo sostenibile. È questa l'idea base anche della responsabilità sociale dell'impresa (RSI), la cui diffusione riflette la convinzione che il principio 'valore per gli azionisti' non soddisfa (necessariamente) le esigenze sociali e ambientali.



Tale prospettiva è diversa anche dall'idea dell'impresa-comunità che sta alla base della cooperazione tedesca. Questa non altera la struttura gerarchica dell'impresa, e inoltre coinvolge solo i lavoratori dipendenti dell'impresa, mentre l'impresa *commons* è aperta alla considerazione di altri *stakeholders*, esterni all'azienda, ma comunque interessati alle sue vicende e soggetti all'impatto delle sue decisioni sulla propria vita e sull'ambiente.

La prospettiva così aperta è un ulteriore stimolo a rivedere le pratiche partecipative nell'impresa per includervi la considerazione di interessi più ampi di quelli lavoristici, e anzi talora non facilmente conciliabili come quelli della sostenibilità ambientale.

### Frammentazione dell'impresa e decentramento produttivo

Diversa è la visione di chi nelle trasformazioni dell'impresa coglie soprattutto la sua frammentazione. In realtà qui, come in altri aspetti delle trasformazioni in atto, le situazioni sono ambivalenti. Non possono essere apprezzate né corrette negando le diversità e sovrapponendovi gli stereotipi dell'uniformità fordista, con proposte giuridiche e politiche che non tengono conto delle criticità, ma anche delle opportunità di queste trasformazioni che sono spesso a mezza strada, specie in Italia, fra il vecchio e il nuovo.

Il tema è oggetto ormai di approfondite analisi e di dibattiti anche da parte dei giuslavoristi, di cui qui non si può dar conto per esteso. La loro attenzione si è diretta anzitutto alle forme di decentramento delle imprese ritenute particolarmente critiche per il controllo delle condizioni di lavoro: esternalizzazione, appalti e subforniture di vario genere, somministrazione di manodopera, franchising e, per altro verso, trasferimento d'azienda (Lo Faro 2003, p. 65; Salento 2006; Barbera 2010, pp. 207 e segg.; Speciale 2010).

Un'elaborazione parallela, anche se più limitata, si è svolta con riguardo alle imprese organizzate in forma di gruppo (Vardaro 1988; De Simone 1991; Lunardon 1996 e 2005). Su entrambi i versanti, decentramento e gruppi di impresa, la preoccupazione prevalente, correlata al compito storico del diritto del lavoro, è quella di controllare che le modifiche prodotte nei rapporti giuridici (obblighi e diritti) intercorrenti fra le parti individuali non si traducano in un'elusione delle norme protettive del lavoratore presenti nella legislazione e nella contrattazione, con pregiudizio delle condizioni di lavoro.

Dall'analisi delle diverse situazioni normative risulta, come si è giustamente osservato, che la risposta del sistema giuridico alle trasformazioni dell'impresa e del suo spazio interno non è stata né quella di riaffermare le tutele protettive classiche, né quella di convalidare semplicemente i nuovi assetti economici e produttivi (Barbera 2010). Tale risposta si traduce in interventi diversificati a seconda del contesto e dei fini che l'ordinamento intende realizzare. È significativo che il nostro ordinamento non ricorra all'applicazione di norme generali desunte dalla tradizione contrattuale, ma utilizzi invece strumenti di tipo funzionalista per l'individuazione della figura del datore di lavoro cui riferire la titolarità dei rapporti: il che è un punto decisivo, anzi preliminare, per definire l'estensione e il contenuto dei diritti e degli obblighi delle parti a fronte della frammentazione dell'impresa tradizionale.

Anche per questi temi si può riscontrare un'evoluzione del diritto del lavoro simile a quella ripercorsa nelle pagine precedenti: dall'approccio tradizionale, incentrato sulla normativa inderogabile/uniforme e su standard di un lavoro ritenuto stabile, a una regolazione modulata sulle variabili caratteristiche dei nuovi lavori.

L'approccio funzionalista adottato dal legislatore induce ad abbandonare la titolarità del contratto di lavoro come unico criterio per l'imputazione dei contenuti del rapporto, e a sostituirlo, o più spesso a integrarlo, con il riferimento all'effettivo utilizzo delle prestazioni di lavoro. Cosicché viene meno il principio dell'unicità del datore di lavoro e il ruolo di datore può essere assunto di volta in volta dal datore contraente o dall'effettivo utilizzatore della prestazione (una simile concezione funzionale del datore di lavoro è stata teorizzata in generale



TIZIANO TREU

da J. Prassl, *The concept of the employer*, 2015, e con riferimento al lavoro su piattaforma da J. Prassl, M. Risak, *Sottosopra e al rovescio: le piattaforme di lavoro on demand come datore di lavoro*, «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», 2017, 2, pp. 219-40).

Questo nuovo approccio si sostanzia talora nella scelta di distribuire fra soggetti diversi singoli poteri del datore e singoli diritti del lavoratore inerenti allo svolgimento del rapporto; altre volte nel cumulare taluni diritti in capo a entrambi, come, per es., i diritti sindacali, nell'ipotesi di somministrazione. In altri casi si prevedono forme di responsabilità congiunta e solidale fra gli stessi soggetti, come nel caso degli appalti e dei subappalti e delle varie forme di subfornitura. Inoltre, in materie sensibili all'effettività della regolazione, come la sicurezza del lavoro, il legislatore adotta una nozione ampia di datore di lavoro che non coincide con il titolare del contratto, ma imputa varie posizioni obbligatorie a dirigenti, preposti e delegati della sicurezza o addirittura a soggetti che, pur sprovvisti di regolare investitura, esercitano in concreto i poteri agli stessi riferiti (P. Pascucci, *Dopo la legge 123 del 2007, prime osservazioni sul Tit. I del d. legisl. 81/2008*, 2008).

Più complesse sono le scelte rispetto all'applicazione del principio di eguaglianza di trattamento nell'ordinamento italiano e in quello europeo dopo la direttiva 2008/104/CE. Tale principio opera sempre – sia pure con qualche deroga – nei rapporti fra lavoratori somministrati (compreso lo *staff leasing*) e lavoratori alle dipendenze dell'utilizzatore. Non trova invece applicazione nei casi di appalto, neppure in quelli cosiddetti interni, ove in passato era ritenuto operante. Questo indica che, secondo le valutazioni del nostro legislatore, l'eguaglianza trova applicazione e insieme limite all'interno dei confini dell'impresa (e del settore).

