COLLANA DI RICERCHE

ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

IL MERCATO DEL LAVORO IN EUROPA: MODELLI NAZIONALI A CONFRONTO TRA ITALIA, GERMANIA, FRANCIA E SPAGNA

2/2026

ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO
Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405
info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it

I SOCI

Confcommercio

CGIL FILCAMS

CISL FISASCAT

UILTuCS

COME NASCE

L'**Ente Bilaterale Nazionale Terziario** è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'**Ente Bilaterale Nazionale Terziario** ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



uniter

UNITER S.r.l., nato nel 1994, è Organismo di Certificazione Accreditato e sviluppa servizi di certificazione, ispezione e servizi mirati alla valorizzazione delle aziende e delle persone che operano nel Terziario. Contribuisce all'attività di normazione tecnica settoriale, promuove e gestisce attività formative e informative di alta specializzazione allo scopo di aggiornare e qualificare le risorse umane e cura e diffonde iniziative di ricerca e attività volte a promuovere la conoscenza, la cultura, le tendenze, le novità e le best practice del settore dei Servizi.

UNITER è nato per il mondo dei servizi, con questo è cresciuto e lo accompagna nelle sfide del domani contribuendo alla sua evoluzione, regolamentazione e migliorandone le prestazioni e l'affidabilità. La sua missione è stata sempre quella di mettersi a disposizione dei bisogni espressi e inespressi, di comprendere come fornire strumenti completi a sostegno della crescita della produzione di "beni intangibili" ma fondamentali per il benessere delle persone.



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

IL MERCATO DEL LAVORO IN EUROPA:

MODELLI NAZIONALI A CONFRONTO TRA ITALIA, GERMANIA, FRANCIA E SPAGNA

Stampa
Romana Editrice S.r.l.
Via dell'Enopolio, 37
00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2026

SOMMARIO

1. Il Mercato del Lavoro: quadro generale e cornice europea . . pag. 4
2. Il Mercato del Lavoro in Italia: caratteristiche, sfide e riforme recenti » 9
3. Il Mercato del Lavoro in Germania: il modello sociale e l'effetto delle riforme Hartz . . . . » 14
4. Il Mercato del Lavoro in Francia: protezione del lavoro, rigidità e recenti innovazioni . . . » 18
5. Il Mercato del Lavoro in Spagna: dalla storica precarietà alle riforme strutturali e alla sfida della produttività . . . » 21
6. Il futuro del lavoro in Europa: sfide regolatorie e focus sul quadro normativo italiano . . . . . » 23
   6.1 Dalla Direttiva sui salari minimi adeguati al "salario giusto" . » 23
   6.2 La Direttiva sulla Pay Transparency: la sfida dell'equità e della trasparenza retributiva . . » 27
   6.3 Intelligenza Artificiale: scenari di adozione, investimenti e governance del lavoro . . . . » 30
   6.4 Il lavoro tramite piattaforme digitali: dalle tutele nazionali alla Direttiva europea . . . » 35
   6.5 Transizione ecologica: la sfida che sta ridisegnando i mercati del lavoro europei . . . . . » 38

Conclusioni . . . . . » 40

Bibliografia . . . . . » 42

1 IL MERCATO DEL LAVORO: quadro generale e cornice europea

Obiettivo della presente ricerca è quello di indagare i meccanismi di funzionamento dei diversi mercati del lavoro a livello europeo, scendendo poi nel particolare di diversi paesi (Italia, Spagna, Germania e Francia). È stata utilizzata una metodologia di tipo comparatistico sulla base di letteratura, dottrina, fonti bibliografiche, normativa europea e dei singoli casi di studio presi in esame.
È opportuno perciò definire cosa sia il mercato del lavoro, quali siano le sue peculiarità e come debba essere inteso ai fini della presente trattazione. In una prospettiva, sia microeconomica che macroeconomica, il mercato del lavoro deve essere inteso come luogo, come il contesto economico sociale, in cui si incontrano la domanda (rappresentata dalle imprese, enti pubblici o altri datori di lavoro che cercano lavoratori) e l'offerta di lavoro (costituita da tutte le persone in cerca di occupazione o già occupate che offrono le proprie competenze, professionalità, tempo e forza lavoro).
Risulta evidente come la nozione di mercato del lavoro sia ampia e polisemica ed abbia delle mercate peculiarità insite nel bene "forza lavoro" che viene scambiato al punto da essere stato definito alla stregua di una vera e propria "istituzione sociale"[1]. Le implicazioni di carattere sociale insite nella regolamentazione del meccanismo di funzionamento del mercato del lavoro spiegano il perché vi sia a livello mondiale, a partire dai primi decenni del XX secolo una grande attenzione ai fenomeni economici della disoccupazione, al loro governo e in generale alle istituzioni del mercato del lavoro. Le fonti di carattere internazionale antecedenti il moderno costituzionalismo, a testimonianza della centralità di questi aspetti, sostengono in modo solenne la centralità del lavoro e la sua irriducibilità a mera merce o fattore economico produttivo statuendo il noto principio secondo cui "*labour is not a commodity*" [2].
L'Unione Europea, sin dalla sua costituzione, ha progressivamente edificato una complessa architettura istituzionale volta a promuovere un modello sociale europeo condiviso. Il diritto comunitario ha avuto un forte impatto nell'ambito della regolamentazione lavoristica dei singoli Stati membri. Sebbene, infatti, la compe-

