

Stability and flexibility in Labour Law reforms. Europe and Latin America

edited by

Stefano Bellomo, Domenico Mezzacapo, Fabrizio Ferraro



Collana Studi e Ricerche 145

DIRITTO, POLITICA, ECONOMIA

Stability and flexibility
in Labour Law reforms.
Europe and Latin America

edited by

Stefano Bellomo, Domenico Mezzacapo, Fabrizio Ferraro



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2024

Il presente volume è finanziato dai fondi del progetto grande di Ateneo
“Stability and flexibility in Labour Law reforms. Europe and Latin America”
di cui è responsabile scientifico il prof. Stefano Bellomo.

Copyright © 2024

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Registry of Communication Workers registration n. 11420

ISBN 978-88-9377-309-6

DOI 10.13133/9788893773096

Publicato nel mese di febbraio 2024 | *Published in February 2024*



Opera distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione –
Non commerciale – Non opere derivate 3.0 Italia e diffusa in modalità
open access (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

*Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial –
NoDerivatives 3.0 Italy (CC BY-NC-ND 3.0 IT)*

In copertina | *Cover image: Mario Sironi, L'Italia tra le Arti e le Scienze (part.), 1935, Roma. Foto: Archivio Sapienza.*

Indice

Prefazione	di Stefano Bellomo, Domenico Mezzacapo, Fabrizio Ferraro	9
Tra stabilità e flessibilità: il nocciolo duro di tutele riconosciute ai lavoratori	Dario Calderara, Roberta Rainone	15
1. L'incerto equilibrio tra stabilità e flessibilità del lavoro all'epoca della globalizzazione		15
2. L'interpretazione sistematica della Carta costituzionale alla luce dei recenti mutamenti del mercato del lavoro		17
2.1. L'emergere nella Carta costituzionale di un "modello" di lavoro compatibile con il pieno sviluppo della persona umana		18
2.2. Dignità sociale e precarietà del lavoro: la precettività del dettato costituzionale		20
3. La nozione e le misure di <i>flexicurity</i> : il modello europeo e le relative <i>guidelines</i>		21
3.1. Segue... il modello italiano		23
3.2. Principi e strumenti volti a garantire o incentivare la stabilità dei rapporti di lavoro		28
4. I nuovi <i>trend</i> della flessibilità alla luce dell'esame comparato		29
Estabilidad y flexibilidad en el derecho del trabajo argentino	Juan Pablo Mugnolo, Lucas Caparrós	31
1. La eludida tendencia reformista regional		31
1.1. La tendencia regional		31
1.2. Los años '90 y las reformas laborales		32

1.3. La contrareforma y el recupero de la estructura jurídica del contrato de trabajo	33
2. El marco normativo del contrato individual de trabajo en términos de flexibilidad	34
2.1. La flexibilidad interna	34
2.2. La flexibilidad externa	36
3. Corolario	41
 Stabilità e flessibilità nella riforma del lavoro brasiliana derivante dalla Legge n. 13.467/2017 <i>Eliana dos Santos Alves Nogueira, Gislene Aparecida Sanches, Victor Hugo de Almeida</i>	 43
1. Introduzione	43
2. Diritto individuale del lavoro	45
2.1. Flessibilità nell'assunzione: il rapporto di lavoro intermittente	45
2.2. La Flessibilità durante il contratto: le modifiche all'interno dei rapporti di lavoro e il recesso dal contratto individuale	49
2.3. L'esternalizzazione delle attività imprenditoriali e la responsabilità delle aziende impegnate	56
3. Diritto sindacale	57
4. Conclusione	60
 Flessibilità e stabilità nelle riforme del lavoro in Spagna <i>Juan Gil Plana</i>	 63
i. Introduzione	63
ii. La prima riforma dei rapporti di lavoro in Spagna: la protezione della disoccupazione	63
iii. Riforme del mercato del lavoro negli anni '90	67
1. Legge 32/1992, del 30 luglio 1992, sulla promozione dell'occupazione e la protezione dalla disoccupazione	67
2. Legge 11/1994, del 19 maggio 1994, che modifica alcuni articoli dello Statuto dei lavoratori, e del testo della Legge sulla procedura del lavoro e della Legge sui reati e le pene nell'ordine sociale	69

3. Legge 63/1997, del 26 dicembre 1997, per migliorare il mercato del lavoro e promuovere le assunzioni	73
4. Regio Decreto-legge 15/1998, del 27 novembre 1998, sulle misure urgenti per il miglioramento del mercato del lavoro in relazione al lavoro a tempo parziale e la promozione della sua stabilità	75
iv. Le riforme del mercato del lavoro nel XXI secolo	76
1. Legge 12/2001, del 9 luglio, sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro	76
2. Legge 45/2002, del 12 dicembre, sulla riforma del sistema di protezione della disoccupazione e il miglioramento dell'occupabilità	77
3. Regio Decreto-legge 5/2006, del 9 giugno, sul miglioramento della crescita e dell'occupazione	79
4. Legge 14/2009, dell'11 novembre, che regola il programma di protezione e inserimento della disoccupazione temporanea	81
5. Legge 35/2010, del 17 settembre, sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro	83
6. Regio Decreto-legge 7/2011, del 10 giugno, sulle misure urgenti per la riforma della contrattazione collettiva	85
7. Legge 3/2012 sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro	86
8. Regio Decreto-legge 32/2021, del 28 dicembre, sulle misure urgenti per la riforma del lavoro, la garanzia della stabilità dell'occupazione e la trasformazione del mercato del lavoro	89
8.1. La riforma della contrattazione collettiva	90
8.2. La riforma del sistema contrattuale spagnolo	90
8.3. L'impegno per la flessibilità interna	91

Temporary work from a psychological perspective: contextual conditions and individual dimensions related to well-being, job attitudes and employment outcomes	95
<i>Chiara Consiglio, Gabriel Machado Paz, Ana Claudia Souza Vazquez</i>	

1. The impact of flexible forms of work on worker well-being and job attitudes: a comparison with permanent work	95
2. The role of personal resources in dealing with temporary work	100