Il fatto è che il principio di eguaglianza non basta, da solo, a superare la frammentazione dello *status* lavorativo determinato dai processi di flessibilità dell'impresa e a 'bucare il velo' della personalità giuridica dietro cui si celano entità economicamente unitarie (cfr. le considerazioni di Barbera 2010, pp. 228-33). Si è giustamente sottolineato come le varie reazioni dell'ordinamento legale siano lungi dal configurare un sistema 'coerente e razionale'. Infatti, i criteri di distinzione fra ipotesi contigue (per es., fra appalti di servizi e somministrazione) non sono sempre ben definiti.

Alcune decisioni hanno dato rilievo all'uso congiunto di poteri direttivi da parte di più imprenditori nei confronti del lavoratore per concludere che siano definite a un caso di codatorialità, con le conseguenti responsabilità solidali o congiunte (O. Razzolini, *Enterprise networks and enterprise groups*, in *Enterprise and social rights*, ed. A. Perulli, T. Treu 2017, p. 138).

D'altra parte, anche l'effettivo utilizzo del lavoro altrui come criterio di individuazione del datore di lavoro presenta incertezze applicative in dipendenza dei parametri utilizzati per precisarne il contenuto, che riflettono le incertezze del concetto di subordinazione.

Tali incertezze sono tanto più rilevanti in quanto un certo tasso di utilizzazione del lavoro altrui sussiste in tutte le ipotesi problematiche di esternalizzazione (Lo Faro 2003, p. 65); e quindi neppure il ricorso al criterio dell'effettivo utilizzo della prestazione può dare risposte univoche all'identificazione del soggetto cui imputare, in tutto o in parte, gli effetti del rapporto. Si conferma così la difficoltà di individuare un assetto regolativo unificante in questa materia e si richiede di procedere per approssimazioni successive, affidandosi a un insieme di tecniche flessibili e articolate che valorizzino anche gli strumenti di regolazione contrattuale, intercorrenti fra le singole imprese e le regole dei contratti.

## Il lavoro nei gruppi di imprese

Problemi analoghi si pongono e restano ancora aperti nel caso in cui il rapporto di lavoro si svolga all'interno di gruppi di impresa. Nonostante il legislatore, non solo italiano, rifiuti di riconoscere identità giuridica al gruppo e 'all'impresa di gruppo', la giurisprudenza ha in



parte intaccato tale principio. I suoi orientamenti, variamente configurati, hanno condotto ad attribuire rilevanza all'unicità di impresa, al di là della separazione soggettiva delle società del gruppo, in presenza di indicatori oggettivi quali l'unicità delle strutture organizzative e produttive, lo scopo comune e l'attività di direzione e coordinamento da parte di una holding. Conseguentemente, hanno permesso di riconoscere nel gruppo o nell'impresa di gruppo il centro unitario di imputazione dei rapporti di lavoro, o di alcuni dei suoi contenuti (Razzolini 2009).

Tali conclusioni sono ora ricondotte al principio generale di imputazione dei rapporti di lavoro secondo il quale quando la prestazione si svolge in un'impresa, la qualifica del datore deve essere attribuita al titolare della stessa (Del Punta 1995; Razzolini 2009).

Come si vede, è il medesimo principio secondo cui vero datore di lavoro è quello che utilizza le prestazioni lavorative, anche se i lavoratori sono stati assunti formalmente da un altro soggetto.

Secondo l'interpretazione più convincente, il datore non sarebbe identificato nel gruppo come soggetto di diritto, in quanto tale soluzione non è accettata nel nostro né in altri ordinamenti; ma l'imputazione del rapporto andrebbe riferita alla pluralità delle imprese o delle società facenti parte del gruppo, configurandosi così un caso di contitolarità del rapporto di lavoro.

La giurisprudenza non definisce univocamente le implicazioni di tali contitolarità dei rapporti; anche qui riconosce la necessità di graduare l'estensione del regime di solidarietà per gli obblighi inerenti al rapporto a seconda dell'intensità dell'integrazione esistente fra i vari soggetti economici. Essa considera vari elementi: le modalità di esercizio dei poteri dei datori contitolari del rapporto, comprese le conseguenze dello *jus variandi* e l'esercizio del potere disciplinare; la qualificazione giuridica (distacco o trasferimento), dell'utilizzo dei lavoratori presso le diverse unità produttive; la possibile continuità del rapporto di lavoro qualora il lavoratore svolga la sua prestazione con successivi contratti alle dipendenze di diverse società del gruppo.

Le soluzioni offerte sono spesso discordanti fra loro o poco coerenti con l'idea dell'unitarietà dell'impresa di gruppo e di una piena contitolarità del rapporto fra le imprese del gruppo medesimo. Si tratta di oscillazioni che confermano la fluidità della materia e le lacune della regolazione. Nonostante la crescente rilevanza assunta da questa forma di organizzazione delle imprese, il legislatore del lavoro non ha ritenuto finora di colmare le predette lacune, mentre è intervenuto a regolare altri aspetti – non lavoristici – del fenomeno.

### Contratto di rete e rapporti di lavoro

I problemi della regolazione dei rapporti di lavoro rispetto alle nuove forme di impresa si sono riproposti a proposito della figura del contratto di rete.

Anche qui vale l'opzione metodologica sopra richiamata, che richiede di analizzare la specificità di questa nuova configurazione dell'impresa senza sovrapporvi stereotipi desunti dalla struttura del passato.

Le imprese parte di una rete (come quelle organizzate esse stesse in forma di rete), operando per obiettivi comuni in base a relazioni spesso paritarie, pongono problemi diversi da quelli affrontati dai giuslavoristi di fronte ai processi di decentramento e riorganizzazione produttiva. La novità più rilevante consiste nel fatto che, per il perseguimento di obiettivi comuni, le imprese di rete instaurano fra loro relazioni contrattuali, durature e collaborative, che realizzano veri e propri mercati interni del lavoro (cfr. in generale *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, a cura di S. Negrelli, V. Paçetti, 2016, pp. 13 e segg.).