[1] R. M. SOLOW, Il mercato del lavoro come istituzione sociale, 1994, p.22-23 si interroga su che cosa sia il mercato del lavoro, e su come «tra gli economisti non è per nulla ovvio che il lavoro sia un bene sufficientemente differente dai carciofi e dagli appartamenti da affittare, tale da richiedere un differente metodo di analisi» (p. 23). Secondo il senso comune «è ovvio che vi sia qualcosa di speciale nel lavoro come merce di scambio, e di conseguenza nel mercato del lavoro»; CANAVESI G., *Appunti sulla nozione giuridica di mercato del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona". IT – 349/2018.

[2] Uno dei principi fondamentali sanciti dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro nella dichiarazione di Filadelfia del 1944; TIRABOSCHI M., *Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in *Variazioni su temi di diritto del lavoro*, 2020, pp. 1163-1182.

tenza legislativa in materia di diritto del lavoro e di politiche occupazionali rimanga in larga misura prerogativa dei singoli Stati membri, l'Unione ha assunto un ruolo di indirizzo e coordinamento nell'ambito dei singoli Stati divenuto nel corso del tempo sempre più preponderante. Il punto di svolta in questo processo di integrazione si è avuto con la firma del Trattato di Amsterdam nel 1997, il quale ha sancito che la promozione di un elevato livello di occupazione costituisce un obiettivo primario e una questione di interesse comune per tutti gli Stati dell'Unione. Il fulcro di tale impianto è rappresentato dalla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO). A differenza dei tradizionali strumenti normativi vincolanti (hard law come direttive o regolamenti), si avvale di strumenti di soft law: il Consiglio e la Commissione elaborano linee guida annuali per l'occupazione e formulano raccomandazioni specifiche per ciascun Paese, ai quali spetta poi il compito di tradurle nei rispettivi Piani Nazionali di Riforma[3].

Negli ultimi anni, questa cornice si è ulteriormente arricchita con la proclamazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (2017), che ha ribadito la necessità di mercati del lavoro equi, inclusivi e ben funzionanti per far fronte alle sfide della transizione digitale e verde[4].

Sebbene il diritto del lavoro europeo, per come lo conosciamo oggi, sia il frutto di una lenta e complessa evoluzione, i suoi prodromi possono essere rintracciati già nel Trattato di Parigi del 1951, istitutivo della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA).

In questa prospettiva, il Trattato CECA conteneva disposizioni di natura sociale antesignane: tra i principi fondamentali enunciati all'articolo 3, figurava l'obiettivo di «*promuovere il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro della manodopera*», in un'ottica di parificazione nel progresso, nonché gli artt. 68-69 in materia di libera circolazione dei lavoratori e tutela contro il dumping sociale derivante dai ribassi salariali, nonché l'articolo 56, che prevedeva una delle prime forme di politica attiva tramite aiuti finanziari a fondo perduto per la riqualificazione, il ricollocamento e l'integrazione salariale dei lavoratori licenziati a causa dell'introduzione di nuovi processi tecnici o di mutamenti strutturali del mercato.

Fin dagli albori, quindi, il processo di integrazione europea è stato caratterizzato da un forte bilanciamento sociale con l'obiettivo di proteggere i lavoratori dalla concorrenza sleale e dalle riconversioni industriali.

Il processo di integrazione compie un salto di qualità con la firma dei Trattati di

---

[3] M. ROCCELLA, T. TREU, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, CEDAM/Wolters Kluwer, 2023, pp. 193 e ss; *I libri del fondo sociale europeo - Lisbona 2000-2010 - Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*, 2010

[4] CORTI M. (a cura di), *Il Pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, Vita e Pensiero - Ricerche Diritto, 2021; GARBEN S., *The European Pillar of Social Rights: An Assessment of its Meaning and Significance*, in *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 2019, pp. 101-127.