3. Conclusions and suggestions for future research	103
References	105
Biografie autori	111

Tra stabilità e flessibilità: il nocciolo duro di tutele riconosciute ai lavoratori¹

Dario Calderara, Sapienza Università di Roma

Roberta Rainone, Sapienza Università di Roma

SOMMARIO: 1. L'incerto equilibrio tra stabilità e flessibilità del lavoro all'epoca della globalizzazione; 2. L'interpretazione sistematica della Carta costituzionale alla luce dei recenti mutamenti del mercato del lavoro; 2.1. L'emergere nella Carta costituzionale di un "modello" di lavoro compatibile con il pieno sviluppo della persona umana; 2.2. Dignità sociale e precarietà del lavoro: la precettività del dettato costituzionale; 3. La nozione e le misure di *flexicurity*: il modello europeo e le relative *guidelines*; 3.1. Segue... il modello italiano; 3.1.1. La flessibilità interna: dalla disciplina in materia di orario di lavoro allo *ius variandi*; 3.1.2. La flessibilità esterna delle assunzioni e dei licenziamenti; 3.2. Principi e strumenti volti a garantire o incentivare la stabilità dei rapporti di lavoro; 4. I nuovi *trend* della flessibilità alla luce dell'esame comparato.

1. L'incerto equilibrio tra stabilità e flessibilità del lavoro all'epoca della globalizzazione

Il continuo adattamento dei contenuti del diritto del lavoro all'evoluzione dei fenomeni sociali ed economici su scala globale costituisce la principale causa «del ripensamento degli schemi regolativi e delle categorie definitorie tradizionali»². Non può infatti dubitarsi dell'incidenza sul sistema produttivo nazionale della rivoluzione digitale e della diffusione

¹ Nonostante il presente contributo sia frutto del lavoro comune dei due Autori, i paragrafi 1, 2, 2.1, 2.2 e 3 sono da attribuire a Dario Calderara; i paragrafi 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2 e 4 sono da attribuire a Roberta Rainone.

² V. Brino, *Il caso Uber, tra diritto del lavoro e diritto della concorrenza*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, Milano, 2018, pp. 135 ss.

del settore terziario³. Incidenza che ha determinato un mutamento nella regolamentazione del mercato del lavoro e nella gestione del rapporto di lavoro con il passaggio dalla spasmodica ricerca di una totale occupazione alla più concreta tensione verso la piena occupabilità⁴.

Tanto che la globalizzazione del mercato del lavoro – ove si registra una crescente concorrenza tra i fattori della produzione, tra cui *in primis* la forza lavoro – ha determinato, e sta ancora determinando, profonde trasformazioni nelle politiche del lavoro adottate ai diversi livelli, nazionale, europeo e internazionale⁵.

Ed è proprio il collegamento funzionale tra diritto del lavoro e trasformazioni sociali ed economiche che, sebbene abbia reso incerto il punto di equilibrio tra le istanze di stabilità e quelle di flessibilità, ha evidenziato la necessità di una rivoluzione copernicana nella regolamentazione dei rapporti di lavoro: dalla tutela del lavoratore “dal mercato del lavoro” alla tutela del lavoratore “nel mercato del lavoro”⁶.

In effetti solo a partire dagli anni Settanta, anche grazie al processo di integrazione comunitaria che ha interessato l’ordinamento italiano, il rapporto tra intervento pubblico e mercato del lavoro si è modificato realizzandosi il passaggio da una visione assolutistica a quella di integrazione funzionale ove l’intervento pubblico si propone l’obiettivo – non di sostituirsi alle leggi del mercato – ma di regolamentarlo dall’esterno al fine di garantirne una maggiore trasparenza e correttezza⁷.

³ Ci si riferisce in particolare all’avvento della rivoluzione digitale che ha realizzato il passaggio dalla impresa di stampo fordista – basata sull’impiego della catena di montaggio e caratterizzata dallo svolgimento della prestazione in presenza di precisi vincoli di spazio e di tempo della prestazione – all’impresa digitale nonché all’emergere del cd. Settore terziario avanzato comprendente tutte quelle attività di offerta di servizi innovativi, caratterizzati da un prevalente contenuto intellettuale e da un uso massivo di *internet*.

⁴ Sul punto si rinvia a N. De Marinis, *Né “piena occupazione” né “occupabilità”: il mercato del lavoro senza approdo del “Decreto Dignità”*, in *Lav. Prev. oggi*, 2018, 11-12, pp. 645-652.

⁵ Vd. V. Brino, *Diritto del lavoro, concorrenza e mercato. Le prospettive dell’Unione europea*, Padova, Cedam, 2012, pp. 1 ss.

⁶ Per una ricostruzione storica si rinvia a F. Carinci, *Fifty years of the Workers’ Statute (1970-2020)*, in *Italian Labour Law e-Journal*, 2020, 2, pp. 1-14.

⁷ Vd. sul punto G. Santoro-Passarelli, *Competitività e flessibilità del rapporto di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2, 2009, p. 201 e ss.

2. L'interpretazione sistematica della Carta costituzionale alla luce dei recenti mutamenti del mercato del lavoro

Prendendo le mosse dal legame intercorrente tra diritto del lavoro e fenomeni sociali, economici e politici, al fine di meglio comprenderne gli attuali approdi, è doveroso soffermarsi sul ruolo giocato dalla Costituzione nella (ri)costruzione del sistema lavoristico⁸.

Almeno sino all'entrata in vigore della Carta costituzionale preminente rilievo era assegnato alla figura dell'imprenditore, definito quale capo dell'impresa e soggetto da cui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori⁹. Tanto che sino al 1948 la disciplina del rapporto di lavoro, totalmente contenuta nel Codice civile del 1942, era costruita, da un lato, sulla nozione di impresa/imprenditore e, dall'altro, sulle poliformi figure dei suoi collaboratori¹⁰.