TIZIANO TREU

Una simile configurazione delle reti di imprese può offrire opportunità inedite alla gestione dei rapporti di lavoro, a condizione che tali opportunità vengano riconosciute e utilizzate con strumenti di diritto del lavoro non riconducibili a quelli del diritto commerciale.

Il legislatore, intervenuto a regolare il contratto di rete (l. 9 ag. 2013 nr. 99), ha introdotto due significative innovazioni in materia di lavoro (v. *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, a cura di T. Treu, 2015).

Innanzitutto, ha previsto una nuova regolazione del distacco, che ne ha facilitato l'utilizzo fra le imprese retiste. Nella normativa tradizionale (art. 30 del d. legisl. 10 sett. 2003 nr. 276), il ricorso all'istituto richiede che le parti provino un loro specifico interesse all'utilizzo dello stesso. Inoltre, esso è ammesso solo per esigenze temporanee (peraltro intese dalla giurisprudenza con una certa ampiezza).

Nella nuova normativa, la prova dell'interesse non è più necessaria, perché l'interesse delle parti è ritenuto implicito nella partecipazione alla rete, che realizza un accordo per progetti e attività comuni.

La l. nr. 99/2013 non fa menzione della temporaneità del distacco; ma, in realtà, la temporaneità è un concetto sotteso alla funzione stessa del distacco, ed è plausibile ritenere che anch'esso debba essere inteso alla stregua della funzione e dei contenuti del contratto di rete e vada quindi correlato all'esercizio delle attività svolte in comune dalle imprese partecipi dei programmi di rete.

Peraltro il distacco, anche così facilitato, permette solo in parte un uso comune dei lavoratori impiegati nella rete, mentre lo svolgimento delle stesse attività può richiedere forme di condivisione stabile del personale fra le imprese retiste.

Per questo la nuova normativa (ora artt. 30 e 31 del d. legisl. nr. 276/2003) ha esplicitamente riconosciuto la possibilità di ricorrere a forme di codatorialità fra le imprese retiste e alla titolarità congiunta dei rapporti di lavoro fra le stesse imprese o fra parte di esse.

La codatorialità realizza la massima sinergia fra le imprese della rete, permettendo la possibilità di impiego congiunto del personale, ivi comprese le relative corresponsabilità per gli obblighi e per i rischi, a cominciare dagli obblighi per la sicurezza del lavoro.

Per questo richiede che la gestione dei rapporti di lavoro sia condivisa e regolata nel contratto di rete, il quale deve precisare i poteri delle parti inerenti a tale gestione e i relativi obblighi e responsabilità.

Nella prassi, il ricorso alla codatorialità nei contratti di rete in genere è alquanto raro; mentre più comuni sono le associazioni congiunte in agricoltura, anche perché la normativa ne ha facilitato l'uso regolando alcuni dettagli pratici nella gestione dei rapporti.

Un test significativo della potenzialità di queste forme di organizzazione si può avere nella gestione della mobilità del personale all'interno della rete e dei gruppi. La modularità dell'organizzazione del sistema, la diversità delle imprese che vi operano e, quindi, delle posizioni e delle competenze dei lavoratori, attribuiscono a questo mercato interno un'articolazione più ampia di quella dei mercati interni delle aziende tradizionali.

Naturalmente, l'utilizzo delle occasioni di impiego professionale dei lavoratori dipende dalle strategie adottate dalle imprese.

L'ampiezza e la varietà di questo mercato permettono di distribuire fra le diverse unità i rischi della produzione, ammortizzando gli effetti delle contrazioni di attività e massimizzando le occasioni di nuova occupazione. Tali caratteri sono rilevanti anche per l'uso della flessibilità e, in particolare, per il *trade off* fra flessibilità interna ed esterna, perché permettono di combinare meglio, negli spazi ristretti di una singola impresa – per lo più piccola, come spesso sono le imprese retiste –, e in un mercato non regolato, l'utilizzo flessibile del lavoro con la stabilità dell'occupazione.

La qualità del lavoro nelle reti di impresa si determina non solo per gli spazi offerti alla mobilità, ma anche per i contenuti professionali che può assumere.



L'esigenza di competenze trasversali e, in senso lato, sociali si manifesta anche all'interno degli assetti produttivi tradizionali, ma è essenziale nelle organizzazioni a rete. Fra le condizioni del loro sviluppo c'è la presenza di nuove competenze del lavoro, perché le reti postulano capacità di intervento e professionalità meno legate alla divisione settoriale del lavoro e dell'organizzazione fordista: professionalità in grado di riflettere forme produttive e di lavoro operanti in gruppi liberi di modificare autonomamente la propria struttura e alimentate da scambi frequenti di competenze e di servizi con altre unità o imprese collegate (Negrelli 2009).

La formazione nei contratti di rete dovrebbe riflettere le esigenze delle varie unità e le relazioni fra di esse: una formazione, quindi, che rafforzi le competenze trasversali e multiple necessarie al perseguimento degli obiettivi comuni. Essa dovrebbe diventare uno dei contenuti caratterizzanti degli impegni del contratto di rete, da svolgersi con risorse comuni e con iniziative gestite o coordinate nell'ambito della rete, dunque secondo modalità concordate fra le imprese partecipanti, specie se coinvolte in progetti comuni.

Lo svolgimento di progetti comuni fra gli imprenditori retisti favorisce potenzialmente l'assunzione di impegni di lunga durata non solo fra le imprese, ma anche con gli interlocutori sindacali e può propiziare accordi collaborativi e scambi a somma positiva.

Nel caso di progetti comuni complessi e durevoli nel tempo, l'applicazione di trattamenti contrattuali diversi potrebbe costituire un ostacolo alla collaborazione e all'unità di intenti; quindi l'impegno negoziale di imprese e sindacati dovrebbe dedicarsi a superare differenze contrattuali non giustificate, ad armonizzare i relativi trattamenti, nonché a legare l'erogazione di premi e/o di benefit al raggiungimento di obiettivi comuni.