Roma del 1957, istitutivi della Comunità Economica Europea (CEE). Con i Trattati di Roma, infatti, pur mantenendo un'impostazione primariamente orientata all'integrazione economica e alla creazione di un mercato comune, si posero le basi strutturali per la costruzione di uno spazio sociale europeo. Il Trattato CEE sancì la libera circolazione dei lavoratori[5] (garantendo il diritto di rispondere a offerte di lavoro effettive e di spostarsi liberamente nel territorio degli Stati membri), istituì il Fondo Sociale Europeo (FSE) – tuttora il principale strumento finanziario dell'Unione per sostenere l'occupazione e promuovere la coesione economica e sociale – e introdusse il principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro. Quest'ultimo principio, inizialmente concepito per evitare distorsioni della concorrenza (il cosiddetto *dumping* sociale tra Stati con diverse tutele), divenne nel tempo il pilastro delle politiche europee sulle pari opportunità. Nei decenni successivi, l'architettura sociale europea ha continuato a stratificarsi. Se tra gli anni '70 e '80 si è assistito all'emanazione delle prime direttive fondamentali a tutela dei diritti dei lavoratori in materia di salute e sicurezza, licenziamenti collettivi e trasferimento d'azienda, è con l'Atto Unico Europeo (1986) e, soprattutto, con il Trattato di Maastricht (1992) che il diritto del lavoro comunitario compie un ulteriore salto evolutivo. Viene infatti istituzionalizzato il "dialogo sociale" europeo, riconoscendo alle parti sociali un ruolo di primaria importanza nella formazione del diritto del lavoro comunitario[6].

Negli anni 2000, la cornice europea si è ulteriormente rafforzata con la Strategia di Lisbona approvata nel marzo del 2000 dove venne stabilito l'ambizioso obiettivo per il decennio successivo di far diventare l'Europa entro il 2010 "*un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*". Più nello specifico vennero stabiliti dei veri e propri target da raggiungere quali l'innalzamento del tasso medio di occupazione nell'Unione Europea fino ad arrivare al 70% e innalzamento del tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro ad almeno il 60%[7].

---

[5] Cfr. art. 48 del Trattato CEE "*La libera circolazione dei lavoratori all'interno della [implica l'abolizione di qualsiasi discriminazione, fondata sulla nazionalità, tra i lavoratori degli Stati membri, per quanto riguarda l'impiego, la retribuzione e le altre condizioni di lavoro. Fatte salve le limitazioni giustificate da motivi di ordine pubblico, pubblica sicurezza e sanità pubblica, essa importa il diritto: a) di rispondere a offerte di lavoro effettive, b) di spostarsi liberamente a tal fine nel territorio degli Stati membri, c) di prendere dimora in uno degli Stati membri al fine di svolgervi un'attività di lavoro, conformemente alle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative che disciplinano l'occupazione dei lavoratori nazionali, d) di rimanere, a condizioni che costituiranno l'oggetto di regolamenti di applicazione stabiliti dalla Commissione, sul territorio di uno Stato membro, dopo aver occupato impiego*".

[6] ALACEVICH F., *Promuovere il dialogo sociale: le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*, Firenze University Press, 2004; Giubboni S., *Diritti sociali e mercato. La dimensione sociale dell'integrazione europea*, Il Mulino, 2003

[7] CFR, Punto 30 Consiglio Europeo Lisbona, del 23 E 24 marzo 2000.

Successivamente è intervenuta la Strategia Europa 2020, attraverso la quale l'Unione ha fissato obiettivi quantitativi ambiziosi, in piena continuità con la Strategia di Lisbona, per innalzare i tassi di occupazione, in particolare quelli femminili e giovanili, cercando di coniugare un'economia basata sulla conoscenza con una maggiore e migliore coesione sociale. Con la Strategia Europa 2020 è stata impostata una visione basata su una «*crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*» innalzando al 75% l'obiettivo del tasso di occupazione per le donne e gli uomini di età compresa tra i 20 e i 64 anni di età entro il 2020. Contestualmente sono stati posti importanti ed ambiziosi obiettivi connessi con l'occupabilità del mercato del lavoro ed in particolare la riduzione dell'abbandono scolastico a meno del 10% con contestuale innalzamento della quota di popolazione giovanile laureata al 40%.

Più di recente, di fronte a crisi sistemiche e globali, il ruolo dell'Unione Europea nel mercato del lavoro non si è limitato ad una funzione di indirizzo normativo bensì sono state poste nel corso del tempo le basi per forme sempre più incisive per strumenti finanziari e di sostegno ai singoli stati.

Emblematico è stato il caso, nell'ambito della crisi pandemica del COVID-19 del programma SURE (*Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency*), attraverso il quale l'UE ha fornito prestiti a condizioni agevolate agli Stati membri per finanziare i regimi di riduzione dell'orario lavorativo (come la cassa integrazione in Italia) e misure simili per i lavoratori autonomi, proteggendo così milioni di posti di lavoro da uno shock economico senza precedenti[8].