Sebbene il vero cambiamento di paradigma si sia realizzato con la legge 20 maggio 1970, n. 300 – che ha costituzionalizzato i diritti individuali e collettivi dei lavoratori¹¹ – già l'Assemblea Costituente aveva riconosciuto al lavoro, nella sua più ampia accezione, un ruolo centrale nel rinnovato ordinamento costituzionale¹².

Dopo una prima fase di transizione, dovuta al complesso processo di adeguamento costituzionale del diritto del lavoro, la Costituzione è divenuta il parametro di valutazione nell'applicazione delle norme codicistiche ed extracodicistiche in materia di rapporto di lavoro¹³.

Ebbene, i principi espressi a livello costituzionale rappresentano oggi – ancora più di ieri – un punto fermo nella regolamentazione e interpretazione del diritto del lavoro e del mercato del lavoro e fungono

⁸ Vd. *ex multis* F. Santoro-Passarelli, *Presente ed avvenire del contratto collettivo in Italia*, in *Saggi di diritto civile*, Jovene, 1961, I, p. 205 e ss. (già *Iustitia*, 1949, p. 3 e ss.); S. Pugliatti, *Proprietà e lavoro nell'impresa*, in *Riv. giur. lav.*, 1954, I, 135 ss.; C. Mortati, *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1954, I, 149 ss.

⁹ Vd. comma 1, art. 2086 c.c. secondo cui «L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori».

¹⁰ Questa ricostruzione è confermata dalla stessa sistematica del Codice civile del 1942 che, nel dedicare il Libro V ai rapporti di lavoro, ha riservato ampio spazio alla nozione di impresa ed alla sua gestione/direzione/organizzazione ad opera dell'imprenditore/datore di lavoro.

¹¹ Cfr. L. Montuschi, *La Costituzione e i lavori*, in *Riv. it. dir. lav.*, II, 2009, p. 153 e ss.

¹² Vd. M. D'Antona, *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1999, suppl. n. 3, p. 15 e ss.

¹³ Per una più ampia analisi in materia si rinvia a U. Natoli, *Limiti costituzionali dell'autonomia privata nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1955, p. 1 e ss.

da parametro di valutazione ai fini della verifica del rispetto degli standard minimi di tutela riconosciuti in favore dei lavoratori nel mutato contesto dell'economia globale.

Tanto che, pur a voler privilegiare politiche volte alla massima flessibilità del mercato del lavoro, sia il diritto internazionale – anche nella sua più ristretta veste di *lex mercatoria* – quanto il diritto europeo e quello nazionale devono in ogni caso rispettare i principi fondamentali dettati dalla Costituzione a tutela del lavoratore.

2.1. L'emergere nella Carta costituzionale di un "modello" di lavoro compatibile con il pieno sviluppo della persona umana

Venendo al merito dell'analisi, di particolare rilievo in materia sono gli articoli 3, 4, 35, 36, 37, 38 e 41 della Costituzione sui quali è opportuno soffermare l'attenzione al fine di valutare la resistenza dei principi costituzionali alle mutevoli regole del mercato¹⁴.

Anzitutto è bene evidenziare come già a partire dall'art. 1 la Carta costituzionale riconosca il lavoro quale valore fondamentale della Repubblica. Sebbene trattasi di una mera enunciazione di principio, il collegamento dell'art. 1 Cost. con il complesso articolato in materia giuslavoristica consente di comprendere sin da subito la sua posizione centrale anche grazie all'avvicinamento del diritto del lavoro a quello più ampio delle persone¹⁵.

Al fine di delimitare la nozione di lavoro impiegata dall'Assemblea costituente, è bene partire dall'analisi combinata degli artt. 4 e 35 Cost., in quanto – fungendo quest'ultimo da norma di apertura del Titolo III, dedicato ai rapporti economici – rappresenta il naturale svolgimento del diritto al lavoro di cui all'art. 4 della Costituzione¹⁶. In effetti, il poliforme impiego del termine – tanto ampio da potervi ricomprendere sia i tipici schemi giuridici del lavoro subordinato e del lavoro autonomo, in tutte le sue declinazioni, sia rapporti e figure che si collocano al di

¹⁴ Pari rilevanza in materia è riconosciuta agli artt. 39 e 40 della Costituzione, ove viene in rilievo la tutela costituzionale dei diritti dei lavoratori a rilevanza collettiva nonché i diritti delle associazioni sindacali che li riuniscono, quali il diritto di sciopero e la libertà di organizzazione sindacale.

¹⁵ Cfr. L. Montuschi, *La Costituzione...*, op. cit., p. 153 e ss.

¹⁶ Sul punto vd. da ultimo P. Tullini, *La salvaguardia dei diritti fondamentali della persona che lavoro nella gig economy*, in *Costituzionalismo.it*, n. 1/2020, pag. 52.

fuori del mercato (tra cui, a titolo esemplificativo, *stage* e volontariato)¹⁷ – ha posto gli interpreti innanzi alla complessa questione della concreta definizione del relativo ambito di applicazione.

Nonostante l'iniziale interpretazione restrittiva ad opera della dottrina¹⁸, che aveva limitato il riferimento ai rapporti di cui all'art. 2094 c.c., anche grazie ad alcuni interventi della Corte costituzionale si è registrata una totale inversione di rotta¹⁹. In effetti, come evidenziato dal giudice delle leggi, potendo rinvenire il presupposto della disciplina lavoristica nel disequilibrio di fatto esistente nel rapporto di lavoro e nel coinvolgimento diretto della persona del lavoratore nello svolgimento della prestazione, nulla lascia intendere che le tutele previste a livello costituzionale siano riservate al solo lavoratore subordinato.

Passando brevemente alla revisione delle principali disposizioni in materia, la congiunta trattazione dell'art. 3 e 36 Cost. discende dall'inegabile legame intercorrente tra comma 2 dell'art. 3 – principio di uguaglianza sostanziale²⁰ – e comma 1 della seconda previsione, in quanto parametro interpretativo che, invero, fa da sfondo all'applicazione dell'intera normativa giuslavoristica.