I ipotesi di contrattazione simili non risultano ancora essersi sviluppate, anche a causa della relativa novità di questo istituto. In ogni caso, la loro attivazione dovrebbe avvalersi di una regia da parte delle associazioni imprenditoriali e sindacali dei vari territori, perché è soprattutto sul territorio che si esprimono le sinergie delle imprese legate in rete.

## Lavoro e impresa nell'era digitale

Le trasformazioni recenti del contesto mondiale hanno ricevuto un'ulteriore accelerazione e profondità dall'operare congiunto dei fattori di cambiamento da tempo in atto: da una parte, la globalizzazione, destinata a perdurare nonostante le contropinte del protezionismo; dall'altra, la nuova ondata di innovazione tecnologica incentrata sulla digitalizzazione, indicata sinteticamente sotto il titolo di industria o impresa 4.0.

L'emergenza causata dall'epidemia da Covid-19 (*Coronavirus disease 2019*) è un fattore ulteriore di cambiamento che ha investito l'impresa e il lavoro. Le implicazioni sono ancora incerte ma sono già visibili in molti aspetti della vita aziendale e del lavoro.

Lo smart working è manifestazione evidente di queste trasformazioni; esso è divenuto, da istituto di nicchia adottato in passato da aziende particolarmente innovative, modalità di lavoro diffusa e in molte imprese necessaria per svolgere le attività produttive in sicurezza.

Le forme più semplici di smart working, di mero decentramento del lavoro a domicilio, non hanno grande valore innovativo e possono anzi presentare aspetti negativi, come si è verificato, in particolare, per il lavoro delle donne e per la vita familiare.

Ma varie esperienze aziendali hanno mostrato la possibilità di usi innovativi del lavoro a distanza, capaci di stimolare sia maggiori spazi di autonomia per i lavoratori coinvolti, sia il rinnovamento dell'organizzazione d'impresa per adeguarla ai nuovi rapporti fra i lavoratori operanti dentro le strutture tradizionali e quelli impegnati nel lavoro a distanza.

Un secondo aspetto del cambiamento introdotto dalla pandemia è non solo di aver messo a dura prova la sanità pubblica (e privata), ma anche di aver posto in primo piano, all'interno delle imprese, i problemi della prevenzione e della protezione dai rischi di contagio.



TIZIANO TREU

Le parti sociali hanno concordato misure dettagliate in vari protocolli, a cominciare da quello del 24 aprile 2020 concluso fra le maggiori confederazioni e il governo, confermato da un d.p.c.m. e quindi dotato di efficacia generale vincolante.

Molte aziende hanno adottato varie misure per favorire il lavoro nell'emergenza: dalla rimodulazione degli orari, alla modifica degli ambienti di lavoro per favorire il distanziamento, all'integrazione a carico dell'azienda di permessi e ferie per ridurre il ricorso alla cassa integrazione, a forme di solidarietà per permettere ai dipendenti di donare crediti di ferie a colleghi che hanno giorni da recuperare, fino al rafforzamento di strumenti di conciliazione tra lavoro e vita familiare, a misure di integrazione al reddito dei lavoratori colpiti dalla crisi e al potenziamento dei fondi sanitari integrativi.

Da ultimo l'emergenza globale ha mostrato la fragilità delle reti costruite come forme nuove di organizzazione di impresa. Il problema presenta particolari criticità per quanto riguarda le reti internazionali emblematizzate dalle *supply chains*. La diffusione del virus attraverso gli scambi di merci e di persone ha infatti evidenziato la vulnerabilità dei rapporti internazionali.

Non è detto che tali criticità prefigurino la fine della globalizzazione, come alcuni sostengono, ma è possibile che queste catene produttive e distributive debbano essere ricostituite su basi diverse, entro ambiti più circoscritti, ad es. macroregioni, per essere più controllabili e in grado di sostenere produzioni dotate di maggiore autonomia a livello regionale.

L'impatto di questi due fattori è destinato a rafforzarsi non solo per la forza intrinseca di queste tecnologie, ma anche perché la loro diffusione è incentivata da tutti i governi nazionali e dalle autorità sovranazionali, a cominciare dall'Unione Europea, essendo le stesse ritenute elementi decisivi di competitività. Si tratta, per comune riconoscimento, di una trasformazione che presenta caratteristiche sistemiche e paradigmatiche (v. B. Caruso, *Impresa, lavoro, diritto nella stagione del Jobs Act*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2016, 38, 2, pp. 255-89), che investe tutte le strutture economiche e sociali del mondo e, quindi, per quanto ci riguarda, sia le categorie giuridiche del lavoro sia le forme e il concetto stesso di impresa (Arntz, Gregory, Zierahn 2016; Eurofound 2018; Peralta-Alva, Roitman 2018).

Non sorprende che questa grande trasformazione stia provocando risposte diverse sia dalla dottrina sul piano metodologico-concettuale, sia da parte degli ordinamenti giuridici nazionali.

Tanto è vero che si riscontra anche nelle analisi comparate una tensione o contraddizione fra l'allargamento degli spazi dell'azione economica sul piano globale e un crescente protagonismo anche legislativo degli Stati nazionali in materia economica e sociale.

Ancora una volta le diverse posizioni dottrinali e le reazioni degli ordinamenti riguardano *in primis* la disciplina e le categorie del lavoro; ma sono dirette a riconsiderare anche l'impresa quale formazione insieme economica e sociale.

L'operare delle piattaforme digitali, non solo nelle transazioni commerciali ma anche nella gestione dei rapporti di lavoro, rappresenta emblematicamente l'impatto delle tecnologie digitali su entrambi i versanti. Non a caso ciò ha acuito le divergenze, e soprattutto le incertezze, sia delle analisi teoriche sia delle soluzioni normative. La complessità e l'incertezza sono tali da sconsigliare conclusioni affrettate.

Le tecnologie digitali sono destinate ad aumentare la capacità di innovazione dell'impresa non solo nei prodotti e nei processi, ma anche nelle proprie modalità organizzative in più di una delle direzioni sopra ricordate: dalla rete, alle aggregazioni in gruppi multinazionali, alla frammentazione dei propri elementi costitutivi. L'applicazione di queste tecnologie digitali (dal web, all'*internet of things* e ai *big data*) riduce, fino ad annullarla, la rilevanza di tempo e spazio nell'organizzazione dei rapporti. I giuslavoristi vedono con (comprensibile) preoccupazione la prospettiva di un lavoro *anytime, anywhere*, perché lo



priva di due dimensioni fondamentali, non solo la sua stabilità, ma anche il suo impatto sulla stessa vita personale e familiare (cfr. J. Cruz Villalón, *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2018, 158, pp. 463-92).