Il programma SURE ha rappresentato di fatto un preludio al più ampio e vasto programma NextGenerationEU che ha contribuito a dare un decisivo impulso alla modernizzazione dei mercati del lavoro europei. Nato come piano di ripresa post-pandemica prevede che l'erogazione dei fondi europei sia vincolata all'attuazione, all'interno dei rispettivi Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR), di profonde riforme strutturali orientate all'inclusione lavorativa e alla creazione di occupazione[9]. Le risorse sono fortemente indirizzate al potenziamento delle politiche attive, all'aggiornamento continuo delle competenze (upskilling e reskilling) e all'incremento dell'occupazione giovanile e femminile, con l'obiettivo strategico di riqualificare la forza lavoro e renderla resiliente di fronte alle sfide imposte dalla duplice transizione ecologica e digitale.

[8] Servizio Studi Camera dei Deputati, *Gli aiuti di Stato nell'attuale epidemia da COVID: il nuovo quadro UE*, 13 ottobre 2020; TREU T., *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in Diritto delle relazioni Industriali, n. 2/2020.

[9] TREU T., *Politiche del lavoro, riforme e PNRR*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 459/2022; CARUSO B:, PAPA V., "*Sostenibilità sociale e diritti del lavoro ai tempi della resilienza europea*" in "*Diritti costituzionali, conflitto collettivo, lavoro*, Giappichelli, 2022, pp. 381-400; D'ARRIGO G., *Il nuovo Patto di Stabilità e Crescita (PSC): il "metodo NGEU/PNRR" nella rinnovata governance europea*, in Federalismi, n.26/2025.

Come orizzonte programmatico di medio-lungo periodo, l'Unione Europea ha infine adottato il Piano d'Azione del Pilastro Sociale per il 2030, che fissa chiari obiettivi quantitativi per i mercati del lavoro nazionali. Il traguardo principale in materia di occupazione prevede che almeno il 78% della popolazione europea tra i 20 e i 64 anni risulti occupata entro la fine del decennio. Per supportare questa crescita e garantire l'adattabilità della forza lavoro alle transizioni verde e digitale, il Piano affianca all'obiettivo occupazionale un target specifico sulla formazione continua (che dovrà coinvolgere annualmente il 60% degli adulti), riaffermando la stretta connessione tra sviluppo delle competenze, inclusione sociale e creazione di posti di lavoro di qualità.

È proprio all'interno di questo perimetro di indirizzo europeo qui brevemente sunteggiato che si collocano i singoli mercati del lavoro. L'indagine comparatistica che segue si prefigge, dunque, di analizzare come le istanze promosse dalla cornice europea siano state declinate concretamente da Italia, Spagna, Germania e Francia, adattandole alle proprie storiche peculiarità istituzionali, demografiche e produttive.

2 IL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA: caratteristiche, sfide e riforme recenti

Il mercato del lavoro italiano e le relative vicende dei singoli istituti nel corso del tempo, hanno seguito un andamento parallelo e convergente rispetto all'evoluzione del quadro comunitario fin qui descritto e brevemente analizzato[10].
L'ordinamento giuslavoristico nazionale ha attraversato nel corso del tempo un profondo processo di «europeizzazione», tramite il recepimento di direttive comunitarie fondamentali (si pensi a quelle in materia di contratti atipici, orario di lavoro e trasferimenti d'azienda), nonché tramite l'adesione ai meccanismi di soft law e di coordinamento propri della Strategia Europea per l'Occupazione[11] basata su strumenti non vincolanti quali linee guida, obiettivi da raggiungere, piani nazionali.
In questa nuova architettura istituzionale, il legislatore italiano è stato progressivamente chiamato a tradurre i paradigmi comunitari – su tutti, quello della flexicurity – in riforme strutturali volte a contemperare le esigenze di flessibilità e competitività macroeconomica con la necessaria salvaguardia dei diritti sociali.
Una delle principali istituzioni del mercato del lavoro italiano ad essere profondamente influenzata ed impattata dalla normativa sovranazionale è stato il collocamento pubblico. Dal dopoguerra in poi, il mercato del lavoro italiano è stato caratterizzato da un regime di rigido monopolio statale, delineato dalla Legge n. 264 del 1949 che disponeva esplicitamente il divieto di intermediazione privata, affidando questa funzione agli uffici periferici del Ministero del Lavoro. L'autonomia di scelta era fortemente limitata al punto che il datore di lavoro era impossibilitato a scegliere quale lavoratore assumere poiché tale funzione di scelta era assegnata direttamente al collocamento pubblico[12].
Emerse perciò nel corso del tempo l'inidoneità del collocamento pubblico sia nella gestione del mercato del lavoro che nell'incapacità generale del sistema di rispondere alle reali esigenze del tessuto produttivo e dei lavoratori. Si cercò pertanto di porvi rimedio attraverso svariati tentativi di riforma della struttura delle liste di collocamento o attraverso una maggiore possibilità di scelta per le imprese di effettuare richieste nominative specifiche.