Ebbene, in un contesto quale quello del mercato del lavoro globale l'art. 36 funge da norma di apertura e di chiusura dell'intero sistema, ponendo i presupposti per alcune fondamentali garanzie in favore del lavoratore in materia di retribuzione nonché di organizzazione dell'orario di lavoro.

Alla medesima *ratio* sembra essere ispirato l'art. 37 – anch'esso concreta attuazione del principio di uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3, comma 3 Cost. – che riconosce specifici diritti in favore di alcune categorie di lavoratori, tra cui le donne e i minori²¹.

Parimenti rilevanti sono infine gli articoli 38 e 41 della Costituzione. Mentre il primo, infatti, riconosce ai lavoratori il diritto alla sicurez-

¹⁷ Cfr. L. Montuschi, *La Costituzione...*, op. cit., p. 153 e ss.

¹⁸ Per una più ampia analisi in materia si rinvia a F. Martelloni, *La tutela del lavoro nel prisma dell'art. 35 Cost.*, in *Riv. it. dir. lav.*, III, 1 settembre 2020, p. 399 e ss.

¹⁹ Vd. in particolare, C. cost. 8 novembre 2018, n. 194, in *Dir. relaz. Ind.*, 2019, 2, 654 ss.; ma richiami del medesimo tenore all'art. 35 Cost. sono presenti in epoca più risalente in C. cost. 9 giugno 1965, n. 45, in *DeJure*.

²⁰ Sui molteplici riflessi dell'art. 3 Cost. sul rapporto di lavoro si rinvia a M. De Luca, *Uguaglianza e lavoro: quanto (poco) resta nel nostro diritto vivente*, in *Riv. it. dir. lav.*, II, 2016, p. 235 e ss.

²¹ Sull'art. 37 Cost. vd. U. Romagnoli, *Il sistema economico nella costituzione*, in *Tratt G, I*, Cedam, 1977, p. 139 e ss.

za sociale – nella duplice veste di assistenza sociale (art. 38, comma 1 Cost.) e previdenza sociale (art. 38, comma 2 Cost.)²² –; il secondo, relativo al principio di libertà di iniziativa economica privata, rappresenta il parametro di valutazione delle scelte imprenditoriali nell'operazione di bilanciamento posta in essere dalla Corte costituzionale.

2.2. Dignità sociale e precarietà del lavoro: la precettività del dettato costituzionale

Strettamente collegata alla *querelle* relativa alla concreta individuazione dei destinatari della normativa costituzionale, è quella concernente la diretta precettività – o meno – delle disposizioni ivi contenute.

Dibattito non privo di effetti dal momento che il riconoscimento della natura non precettiva del dettato costituzionale rendeva necessaria, ai fini del riconoscimento della sua forza cogente, l'attuazione dei principi espressi dalla Costituzione mediante l'emanazione di specifiche normative²³.

Ebbene la questione si è risolta – nonostante il persistere di contrastanti opinioni – solo con l'entrata in vigore dello Statuto dei Lavoratori, che ha dato concreta attuazione ai precetti costituzionali²⁴.

In effetti, grazie alla interpretazione costituzionalmente orientata delle disposizioni contenute nella l. n. 300/1970, il nucleo della normativa posta a tutela dei lavoratori è stato individuato nel principio di inderogabilità (in realtà già contenuto in alcune previsioni del codice civile del 1942)²⁵.

Sin dai primi sviluppi in materia, la inderogabilità delle regole di tutela dei lavoratori era stata contrapposta al concetto di flessibilità del mercato, caratterizzata in particolare dal riconoscimento in favore

²² Per una più ampia analisi in materia di flessibilità del mercato del lavoro e sistema previdenziale si rinvia a A. Sgroi, *Flessibilità del mercato del lavoro e sistema previdenziale*, in *Dir. relaz. Ind.*, IV, 2009, p. 881 ss.

²³ Sulla precettività delle norme della Costituzione si rinvia per tutti a M. D'Antona, *Il quarto comma dell'art. 39 della Costituzione oggi*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 20, IV, 1998, p. 665 e ss. nonché a L. Mengoni, *L'influenza del diritto del lavoro sul diritto civile*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1990, p. 1 e ss.

²⁴ Cfr. L. Montuschi, *La Costituzione...*, op. cit., p. 153 e ss.

²⁵ Vd. F. Guarriello, *A cinquant'anni dallo Statuto: come è cambiato il lavoro e la sua tutela nell'ordinamento multilivello*, in *Costituzionalismo.it*, 2020, I, 1, p. 236 e ss.

del datore di lavoro/imprenditore del potere di organizzare l'azienda secondo le proprie regole a cui la forza lavoro doveva essere soggetta²⁶.

Essendo tale riconoscimento la diretta conseguenza delle riforme emanate in materia, parte degli interpreti ha parlato di una vera e propria «mutazione genetica»²⁷ impressa al diritto del lavoro, tanto dirompente da trasformarlo nel diritto posto a sostegno dell'impresa e non anche dei lavoratori.

Una simile visione – sebbene in parte rispondente alla *ratio* degli interventi del legislatore a partire dagli anni Novanta dello scorso secolo²⁸ – risulta solo parziale in quanto tende a non tenere in considerazione le opposte esigenze di tutela a cui è stata data risposta ai differenti livelli: internazionale, europeo e nazionale²⁹.

3. La nozione e le misure di *flexicurity*: il modello europeo e le relative *guidelines*

Il punto di equilibrio tra i due antinomici interessi – stabilità del rapporto di lavoro, da un lato, e flessibilità del mercato del lavoro, dall'altro lato – è stato rinvenuto nel modello di *flexicurity*.

In effetti, a seguito di una fase di estrema rigidità – caratterizzata dalla totale sfiducia nei confronti dei meccanismi del mercato a cui era conseguita l'idea di un necessario intervento pubblico nella regolamentazione dei rapporti di lavoro³⁰ – la *flexicurity* ha rappresentato, a partire dagli anni Novanta, lo strumento mediante il quale si è tentato di bilanciare l'interesse alla stabilità dei rapporti con le istanze di flessibilità provenienti dal mercato.