La preoccupazione è destinata a crescere se anche l'impresa può essere in grado di organizzarsi e agire *anytime-anywhere*, fino addirittura a smaterializzarsi, come appare nell'ipotesi dell'«impresa piattaforma».

Non a caso le controversie giuridiche relative al lavoro *on-demand*, scoppiate a cominciare dai casi Uber e moltiplicatesi nelle giurisdizioni dei maggiori Paesi, riguardano non solo la qualificazione delle prestazioni organizzate o intermedie dalla piattaforma digitale, ma, quasi in via pregiudiziale, la natura di impresa della stessa piattaforma.

### I lavori su piattaforma: qualificazione giuridica e tutele

I primi orientamenti in materia, compresi quelli della Corte di giustizia europea (la decisione riguarda il caso Uber, C-434/15, 20 dic. 2017, *Asociación profesional Elite Taxi c. Uber Systems Spain SL*), segnalano bene la novità di questa nuova forma di organizzazione dell'attività economica. In particolare, evidenziano la diversità o l'ambiguità dei suoi tratti costitutivi e funzionali rispetto alle configurazioni storiche dell'impresa, compresa quella postfordista. Questi nuovi caratteri sono aperti a diversi possibili esiti con lo svilupparsi delle stesse tecnologie, e drammatizzano molte delle questioni tradizionali poste all'analisi economica e giuridica dell'impresa, comprese le valutazioni delle teorie economiche e giuridiche dell'impresa sopra presentate.

Ma soprattutto, ai fini che qui interessano, riflettono l'impatto che le configurazioni dell'impresa e dell'industria 4.0 possono comportare sulla piattaforma come datore di lavoro.

Infatti, una questione centrale, quasi pregiudiziale, nel dibattito sulla qualificazione dei lavori espressi dalla cosiddetta *gig economy* riguarda appunto la natura e la funzione delle piattaforme. Chiede cioè di valutare se l'attività che esse svolgono nei confronti dei lavoratori si configuri come di mera intermediazione o come organizzazione del lavoro altrui: e, in questo secondo caso, come tale organizzazione incida sulla gestione dei rapporti di lavoro. È questa, come si diceva, la questione tuttora controversa con cui si confrontano non solo i giuristi e i giudici, ma i legislatori di tutti i Paesi (M. Weiss, *La platform economy e le principali sfide per il diritto del lavoro*, «Diritto delle relazioni industriali», 2018, 3, pp. 718-28).

Le ricerche comparate segnalano risposte diverse. I giudici sono stati investiti da un numero crescente di controversie e, in molti casi, sono chiamati a decidere in base a strumenti legislativi più che mai di difficile applicazione.

I giudici europei, come quelli di *common law*, si dividono fra coloro che cercano di includere i lavori della *gig economy* nell'ambito della subordinazione, al fine di riconoscere loro i relativi diritti, e chi, viceversa, evidenzia la presenza prevalente di tratti di autonomia. Ma tutti indistintamente rilevano la novità di tali fattispecie, dovuta al fatto che esse spesso combinano aspetti di autonomia e di subordinazione. Non a caso alcuni giudici, specie di *common law*, evitano di inquadrare i casi sottoposti alla loro attenzione nelle due categorie tradizionali e si concentrano sulla necessità di rispondere ai bisogni di tutela di questi lavoratori (tutela contro gli infortuni, standard minimi di salario e simili). I casi di Uber e Fedora enfatizzano una tendenza più generale. Probabilmente ci sarà un po' di autonomia nelle forme più avanzate di subordinazione e un po' di dipendenza nei lavori autonomi intermediati dalla rete.

Sono convinto da tempo che per cogliere bene questa tendenza e darvi risposte adeguate occorre guardare di più alle esigenze di tutela dei nuovi lavori, senza dimenticare quelli vecchi e le categorie tradizionali. Si tratta di ricercare una base comune di regole



TIZIANO TREU

che risponda alle esigenze fondamentali delle persone che lavorano, ispirata agli standard del *decent work* fissati dall'Organizzazione internazionale del lavoro; e di integrare tale base con regole specifiche adatte alle diverse situazioni del lavoro e dell'impresa.

In realtà, in molti ordinamenti la regolazione del diritto del lavoro, una volta compatta, si è già diversificata per iniziative sia della legge sia dei contratti collettivi, per tener conto della diversità delle forme del lavoro e della loro variabilità, e ha portato non solo a variazioni interne ai singoli tipi di rapporti – rompendone l'unità –, ma anche a una osmosi fra tipi diversi (per queste osmosi nell'ordinamento italiano v. T. Treu, *Rimedi, tutele e fattispecie*, «Lavoro e diritto», 2017, 3-4, pp. 367-406).

La variabilità di questi lavori sconsiglia soluzioni affrettate, come suggeriscono anche le riflessioni comparate sopra riportate, e non è utilmente contrastata moltiplicando i tipi di contratti, come hanno fatto alcuni Paesi, fra cui l'Italia.

Molti giudici europei hanno interpretato in un modo elastico la nozione una volta rigida di subordinazione per adattarla a molti di questi lavori che, pur non inseriti formalmente nelle organizzazioni dell'impresa, manifestano tratti di dipendenza ancorché combinati con margini di autonomia.

Altrettanto diversificati sono gli atteggiamenti dei legislatori nazionali. Alcuni hanno creato categorie intermedie di contratti di lavoro variamente denominate: lavori parasubordinati (Italia), economicamente dipendenti (Spagna), rapporti simili al lavoro subordinato (Germania), *workers* (nel Regno Unito). A essi sono applicate non tutte, ma parte delle tutele tradizionali del lavoro subordinato: in particolare i minimi salariali, norme sulla sicurezza del lavoro, tutele previdenziali e infortunistiche e così via. Ma la creazione di queste nuove categorie non ha reso più certi i confini fra gli stessi, anzi ne ha reso talora più difficile l'individuazione. Prova ne è che tali normative si sono rivelate di difficile applicazione.