[10] M. ESPOSITO, L. GAETA, R. SANTUCCI, A. VISCOMI, L. ZOPPOLI, *Istituzioni di diritto del lavoro e sindacale-Mercato, contratto e rapporti di lavoro*, Giappichelli Editore, 2015.
[11] M. ROCCELLA, T. TREU, Diritto del lavoro dell'Unione Europea, CEDAM/Wolters Kluwer, 2023, pp. 193 e ss.
[12] P. ICHINO, *Collocamento pubblico e mercato del lavoro*, Democrazia e Diritto, 6 giugno 1981. Vengono evidenziati i limiti di questo meccanismo e la penalizzazione nei confronti dei medesimi lavoratori privi di occupazione rispetto ai soggetti occupati che invece sono liberi di spostarsi da un'impresa ad un'altra.

Sulla spinta di importanti sentenze[13] e della necessità di allinearsi alla Strategia Europea per l'Occupazione del 1997 per coordinare le politiche del lavoro dei paesi dell'Unione Europea e creare posti di lavoro migliori caratterizzati da una maggiore stabilità, venne pian piano superato il collocamento pubblico.
Negli anni tra il 1997 e il 2003, contestualmente alla coeva evoluzione delle politiche sociali in ambito europeo si ebbe un radicale mutamento dell'organizzazione giuridica del mercato del lavoro. I maggiori ambiti di innovazione strutturale e funzionale furono il definitivo superamento del monopolio pubblico riconoscendo un sempre maggiore spazio ai privati avvenuto con la legge 469/1997: venne riconosciuta in capo a questi soggetti la possibilità di esercitare attività di intermediazione, ricerca, selezione del personale e ricollocazione[14].
Sempre sul finire degli anni 90' venne totalmente ridefinito il Rapporto Stato-regioni tramite un maggiore decentramento amministrativo con la legge n 59/1997, con il d.lgs. 469/1997 e con la legge costituzionale n. 3/2001. Le funzioni e i compiti in materia di collocamento e politiche attive vennero trasferiti dallo Stato alle Regioni e alle Province, trasformando gli Uffici di Collocamento nei moderni Centri per l'Impiego (CpI), con l'obiettivo di rendere i servizi più vicini e aderenti alle specifiche esigenze dei mercati del lavoro locali.
Il percorso di liberalizzazione e modernizzazione ha trovato il suo definitivo compimento con la Legge Biagi (D.Lgs. 276/2003). Questa riforma ridisegnò la governance del mercato del lavoro sulla base del principio di sussidiarietà orizzontale.
Nel nuovo assetto che si venne a delineare operatori pubblici e agenzie private autorizzate (per la somministrazione, l'intermediazione, la ricerca e selezione) concorrevano per garantire un'allocazione più efficiente della forza lavoro[15].
Venne così completamente destrutturato il precedente sistema basato sul monopolio pubblico e vennero introdotte alcune embrionali infrastrutture informatiche e banche dati attraverso il SIL (Sistema Informativo lavoro) prima e successivamente con la Borsa continua nazionale del Lavoro poi nel 2003. L'ambizioso obiettivo era quello di garantire la totale trasparenza e fluidità nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro su tutto il territorio nazionale facendo dialogare i

[13] Sentenza *Job Centre II* del 1997 tramite la quale la Corte di Giustizia delle Comunità Europea dichiarò il regime di monopolio pubblico italiano incompatibile con il diritto comunitario, configurandolo come un "abuso di posizione dominante". Più nel dettaglio la Corte stabilì che, non essendo gli uffici pubblici di collocamento in grado di soddisfare la domanda del mercato, il divieto per le agenzie private di operare si traduceva in una limitazione ingiustificata della libertà di prestazione di servizi.

[14] M. BIAGI, *Collocamento e somministrazione di manodopera: appunti per una riforma*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'impiego*, Giuffrè, 2003.

[15] TIRABOSCHI M., *Il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276: alcune premesse e un percorso di lettura*, *in La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, TIRABOSCHI M. (a cura di), Giuffrè, 2004