²⁶ Vd. M. Rusciano, *Sul metodo delle riforme del Diritto del lavoro, Relazione al Convegno "Le recenti riforme del diritto del lavoro in Europa"*, Napoli, 12 aprile 2018, in *Dir. lav. mer.*, 2018, II, p. 199 ss.

²⁷ Cfr. M. Rusciano, *Sul metodo delle riforme ...*, op. cit., p. 199 ss.

²⁸ Cfr. G. Santoro-Passarelli, *Competitività e flessibilità del rapporto di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2, 2009, p. 201 e ss.

²⁹ Sul rapporto tra flessibilità e Costituzione si rinvia per tutti a G. Santoro-Passarelli, *Trasformazioni socio-economiche e nuove frontiere del diritto del lavoro. Civiltà giuridica e trasformazioni sociali nel diritto del lavoro*, in *Dir. relaz. ind.*, II, 1 giugno 2019, p. 417 e ss.

³⁰ Ci si riferisce, in particolare, alle vicende verificatesi a partire dagli anni '70 dello scorso secolo e al clima diffuso di estrema sfiducia nei confronti delle logiche di mercato, ritenute incompatibili con la tutela dei diritti dei lavoratori.

Anzitutto bisogna chiarire come la *flexicurity* sia stata intesa – per lo meno nelle prime fasi di attuazione – quale meccanismo di risposta alla deregolamentazione³¹ del mercato del lavoro volto all'integrazione delle politiche sociali con quelle neoliberiste³² nonché – in una fase più matura – come strategia per accrescere simultaneamente la flessibilità del mercato del lavoro, l'organizzazione e le relazioni del lavoro e anche la sicurezza dell'impiego e quella sociale³³.

Nonostante lo sviluppo di questo modello a partire dagli anni Novanta, la crisi economica e la recessione finanziaria del 2008 hanno comportato un rallentamento nella concreta attuazione delle relative misure, data la crescente preoccupazione per le conseguenze negative in termini di disoccupazione e perdita dei posti di lavoro³⁴. Ciononostante, con il superamento della crisi, la *flexicurity* è tornata al centro delle riflessioni dei politici e della dottrina.

Punto di partenza ai fini di una più completa analisi in materia sono le *guidelines* adottate a livello europeo sulla base dell'esperienza danese e olandese³⁵ e contenute – quali mere enunciazioni di principio data la loro natura di *soft law* – all'interno della Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e Comitato delle regioni.

In particolare nel documento sono state individuate cinque componenti essenziali della *flexicurity*, quali l'utilizzo di forme contrattuali flessibili e affidabili; la previsione di strategie integrate di apprendimento lungo tutto l'arco della vita ai fini di una maggiore adattabilità e occupabilità dei lavoratori; l'adozione di efficaci politiche attive del mercato del lavoro e infine la realizzazione di sistemi moderni di sicurezza sociale.

³¹ Per una più ampia analisi dal punto di vista macroeconomico si rinvia a E. Brancaccio, R. Giammetti, *Le «riforme strutturali» del mercato del lavoro: promesse politiche ed evidenze empiriche*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2019, II, 1, p. 193 ss.

³² Cfr. F. Tros, *La flexicurity in Europa può sopravvivere a una doppia crisi?*, in *Dir. relaz. ind.*, II, 2013, p. 377 ss.

³³ Vd. T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of “flexicurity”. A new approach to regulating employment and labour markets*, in *Transfer*, 2004, 10, 2, p. 166 ss.

³⁴ Si rinvia a T. Treu, *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *Dir. relaz. ind.*, II, 1 giugno 2020, p. 235 e ss.

³⁵ Di rilievo sono inoltre i molteplici interventi adottati in materia di flessicurezza a livello europeo tra cui, in particolare, il documento “Principi comuni sulla *flexicurity*” adottato dal Consiglio europeo il 6 dicembre 2007; la comunicazione sulla *flexicurity* a cura della Commissione europea del 27 giugno 2007; il Libro Verde sulla modernizzazione del mercato del lavoro, pubblicato il 22 novembre 2006 nonché la Strategia Europa 2020.

Trattasi di misure da sviluppare con il necessario coinvolgimento delle parti sociali.

3.1. Segue... il modello italiano

Data la natura di *soft law* delle linee guida adottate a livello europeo, si è registrata una attuazione eterogenea delle misure di *flexicurity* nei differenti ordinamenti nazionali. Per quel che concerne il territorio italiano, l'implementazione della strategia in materia di flessicurezza può definirsi squilibrata³⁶.

In effetti, anche in conseguenza del dilagare della crisi economico-finanziaria, le misure impiegate dal legislatore italiano si caratterizzano per una maggiore attenzione alla flessibilità del mercato rispetto alla sicurezza del lavoro³⁷. Basti infatti pensare alle riforme intervenute in materia di riorganizzazione delle tipologie contrattuali a cui, però, non sono seguiti interventi altrettanto penetranti in materia di politiche attive del lavoro nonché di ammortizzatori sociali³⁸.

Ai fini di una più completa analisi è necessario soffermarsi sulle diverse misure di flessibilità, tanto interna quanto esterna, adottate nel nostro ordinamento. Una simile ricostruzione consente infatti, non solo di comprendere i risultati positivi/negativi prodotti in termini di occupazione, ma anche di verificare le carenze registrate in termini di tutela della sicurezza del lavoro. Ciò in quanto, prendendo le mosse da esperienze diverse da quella italiana³⁹, è stato verificato come il collegamento tra flessibilità e sicurezza debba considerarsi direttamente proporzionale: per raggiungere risultati positivi le misure di flessibilità devono essere accompagnate da interventi di politica attiva⁴⁰.

³⁶ Cfr. T. Treu, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, in *Dir. relaz. ind.*, 2017, n. 3, p. 597 e ss.

³⁷ Vd. I. Mandl, F. Celikel-Esser, *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, in *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2012, 13 ss.