In tal senso, appare significativa l'indicazione della Commissione europea. Pur richiamando i possibili criteri identificativi della subordinazione per risolvere i casi e il contenzioso dei cosiddetti *platforms workers*, la Commissione si limita a invitare gli Stati membri a garantire a questi ultimi «fair working conditions» e «adequate and sustainable social protection», da individuarsi considerando «the different needs and the innovative nature of collaborative business models».

Sul punto, sembra più opportuna la soluzione adottata dal legislatore francese (art. 6 della l. 8 ag. 2016 nr. 1088), il quale ha fornito una risposta generale concentrata su alcune tutele e diritti essenziali, senza pretese di fornire definizioni legali del lavoro digitale e abbandonando la logica del tutto o niente, propria delle rigide categorie tradizionali (A. Jemammaud, *Uber, Deliveroo: requalification des contrats ou dénonciation d'une fraude à la loi?*, «Semaine Sociale Lamy», 2017, 1780, pp. 4-8).

Una strada possibile, in parte praticata dal legislatore italiano, è stata quella di riconoscere alla contrattazione collettiva il potere di ridefinire e precisare i confini fra forme di lavoro, anche adattandone la disciplina alle specifiche esigenze delle singole forme di attività e di business (d. legisl. nr. 81/2015, art. 2, 2° co.).

In ogni caso, la complessità e la novità delle questioni qui evocate aprono un campo di ricerca per i giuristi e per i *policy makers* che deve essere volta a individuare alcuni criteri ordinatori per dare regole adeguate a questi lavori, al di là del richiamo alla *fairness* e all'adeguatezza sociale. Questi criteri sono necessari per evitare che, abbandonato l'ancoraggio alle categorie qualificatorie tradizionali, ci si limiti a registrare l'esistenza di confini mobili fra diverse fattispecie e a distribuire le tutele con la casualità di una prassi senza dottrina (cfr. sul punto i rilievi critici di M. Barbera, *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale, fra differenziazione e universalismo delle tutele*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2018, 158, pp. 403-22, secondo cui anche a fronte del



venir meno delle categorie tradizionali, o proprio per questo, il legislatore non può rinunciare a esprimere scelte regolative, anche differenziali).

### Decentramento e innovazioni nella contrattazione d'impresa

La diversificazione delle forme dei lavori e dell'impresa incide non solo sulle modalità di regolazione dei rapporti individuali, ma anche sulle dinamiche sindacali di relazioni industriali.

Mi limito a rilevare che le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e dell'impresa hanno esercitato forti pressioni a decentrare lo strumento principale di regolazione collettiva, la contrattazione: e ciò in Paesi, come i maggiori europei, tradizionalmente incentrati sulla contrattazione nazionale di categoria o comunque *multiemployer*. Anche per questo aspetto si sono accentuate le diversità sia nelle risposte degli ordinamenti nazionali, sia nella capacità delle organizzazioni centrali delle parti di controllare i processi di decentramento.

In ogni caso, tali processi hanno comportato una sostanziale alterazione del sistema tradizionale e della natura dei contratti. Quelli nazionali tendono a diventare simili a contratti quadro che si concentrano sulla regolazione di livelli salariali e di standard minimi.

Il ruolo della contrattazione centrale nel coordinare le regole fondamentali del lavoro dei vari settori, in particolare in quello dei salari, resta comunque importante, perché un sistema contrattuale coordinato, come rileva l'OCSE, comporta minori squilibri retributivi e produce al tempo stesso migliori risultati occupazionali, in particolare per i gruppi più vulnerabili (v. *Organized industrial relations in Europe: what future?*, ed. C. Crouch, F. Traxler, 1995). E, come rileva il rapporto presentato da Takashi Araki al XXII Congresso di Torino nel 2018 (i cui atti, *Transformations of work: challenges for the national systems of labour law and social security*, sono stati pubblicati a cura di G. Casale e T. Treu nel 2018), risponde meglio all'esigenza di contemperare flessibilità e sicurezza delle regole e riduce il rischio che il decentramento porti a una decollettivizzazione delle relazioni di lavoro.

La contrattazione decentrata tende a essere più gestionale che normativa in senso proprio e in ogni caso *firm-specific*, cioè a riflettere temi prioritari ed esigenze proprie dell'azienda.

Le condizioni di contesto e la qualità delle relazioni industriali sono decisive per determinare il senso di questa evoluzione della contrattazione decentrata; per valutare se essa fornisca una regolazione dei contratti di lavoro meglio capace di contemperare gli interessi delle parti perché più vicina alle esigenze di entrambe quali si esprimono nei luoghi di lavoro, ovvero se gli accordi aziendali conclusi in presenza di rapporti di potere squilibrati avallino una prevalenza della razionalità aziendale sulle ragioni del lavoro, e un peggioramento dei trattamenti economici e normativi.

Nelle aziende più avanzate la contrattazione collettiva e, in genere, l'azione sindacale si trovano spesso a competere con un management innovativo nella definizione di condizioni di lavoro e di welfare e nella creazione di un clima relazionale capace di attrarre la fedeltà dei dipendenti (Kochan 2018).

Questa nuova condizione sottolinea l'importanza della gestione dei rapporti di lavoro da parte dei responsabili dell'impresa: un altro fattore finora poco considerato dai giuristi del lavoro e dalle organizzazioni sindacali, specie quelle tradizionalmente caratterizzate da prassi contrattuali conflittuali.

E ripropone per questi protagonisti le questioni di fondo attinenti alla qualità dei rapporti individuali e collettivi di lavoro su quali siano gli strumenti di regolazione e di gestione più in grado di proteggere e promuovere il lavoro nelle varietà delle sue forme, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di efficienza dell'impresa. Tale composizione di interessi, da sempre richiesta al diritto del lavoro, implica scelte innovative non certo limitate all'impresa, ma che trovano al suo interno un test essenziale.



TIZIANO TREU

Infatti, le tendenze al decentramento contrattuale enfatizzano l'importanza e la criticità della contrattazione aziendale, perché è in questa sede che si sono introdotte di recente le innovazioni più importanti della regolazione delle relazioni industriali.