diversi soggetti coinvolti: lavoratori, imprese, centri per l'impiego, agenzie e soggetti accreditati, regioni, università.
La Legge Biagi traeva ispirazione direttamente dagli ambiziosi obiettivi occupazionali fissati dalla strategia di Lisbona, prefiggendosi diversi scopi: modernizzare le dinamiche occupazionali, favorire l'incontro tra domanda e offerta per rispondere alle esigenze produttive e, contestualmente, far emergere il lavoro sommerso[16].
Per raggiungere tali finalità, il legislatore introdusse inoltre una molteplicità di istituti contrattuali e contestualmente ne riformò altri quali la somministrazione di lavoro, il lavoro a progetto, il lavoro intermittente (o a chiamata) e il lavoro ripartito (job sharing).
L'introduzione di una pluralità di tipologie contrattuali flessibili ad opera della Legge Biagi contribuì a dinamizzare il mercato del lavoro italiano, favorendo nel corso degli anni un significativo incremento dei tassi di occupazione e facilitando l'emersione di ampie fette di lavoro sommerso. Tuttavia, l'adattamento del sistema produttivo a questo nuovo e più articolato assetto normativo ha delineato la fisionomia di un mercato caratterizzato da un certo dualismo contrattuale.
Per armonizzare il sistema, superare questa dicotomia e allinearsi pienamente alle direttive europee, il legislatore italiano intraprese una successiva stagione di riforme, spostando progressivamente il baricentro dalla flessibilità in entrata a quella in uscita e potenziando le politiche attive.
Il primo organico tentativo di riallineamento dell'ordinamento interno ai vincoli macroeconomici e alle direttrici di governance europea — sollecitato, peraltro, dalle stringenti raccomandazioni contenute nella nota "lettera" della Banca Centrale Europea dell'agosto 2011 — si rinviene nella Legge 28 giugno 2012, n. 92 (c.d. Riforma Fornero). Venne così pian piano implementato il paradigma della *flexicurity*, tentando di operare un trasferimento del baricentro protettivo dalla tutela "statica" sul posto di lavoro a una tutela "dinamica" nel mercato[17].
Due furono le direttrici dell'intervento riformatore:

- stretta sulle finte collaborazioni: vennero resi molto più severi i requisiti necessari per stipulare i contratti a progetto (co.co.pro.) e per l'utilizzo delle partite IVA. L'obiettivo era colpire il lavoro subordinato "mascherato" da lavoro autonomo.
- riaffermazione del contratto subordinato a tempo indeterminato che deve rappresentare la forma contrattuale tipica del mercato del lavoro e contestuale intervento nell'ambito della c.d. tutela reale dell'art. 18 dello Statuto

[16] *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia*, 2001; M. BIAGI, *L'impatto della European Employment Strategy sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali*, in L. MONTUSCHI, M. TIRABOSCHI, T. TREU (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, Giuffrè, Milano, 2003.
[17] T. TREU, *La legge di riforma del mercato del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2012, I, p. 395 e ss.,

dei Lavoratori circoscrivendola ad ipotesi tassative (es. licenziamento discriminatorio o manifesta insussistenza del fatto). Contestualmente si passò quindi da un sistema prevalentemente basato sulla tutele reintegratoria ad uno basato sulla tutela indennitaria[18].

Il definitivo processo di trasformazione, volto a dare completa attuazione al modello della flexicurity di matrice europea, si è avuto con l'emanazione del c.d. Jobs Act (Legge Delega 10 dicembre 2014, n. 183, e successivi decreti legislativi di attuazione). Attraverso questo imponente impianto riformatore, il legislatore ha inteso modernizzare strutturalmente il mercato del lavoro agendo in modo sinergico su tre fronti:

- Contratto a Tutele Crescenti (D.Lgs. 23/2015): costituisce il cuore della riforma e per i lavoratori assunti a tempo indeterminato a partire dal 7 marzo 2015, il legislatore ha portato a compimento il superamento della tutela reale ex art. 18 dello Statuto dei Lavoratori[19]. In caso di licenziamento economico illegittimo (giustificato motivo oggettivo), la reintegrazione nel posto di lavoro è stata quasi totalmente eliminata, sostituita da un indennizzo monetario certo e progressivamente crescente in base all'anzianità di servizio aziendale[20].
- Riordino dei contratti di lavoro (D.Lgs. 81/2015): in un'ottica di semplificazione il c.d. Jobs Act abrogò alcune tipologie contrattuali atipiche (come il lavoro a progetto e il job sharing) riaffermando al contempo, all'art. 1, che il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisse la "*forma comune*" di rapporto di lavoro. La flessibilità è stata mantenuta ma razionalizzata, potenziando strumenti come l'apprendistato per favorire l'inserimento giovanile.
- Ammortizzatori sociali e Condizionalità (D.Lgs. 22/2015 e D.Lgs. 150/2015): Sul versante delle politiche passive, venne istituita la NASpI (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego) con l'intento di creare uno strumento di sostegno al reddito più universale e inclusivo. Tuttavia, in stretta aderenza agli orientamenti comunitari, l'erogazione del sussidio venne subordinata al rigoroso principio della "condizionalità": il mantenimento del beneficio economico era ed è tutt'oggi strettamente vincolato alla partecipazione

[18] A. MARESCA, *Il nuovo regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo: le modifiche all'art. 18 Statuto dei Lavoratori*, in *Risistemare il diritto del lavoro*, Liber amicorum Marcello Pedrazzoli, Milano, 2012, p. 875 ss..