³⁸ Il bilanciamento tra i due interessi – pur con una evidente tensione verso la flessibilizzazione del mercato del lavoro – descrive la *ratio* che ha condotto il legislatore all'adozione del *Jobs Act* (l. 10 dicembre 2014, n. 183).

³⁹ Ci si riferisce in particolare alle esperienze tedesca e danese su cui vd. P. Auer, *La flexicurity nel tempo della crisi*, in *Dir. relaz. ind.*, I, 2011, p. 37 e ss.

⁴⁰ Cfr. T. Treu, *Una seconda fase*, op. cit., p. 597 e ss.

3.1.1. La flessibilità interna: dalla disciplina in materia di orario di lavoro allo *ius variandi*

Con il sintagma “flessibilità interna” si indicano le modalità con cui viene regolato lo svolgimento del rapporto di lavoro. Assumono particolare rilievo in materia gli interventi relativi all’orario di lavoro, alla modifica delle mansioni e al costo del lavoro.

Venendo brevemente alle misure concernenti il primo aspetto, va rilevato anzitutto come la regolamentazione dei tempi di lavoro rappresenti oggi uno dei principali strumenti di gestione e organizzazione del rapporto di lavoro⁴¹. Gestione resa ancora più complessa dall’evoluzione tecnologica che ha posto in luce l’emergere di nuove istanze, quali quelle «esistenziali» dei lavoratori⁴².

Non sorprende l’importanza di un simile strumento, già evidenziata dal legislatore comunitario con la Direttiva 2003/88/CE – attuata dal d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 – mediante l’ampio rinvio operato dalla legge ai contratti collettivi nella definizione di molteplici istituti in materia⁴³. Del resto non può negarsi il maggior dinamismo della contrattazione collettiva rispetto alla legge nonché – specialmente per quel che concerne i contratti collettivi aziendali – la preminente attenzione alle istanze concrete dei lavoratori.

Esemplificative sono le recenti vicende di alcuni contratti aziendali⁴⁴ ove, anche grazie all’«accoglimento delle opportunità derivanti dai nuovi strumenti tecnologici»⁴⁵, la duplice finalità di bilanciamento Vita-Lavoro e di miglioramento delle *performance* e produttività è stata realizzata mediante l’adozione di un modello organizzativo improntato alla flessibilità e, in particolare, l’introduzione della settimana lavorativa corta e ulteriori agevolazioni in materia di orario di lavoro.

⁴¹ Cfr. A. Maresca, *Contrazione del lavoro e flessibilità dei tempi di lavoro indotte dal Covid-19: esperienze e prospettive*, in *Riv. it. dir. lav.*, II, 1 giugno 2020, p. 287 e ss. nonché V. Zeppilli, *Legislazione in materia di lavoro. Flessibilità oraria per impresa e lavoratori: due esperienze a confronto*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 1 marzo 2019, p. 3 e ss.

⁴² In materia di innovazione tecnologica e orario di lavoro vd. per tutti S. Bellomo, *Forme di occupazione “digitale” e disciplina dell’orario di lavoro*, in *Federalismi.it – Focus Lavoro, Persone, Tecnologia*, 27 luglio 2022.

⁴³ Basti pensare ad alcune rilevanti previsioni contenute nella Direttiva 2003/88/CE tra cui l’art. 4 in materia di pause, l’art. 6 relativo alla durata massima settimanale del lavoro o ancora l’art. 8 sul lavoro notturno.

⁴⁴ Ci si riferisce in particolare al Contratto Integrativo per il Centro Direzionale Lavazza, siglato il 23 novembre 2022 e valido a partire dal primo gennaio 2023.

⁴⁵ Contratto Integrativo per il Centro Direzionale Lavazza del 23.11.2022, p. 10.

Direttamente collegata alla tematica in questione è quella relativa al costo del lavoro. In un mercato altamente concorrenziale, il lavoro costituisce uno dei maggiori costi posti a carico dell'imprenditore. Tanto che la flessibilità dei salari – la cui quantificazione minima è integralmente rimessa ai contratti collettivi – rappresenta uno degli strumenti più impiegati congiuntamente ad altre misure per raggiungere il susposto fine⁴⁶.

Infine ulteriore misura è rinvenibile nella disciplina delle mansioni. La flessibilità funzionale è infatti stata incentivata mediante l'entrata in vigore di uno dei decreti attuativi del *Jobs Act* che ha modificato l'art. 2103 del codice civile⁴⁷.

Il radicale mutamento di prospettiva nella regolamentazione della materia è rinvenibile nel nuovo punto di equilibrio tra la tutela dei contrapposti interessi sbilanciato a favore della realizzazione di una maggiore mobilità professionale⁴⁸.

Nonostante i numerosi profili di novità, due sono le principali innovazioni: il riconoscimento del potere di adibizione del lavoratore a mansioni diverse tanto nelle ipotesi di mobilità orizzontale⁴⁹ che in quelle di mobilità verticale *in peius*⁵⁰; il nuovo limite all'esercizio di questo potere rinvenibile nella riconducibilità delle mansioni alla medesima categoria legale ed a un solo livello di inquadramento inferiore⁵¹.

3.1.2. La flessibilità esterna delle assunzioni e dei licenziamenti

Nell'alveo delle misure di flessibilità esterna vanno ricomprese le regole di entrata e di uscita dal lavoro. Trattasi di misure eterogenee che muovono dalla riorganizzazione delle tipologie contrattuali, passando per la innovativa disciplina avente ad oggetto il lavoro autonomo, sino

⁴⁶ Cfr. T. Treu, *Una seconda fase*, op. cit., p. 597 e ss.

⁴⁷ Ci si riferisce al D.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, art. 3 rubricato "Disciplina delle mansioni", per una più ampia ricostruzione in dottrina si rinvia a E. Gramano, *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, Franco Angeli, 2022.

⁴⁸ Vd. M. Brollo, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Dir. relaz. ind.*, II, 1 giugno 2019, p. 468 e ss.

⁴⁹ Cfr. art. 2013 c.c., comma 1.