Ho già segnalato due aree particolarmente significative al riguardo: i sistemi di retribuzione e le forme di welfare integrativo.

Forme di retribuzione a risultato appartengono alla storia delle relazioni industriali, dai cottimi tradizionali che si riproducono con nuove modalità nei lavori della *gig economy*, alle molteplici varianti di premi legati a indicatori anche alquanto sofisticati di produttività e redditività aziendale, fino a varie forme di *profit sharing* e azionariato dei dipendenti.

Queste forme retributive sono state sempre oggetto di valutazioni contrastanti, perché se da un lato possono stimolare la motivazione dei lavoratori e contribuire a una gestione flessibile dei costi aziendali, dall'altra trasferiscono parte del rischio dell'impresa sugli stessi lavoratori (Treu 2010; Campanella 2013; Gandiglio 2013).

In realtà, il significato e l'impatto di questi istituti retributivi incentivanti dipendono da fattori diversi: dal tipo di indicatori prescelti, dalla dimensione quantitativa della parte variabile rispetto a quella fissa della retribuzione, dal grado di influenza e di partecipazione dei lavoratori alla definizione e all'amministrazione degli stessi istituti.

Le ricerche in materia confermano, come si è visto, che l'efficacia di questi istituti retributivi dipende da molte variabili attinenti al loro funzionamento. Anzi, specificano che l'efficacia dei sistemi premianti rispetto agli obiettivi di promozione della produttività aziendale non può valutarsi osservando solo il disegno e le dinamiche interne dei premi, ma deve tener conto del contesto complessivo delle relazioni fra le parti, cioè del grado di partecipazione di tutti gli interessati alla gestione del sistema incentivante.

Anche le forme di welfare integrativo di quello pubblico sono risalenti nel tempo in molti sistemi nazionali. In Italia hanno acquisito contenuti diversi e nuova rilevanza in anni recenti, in conseguenza delle limitazioni intervenute nella sicurezza sociale pubblica e, per altro verso, del diffondersi fra i lavoratori di bisogni nuovi e personalizzati.

In molti Paesi, compresi quelli con un sistema consolidato di welfare pubblico, forme di benefit aziendali, unilaterali o contrattati, sono diventate una componente importante del sistema di protezione sociale. Cosicché questo sistema poggia ormai su due o più pilastri, oltre che su quello pubblico su un welfare collettivo e su una previdenza privata. Tali due pilastri hanno contribuito a mobilitare quote crescenti di spesa sociale privata destinate a soddisfare bisogni che in molti casi sarebbero destinati a rimanere insoddisfatti.

Le ricerche testimoniano che i benefit del welfare integrativo possono contribuire non solo al benessere dei lavoratori e alla produttività aziendale, ma, se adeguatamente diffusi e orientati, anche all'efficienza complessiva del sistema, in particolare con la promozione di un'economia mista di servizi. In generale risulta che tali effetti positivi dipendono dalla loro destinazione a rispondere a bisogni sociali prioritari non soddisfatti dal sistema pubblico e per altro verso da una diffusione equilibrata nel sistema, in particolare nelle piccole imprese.

Una selezione delle priorità nelle scelte di questo welfare e una distribuzione equilibrata delle risorse necessarie a sostenerlo sono condizioni necessarie affinché la diffusione di tali istituti integri in modo socialmente equilibrato il sistema delle tutele e non aumenti le disparità nella loro fruizione.

Il realizzarsi di tali condizioni dipende dalla regia delle parti sociali e dalle scelte di *policy* dei vari ordinamenti. In molti Paesi lo sviluppo degli istituti di welfare aziendale è stato sostenuto dal legislatore con diversi tipi di incentivi fiscali. In alcuni casi, come in Italia, la condizione posta è che tali istituti siano negoziati fra le parti o gestiti in forme partecipative, nel qual caso gli incentivi sono incrementati. In effetti queste forme di welfare si prestano per loro natura a essere gestite con modalità collaborative e si dimostrano



particolarmente apprezzate se i beneficiari sono informati e coinvolti nel loro funzionamento (leggi finanziarie per il 2016 e il 2017: art. 1, 89° co., l. 28 dic. 2015 nr. 208 e successive; l. 27 dic. 2017 nr. 205, nonché art. 25 del d. legisl. 15 giugno 2015 nr. 80).

Le innovazioni introdotte nelle due aree sopra segnalate hanno implicazioni non solo per la concezione dell'impresa, ma anche per il contenuto del rapporto di lavoro.

Lo schema di scambio tradizionale, retribuzione fissa contro lavoro stabile, si è andato modificando a seguito delle variazioni intervenute sia nelle forme di lavoro, sempre più variabili, sia nelle modalità delle controprestazioni. L'alterazione rispetto allo scambio tradizionale è particolarmente accentuata quando i parametri di queste forme retributive sono riconducibili non direttamente alla qualità e alla quantità del lavoro, ma a fattori esterni legati all'andamento economico e/o finanziario dell'azienda, come negli istituti di partecipazione agli utili, realizzata anche attraverso la distribuzione di azioni e le *stock options*.

Le misure di welfare contrattuale introducono un'ulteriore variante nel rapporto, perché esse non implicano prestazioni monetarie, ma controprestazioni in servizi. A differenza dei premi, esse non sono direttamente incentivanti. Sono pur sempre apportatrici di utilità al lavoratore, ma in riferimento a bisogni, personali o collettivi, attinenti al benessere della persona e alla sua famiglia. In tal modo si può dire che arricchiscono il contenuto del rapporto con elementi di scambio sociale e non solo di mercato.

Questa innovazione corrisponde a un'evoluzione generale del concetto di retribuzione, da tempo intervenuto, che la distingue da un semplice corrispettivo, quale conosciuto negli altri rapporti sinallagmatici.

La crescita del welfare costituisce una manifestazione ulteriore dell'arricchimento in senso sociale dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in quanto lo correla a bisogni personali e familiari del lavoratore che possono essere soddisfatti anche all'interno dell'azienda e del rapporto di lavoro. Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali, ma delle relazioni collettive di lavoro, orientandole verso forme in senso lato partecipative.