[19] LEONARDI M., PICA G., *Who Pays for It? The Heterogeneous Wage Effects of Employment Protection Legislation*, IZA Discussion Paper No. 5335, 2010 dove viene dimostrato che un inasprimento delle tutele contro il licenziamento porti effettivamente a una riduzione degli stipendi, ma il peso di questa riduzione non è distribuito equamente bensì sulle fasce più deboli e coloro che si accingono ad entrare nel mercato del lavoro.

[20] DEL PUNTA R., *Genesi e destini della riforma dell'art. 18*, in *Lavoro Diritti Europa*, n.2/2022;

attiva del disoccupato a percorsi di orientamento, riqualificazione professionale e all'accettazione di offerte di lavoro congrue.

Più di recente, con l'obiettivo di fronteggiare alcune debolezze strutturali del mercato del lavoro del contesto italiano quali il persistente divario occupazionale e territoriale tra Nord e Sud, i tassi di partecipazione femminile e giovanile ancora distanti dai *target* europei e, soprattutto, il crescente fenomeno dello *skill mismatch* hanno reso necessari ulteriori interventi di sistema.
In linea con le raccomandazioni del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali e grazie all'impulso decisivo delle risorse europee del Next Generation EU, l'Italia sta tentando di compiere il definitivo salto di qualità per superare il suo storico sbilanciamento verso le politiche passive. Questa nuova architettura è rappresentata dal Programma GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori), perno centrale della Missione 5 del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) per la riforma del mercato del lavoro. Il rafforzamento e la progressiva razionalizzazione del sistema di politiche attive e di formazione si innesta su una strategia integrata di azioni che prevedono anche un potenziamento dei Centri per l'impiego e del Piano nuove competenze (PNC)[21].
In linea con le raccomandazioni del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, l'Italia sta tentando di compiere il definitivo salto di qualità per superare il suo storico sbilanciamento verso le politiche passive.
Questa nuova architettura è rappresentata dal Programma GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori), introdotto per rivoluzionare e rendere finalmente efficace il sistema delle Politiche Attive del Lavoro tramite una presa in carico personalizzata del lavoratore, formazione continua tramite un processo di Upskilling e Reskilling e infine tramite una più stretta integrazione tra sistema pubblico e sistema privato.

[21] Piano volto a riorganizzare la formazione dei lavoratori disoccupati ed in transizione mediante il rafforzamento della formazione professionale adottato con d.m. del 14 dicembre 2021. Sul tema anche P. BOZZAO, *L'intermediazione del lavoro nel Programma GOL: potenzialità e criticità*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2023, pp. 259-278; VALENTE L., "Nuove competenze" soffocate dalla burocrazia, Lavoce.info, 27 ottobre.

3 IL MERCATO DEL LAVORO IN GERMANIA: il modello sociale e l'effetto delle riforme Hartz

L'evoluzione del mercato del lavoro in Germania rappresenta uno dei casi di studio più paradigmatici nel panorama europeo, in quanto testimonia la profonda trasformazione di un sistema economico e giuridico storicamente ancorato a una concezione fortemente protettiva e istituzionalizzata, giunto a una radicale modernizzazione strutturale all'alba del nuovo millennio. Fino alla fine degli anni Novanta, il modello sociale tedesco, spesso definito come economia sociale di mercato o modello "renano" [22], si fondava su un solido e storico compromesso tra capitale e lavoro. Tale assetto era garantito da istituzioni robuste e da un sistema di relazioni industriali altamente centralizzato, in cui l'autonomia contrattuale delle parti sociali (sindacati e associazioni datoriali) svolgeva un ruolo primario nella definizione dei salari e delle condizioni di lavoro, con una copertura contrattuale pressoché universale. Il diritto del lavoro tedesco assicurava una rigida protezione dell'impiego per i lavoratori a tempo indeterminato, rendendo i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo particolarmente complessi e onerosi per le imprese[23].

Tuttavia, l'impatto storico e finanziario della riunificazione tedesca del 1990, unito alle crescenti sfide poste dalla globalizzazione, dall'innovazione tecnologica e dall'invecchiamento demografico, mise progressivamente in crisi questo assetto. I costi vertiginosi dell'integrazione dei Länder orientali[24] portarono a un drastico aumento della pressione fiscale e, soprattutto, degli oneri sociali non salariali, che iniziarono a gravare pesantemente sul costo del lavoro. Il sistema, un tempo lodato per la sua stabilità, iniziò a mostrare una preoccupante rigidità, manifestandosi in una crescita economica asfittica e, soprattutto, in un tasso di disoccupazione strutturale in costante aumento. Alla fine degli anni Novanta, l'incapacità del mercato di assorbire la forza lavoro in eccesso divenne cronica, generando il fenomeno della cosiddetta "crescita senza occupazione" e portando la Germania a essere etichettata dalla stampa internazionale come "il malato d'Europa" [25],

[22] Espressione riferita ad un tipo di organizzazione economica ed istituzionale, nata in Germania e successivamente diffusasi in Giappone. Nel modello in esame la proprietà della grande impresa è condivisa da azionisti formati da: grandi banche, società di assicurazione, fondazioni legate alle imprese e fondi collegati ai dipendenti o ai sindacati. Al contrario di quanto accade nel capitalismo angosassone, in quello renano gli azionisti partecipano attivamente alla gestione quotidiana dell'impresa affiancandosi ai managers e ai rappresentanti dei dipendenti dell'azienda.