⁵⁰ Cfr. art. 2013 c.c., comma 2, 4 e 6.

⁵¹ Per una più ampia analisi in materia si rinvia a M. Brollo, *Tecnologie digitali*, op. cit., p. 468 e ss.

a giungere alla riforma del regime sanzionatorio applicabile ai licenziamenti illegittimi⁵².

In merito al primo profilo, il più risalente esempio di «flessibilità normata»⁵³ può essere individuato nella l. 24 giugno 1997, n. 196 (più nota come “legge Treu”), volta a realizzare l’obiettivo di promozione della occupazione⁵⁴. Si tratta di un provvedimento particolarmente rilevante attraverso il quale sono state poste le basi per le riforme successive in materia di disciplina dei rapporti di lavoro non *standard*⁵⁵.

Punto di riferimento attuale è il d.lgs. n. 81/2015 ove è contenuta in larga parte la disciplina organica dei rapporti di lavoro a cui è seguito – apportando rilevanti modifiche⁵⁶ – il d.l. 12 luglio 2018, n. 87 convertito con modificazioni dalla l. 9 agosto 2018, n. 96.

Il Legislatore del 2018 – al fine di incentivare la flessibilità del mercato del lavoro – si è occupato di dettare una disciplina meno rigida, volta a liberalizzare l’impiego di contratti di lavoro non *standard*⁵⁷. In particolare, la novella ha riguardato diverse tipologie contrattuali, tra cui il lavoro a tempo determinato⁵⁸, il lavoro a tempo parziale⁵⁹, il lavoro somministrato⁶⁰, il lavoro intermittente⁶¹ e l’apprendistato⁶², caratterizzati da differenti gradi e forme di flessibilità, che muovono dal tempo di lavoro alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Sul punto, va inoltre posta in evidenza l’emanazione della l. 22 maggio 2017, n. 81⁶³ mediante cui è stato introdotto nell’ordinamento italia-

⁵² Cfr. T. Treu, *Una seconda fase*, op. cit., p. 597 e ss.

⁵³ M. Tiraboschi, *La “Legge Treu” venticinque anni dopo: l’importanza di un bilancio*, in *Dir. relaz. ind.*, IV, 1 dicembre 2022, p. 1161 e ss.

⁵⁴ La normativa ivi contenuta è stata – in larga parte – poco dopo aggiornata/abrogata con l’entrata in vigore del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276.

⁵⁵ Con il termine “rapporti di lavoro non *standard*” ci si riferisce alle fattispecie di lavoro diverse da quello subordinato a tempo pieno e indeterminato nonché al lavoro autonomo *ex art. 2222 c.c.*

⁵⁶ Basti pensare alle novità in materia di contratto a tempo determinato.

⁵⁷ Cfr. T. Treu, *Una seconda fase*, op. cit., p. 597 e ss.

⁵⁸ La cui disciplina è attualmente contenuta nel Capo III del d.lgs. n. 81/2015 ss.mm.ii.

⁵⁹ La cui disciplina è attualmente contenuta nel Capo II, Sezione I del d.lgs. n. 81/2015 ss.mm.ii.

⁶⁰ La cui disciplina è attualmente contenuta nel Capo IV del d.lgs. n. 81/2015 ss.mm.ii.

⁶¹ La cui disciplina è attualmente contenuta nel Capo II, Sezione II del d.lgs. n. 81/2015 ss.mm.ii.

⁶² La cui disciplina è attualmente contenuta nel Capo V del d.lgs. n. 81/2015 ss.mm.ii.

⁶³ Vd. Capo II, l. 22 maggio 2017, n. 81.

no il lavoro agile, quale nuova modalità di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro e dall'impiego, nell'esecuzione della prestazione lavorativa, di strumentazioni tecnologiche⁶⁴. Sono evidenti i profili di flessibilità insiti in questo innovativo modo di eseguire l'attività lavorativa, già posti in evidenza dallo stesso legislatore nell'individuare quale *ratio* della normativa, da un lato, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, dall'altro, l'incremento della competitività⁶⁵.

In ordine al secondo aspetto, dopo una fase di contrasto al falso lavoro autonomo, nel convincimento della necessità di apprestare maggiori tutele ai lavoratori autonomi "regolari", il Parlamento è intervenuto in materia a più riprese.

Tre sono le principali novità. Anzitutto, mediante la l. n. 81/2017, Capo I, sono state riconosciute una serie di tutele in favore dei lavoratori autonomi – non imprenditori – in materia di gravidanza, malattia, infortunio, recesso e disoccupazione; in secondo luogo il medesimo provvedimento legislativo, al fine di meglio definire il relativo ambito di applicazione, è intervenuto fornendo alcuni chiarimenti in ordine alla nozione di collaborazione coordinata e continuativa di cui all'art. 409, n. 3 c.p.c.⁶⁶ anche al fine di meglio distinguerla dal contiguo concetto di collaborazione etero-organizzata ex art. 2, d.lgs. n. 81/2015. Ebbene proprio l'introduzione di forme di lavoro organizzate dal committente – al cui ricorrere di tutti i presupposti si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato – rappresenta il terzo profilo di novità in esame⁶⁷.

⁶⁴ Per una più ampia analisi in materia si rinvia a AA.VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". *Collective Volumes – 6/2017* nonché sia consentito rinviare a D. Calderara, *La transizione digitale: il patto di lavoro agile, la gestione algoritmica del lavoro e gli obblighi informativi trasparenti*, in *Federalismi.it – Focus LPT*, n. 25, 2023, pp. 150 e ss.

⁶⁵ Vd. art. 18, l. n. 81/2017.

⁶⁶ Vd. art. 15, l. n. 81/2017 ove viene chiarito che «La collaborazione si intende coordinata quando, nel rispetto delle modalità di coordinamento stabilite di comune accordo dalle parti, il collaboratore organizza autonomamente l'attività lavorativa».

⁶⁷ Vd. per tutti G. Santoro-Passarelli, *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 327/2017 nonché A. Perulli, *Il lavoro autonomo, le collaborazioni coordinate e le prestazioni organizzate dal committente*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 272/2015.