## Bibliografia

- M. BIAGI, *La dimensione dell'impresa nel diritto del lavoro*, Milano 1978.
- G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro negli anni '80*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 1982, pp. 373-409, poi in ID., *Lavoro, legge, contratti*, Bologna 1989, pp. 293-335.
- G. VARDARO, *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, imprese di gruppo e relazioni industriali*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 1988, pp. 203 e segg.
- F. BUTERA, *Il castello e la rete*, Milano 1990.
- G. DE SIMONE, *La gestione dei rapporti di lavoro nelle imprese a struttura complessa*, «Diritto delle relazioni industriali», 1991, 2, pp. 81-94.
- A. ACCORNERO, *La parabola del sindacato*, Bologna 1992.
- R. DEL PUNTA, *Appalti di manodopera e subordinazione*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 1995, pp. 626 e segg.
- F. LUNARDON, *Autonomia collettiva e gruppi di impresa*, Torino 1996.
- Negotiating flexibility. The role of social partners and State*, ed. M. Ozaki, Geneva 1999.
- M. BARBERA, *Dopo Amsterdam. I nuovi confini del diritto sociale comunitario*, Brescia 2000.
- A. LO FARO, *Processi di outsourcing e rapporti di lavoro*, Milano 2003.
- L. CORAZZA, *Contractual integration e rapporti di lavoro*, Padova 2004.
- T. WILTHAGEN, F. TROS, *The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets*, «Transfer», 2004, 10, 2, pp. 166-86.
- F. LUNARDON, *Gruppi di impresa tra prassi e sistema*, in *Organizzazione del mercato del lavoro e tipologie contrattuali*, a cura di M. Magnani, P.A. Varesi, Torino 2005, pp. 357-76.
- T. NANNICINI, *L'analisi economica della flessibilità nel mercato del lavoro*, in *Lavoro flessibile: opportunità o vincolo?*, a cura di F. Giovani, Milano 2005, pp. 71-82.
- A. SALENTO, *Somministrazione, appalto, organizzazione: politiche del diritto, interpretazioni, teorie organizzative*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2006, 111, pp. 441-500.
- A. BURGIO, *Cos'è il lavoro? Una riflessione teorica*, «ItalianiEuropei», 2009, 3, pp. 246-56.



TIZIANO TREU

- S. NEGRELLI, *Cambia il lavoro, cambiano le organizzazioni*, in *Il pensiero organizzativo in Italia. Studi per Giuseppe Bonazzi*, a cura di M. Marzano, Milano 2009, pp. 27-47.
- O. RAZZOLINI, *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da "unicità di impresa"*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2009, 12, pp. 263-304.
- M. BARBERA, *Trasformazioni della figura del datore di lavoro e flessibilizzazione delle regole del diritto*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2010, 126, pp. 203-55.
- F. BUTERA, *L'impresa integrale*, «Sviluppo e organizzazione», 2010, 1, pp. 18-39.
- V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2010, 125, pp. 1-86.
- T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, «Rivista italiana di diritto del lavoro», 2010, 29, 4, pp. 637-92.
- I. MANDL, F. CELIKEL-ESSER, *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, Luxembourg 2012.
- A. TURSI, *Il 'welfare' aziendale. Profili costituzionali*, «Rivista delle politiche sociali», 2012, 3, pp. 213-35.
- V. BAVARO, *L'aziendalizzazione nell'ordine giuridico-politico del lavoro*, «Lavoro e diritto», 2013, 2, pp. 213-42.
- P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, working papers M. D'Antona.IT, 2013, 185.
- M. GANDIGLIO, *Partecipazione agli utili; azionariato dei dipendenti e salario di produttività: dialoghi con le aziende sulla partecipazione finanziaria*, in *Verso nuove relazioni industriali*, a cura di M. Carrieri, T. Treu, 2013, pp. 455-80.
- S. MALANDRINI, *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*, «Rivista italiana di diritto del lavoro», 2013, 32, 3, pp. 141-49.
- R. MUFFELS, T. WILTHAGEN, *Flexicurity: a new paradigm for the analysis of labor markets and policies challenging the trade-off between flexibility and security*, «Social Compass», 2013, 7, pp. 111-22.
- E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Il welfare delle aziende in Italia*, Bologna 2013.
- R. MUFFELS, C. CROUCH, T. WILTHAGEN, *Flexibility and security: national social models in transitional labour markets*, «Transfer», 2014, pp. 99-114.
- La partecipazione incisiva*, a cura di M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, Bologna 2015 (in partic. M. CARRIERI, P. NEROZZI, *Partecipazione e democrazia nelle imprese: un'altra via è possibile*, pp. 7 e segg.; L. PERO, A. PONZELLINI, *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, pp. 45 e segg.; L. ZOPPOLI, R. SANTAGATA, *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese e l'azionariato di base collettiva*, pp. 299 e segg.).
- M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *The risk of automation for jobs in OECD Countries*, OECD Social, Employment and migration working papers nr. 189, 2016.
- B. CARUSO, *The bright side of the moon. Politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, «Rivista italiana di diritto del lavoro», 2016, 2, pp. 177-207.
- Welfare aziendale 2.0*, a cura di T. Treu, Milanofiori-Assago 2016 (in partic. F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale. Trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, pp. 73-109).
- R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro*, Milano 2017<sup>9</sup>.
- F. GUARRIELLO, *Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 2017, 153, pp. 97-138.
- T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, «Diritto delle relazioni industriali», 2017, 3, pp. 597-633.
- EUROFOUND, *Automation, digitisation and platforms: implications for work and employment, 2018*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/automation-digitisation-and-platforms-implications-for-work-and-employment>.
- A. PERALTA-ALVA, A. ROITMAN, *Technology and the future of work*, IMF working papers nr. 18/207, 2018, <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/09/28/Technology-and-the-Future-of-Work-46203>.
- T. KOCHAN, *Challenges and opportunities facing ILERA and our field*, paper presented at the ILERA World Congress, Seoul, July 2018.
- Sindacato e contrattazione nelle multinazionali*, a cura di F. Guarriello, C. Stanzani, Milano 2018 (in partic. D. GOTTARDI, *CSR da scelta unilaterale a oggetto di negoziazione collettiva: la responsabilità sociale contrattualizzata*, pp. 59 e segg.).