Infine, relativamente al regime sanzionatorio dei licenziamenti illegittimi, il d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23 ne ha profondamente rivoluzionato la tutela per i lavoratori assunti dopo il 7 marzo 2015 andando a modificare l'art. 18 della l. n. 300/1970, come novata dalla l. 28 giugno 2012, n. 92. Trattasi probabilmente dello strumento che – più degli altri – è riuscito a realizzare la finalità di rendere maggiormente flessibile il mercato del lavoro⁶⁸.

Mediante la normativa in commento si è infatti ulteriormente liberalizzato il potere di recesso del datore di lavoro riservando alla tutela reale un ruolo marginale nelle ipotesi di licenziamento illegittimo, tanto disciplinare quanto economico (individuale, plurimo e collettivo)⁶⁹. Non solo, a ciò si aggiunga che, sino al 2018⁷⁰, sempre guardando al fine di ridurre le rigidità tipiche del rapporto di lavoro subordinato, il costo del licenziamento era già pienamente conosciuto dal datore di lavoro in quanto la quantificazione della relativa indennità era calcolata esclusivamente sulla base dell'anzianità di servizio maturata dal lavoratore.

3.2. Principi e strumenti volti a garantire o incentivare la stabilità dei rapporti di lavoro

Venendo ora agli strumenti volti a tutelare la stabilità dei rapporti di lavoro, la principale enunciazione di principio in materia è contenuta nell'art. 1 del d.lgs. n. 81/2015, ove è dato leggere che «il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro».

Per tale ragione qualche breve cenno meritano anche le misure attraverso le quali il legislatore ha tentato di realizzare una maggiore stabilità dei rapporti di lavoro mediante la promozione della conclusione

⁶⁸ Cfr. T. Treu, *Una seconda fase*, op. cit., p. 597 e ss.

⁶⁹ In materia vd. per tutti V. Speciale, *Il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti tra Costituzione e diritto europeo*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 2016, p. 111 e ss.

⁷⁰ A tale problematica ha posto fine la Corte Costituzionale che con la nota pronuncia dell'8 novembre 2018, n. 194 ha chiarito che «è incostituzionale per violazione degli artt. 3, 4, primo comma, 35, primo comma, 76 e 117, primo comma, Cost. in relazione all'art. 24 della Carta sociale europea, l'art. 3, comma 1, del d.lgs. n. 23/2015 laddove prevede una indennità fissa e crescente in funzione della sola anzianità di servizio, in quanto contrastante con il principio di eguaglianza, per ingiustificata omologazione di situazioni diverse, e con il principio di ragionevolezza, essendo tale indennità inidonea a configurare un adeguato ristoro per il lavoratore ingiustamente licenziato e una adeguata dissuasione per il datore di lavoro avverso licenziamenti illegittimi».

di contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Ci si riferisce in particolare all'incentivo di cui alla legge di bilancio 2023⁷¹ che, al fine di armonizzare le previsioni di cui alla l. n. 205/2017 (legge di bilancio del 2018), ha introdotto degli sgravi contributivi – su base triennale – per le assunzioni dei giovani al di sotto dei trenta anni⁷².

In dettaglio, la misura si sostanzia nello sgravio al 50% dei contributi posti a carico del datore di lavoro per le assunzioni a tempo indeterminato (sia dei lavoratori a tempo pieno che a tempo parziale nonché dei lavoratori somministrati) e per la conversione a tempo indeterminato dei contratti a termine.

Per fruire dell'incentivo è altresì richiesto il ricorrere di specifici requisiti quali il non aver stipulato, in precedenza, differenti contratti a tempo indeterminato – comprese le ipotesi di somministrazione – nonché per i lavoratori assunti a tempo indeterminato (anche a seguito di conversione del contratto a termine in contratto a tempo indeterminato) il non aver compiuto trentuno anni di età.

Ulteriori e analoghe misure sono inoltre riconosciute in favore dei lavoratori beneficiari del reddito di cittadinanza di cui agli artt. da 1 a 13 del d.l. 28 gennaio 2019, n. 4 convertito con modificazioni dalla l. 28 marzo 2019, n. 26⁷³ nonché per le assunzioni di personale femminile⁷⁴.

4. I nuovi *trend* della flessibilità alla luce dell'esame comparato

Venendo brevemente ai risultati della ricerca, è innegabile l'utilità di una riflessione comparata della materia. In effetti sebbene l'esigenza di conciliare le istanze di stabilità dei rapporti di lavoro con l'interesse alla flessibilità del mercato possa considerarsi universale e universalistica, le modalità e i risultati raggiunti nei differenti ordinamenti sono poliformi.

Si è avuto modo di verificare come, ad esempio, il legislatore italiano abbia privilegiato misure volte a incrementare la flessibilità nel

⁷¹ L. 29 dicembre 2022, n. 197 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025".

⁷² Vd. in particolare il comma 297 della l. n. 197/2022.

⁷³ Vd. in particolare il comma 294 della l. n. 197/2022.

⁷⁴ Vd. in particolare il comma 298 della l. n. 197/2022.

convincimento di raggiungere livelli più elevati di occupazione ed a discapito delle istanze di stabilità provenienti dai lavoratori.

Parzialmente analoghi agli approdi italiani, pur con alcune specifiche eccezioni e distinzioni, sono state le politiche impiegate, e i risultati raggiunti, nei territori spagnolo, portoghese e brasiliano probabilmente in ragione della dilagante disoccupazione.

Differenti sono stati, invece, gli approcci utilizzati da altri ordinamenti ove – dati i più alti livelli di occupazione – sono state favorite le politiche a sostegno della stabilità dei rapporti di lavoro⁷⁵.

⁷⁵ Basti pensare alle esperienze di alcuni paesi europei tra cui la Germania, il Belgio, l'Olanda e la Svezia. Vd. F. Tros, *La flexicurity in Europa*, op. cit., p. 377 ss.