[23] JACOBI L., KLUVE J., *"Before and after the Hartz reforms: the performance of active labour market policy in Germany",* IZA DP No.2100, 2006.

[24] I *Länder* orientali sono i cinque stati federati della Germania nati nel 1990 nei territori della ex Germania Est (RDT) dopo la caduta del Muro.

[25] L'espressione "il malato d'Europa" indica una nazione europea con gravi problemi economici. La rivista The Economist usò questo nome per la prima volta per la Germania nel 1999 dopo la riunificazione.

con oltre quattro milioni di disoccupati registrati.
Fu in questo clima di profonda emergenza economica e sociale che il governo guidato dal Cancelliere Gerhard Schröder, nell'ambito della più ampia "Agenda 2010", decise di intervenire con una terapia d'urto, nominando una commissione di esperti presieduta dal manager della Volkswagen Peter Hartz. L'obiettivo era quello di elaborare un pacchetto di proposte per modernizzare radicalmente il mercato del lavoro e riformare i servizi per l'impiego. Le riforme Hartz, approvate e implementate in quattro fasi successive tra il 2003 e il 2005, segnarono un punto di svolta epocale, sancendo il passaggio da un approccio prevalentemente passivo di tutela del reddito a una politica attiva di attivazione forzata, riassunta nel celebre principio del "Fördern und Fordern" (sostenere ed esigere)[26]. Questo mutamento di paradigma mirava a responsabilizzare direttamente i disoccupati, incentivando il loro rapido reinserimento nel tessuto produttivo attraverso una combinazione di deregolamentazione, riorganizzazione amministrativa e ricalibrazione degli ammortizzatori sociali.
I primi interventi, materializzatisi nei pacchetti normativi Hartz I e II entrati in vigore nel 2003, si concentrarono sulla flessibilizzazione in entrata e sulla creazione di nuove opportunità occupazionali ai margini del mercato tradizionale. Il legislatore intervenne deregolamentando l'utilizzo dei contratti a tempo determinato e rimuovendo i vincoli più stringenti che limitavano il ricorso al lavoro interinale (somministrazione), permettendo alle agenzie di lavoro di operare con maggiore libertà. Una delle innovazioni più incisive e durature di questa fase fu la riforma e l'ampliamento dei cosiddetti Mini-jobs e l'introduzione dei Midi-jobs. I Mini-jobs, forme di occupazione marginale con una soglia di retribuzione mensile inizialmente fissata a 400 euro (e progressivamente innalzata negli anni successivi), vennero resi totalmente esenti da imposte e contributi previdenziali per il lavoratore, scaricando un onere forfettario ridotto esclusivamente sul datore di lavoro. Questa misura generò un incentivo fiscale formidabile per l'accettazione di lavori a basso reddito e a orario ridotto, favorendo l'emersione del lavoro nero e stimolando l'occupazione soprattutto nel settore dei servizi, nella ristorazione e nel commercio al dettaglio, pur ponendo le basi per una futura frammentazione della forza lavoro[27].
Parallelamente alla deregolamentazione contrattuale, il pacchetto Hartz III, attuato nel 2004, si focalizzò sull'efficienza dell'apparato burocratico statale, promuovendo una profonda ristrutturazione dell'Agenzia Federale del Lavoro (Bundesagentur für Arbeit). L'ente venne trasformato da un tradizionale apparato amministrativo a un moderno fornitore di servizi orientato al cliente, adottando logiche di new public management. Furono istituiti centri per l'impiego unificati

[26] Il motto "promuovere e pretendere" è linguisticamente modellato sul motto " carota e bastone ".
[27] SZARVAS P., "*Ricca Germania poveri tedeschi*", Università Bocconi Editore, 2014.

(Jobcenter), concepiti come sportelli unici in cui i disoccupati potevano ricevere contemporaneamente sia l'erogazione dei sussidi sia i servizi di consulenza, formazione e intermediazione, riducendo le inefficienze e migliorando la profilazione dei candidati.
Tuttavia, il culmine politico e sociale del processo riformatore fu raggiunto nel 2005 con l'entrata in vigore di Hartz IV, la legge che ha letteralmente rivoluzionato il sistema del welfare state tedesco.
Gli effetti macroeconomici delle riforme Hartz si manifestarono nel decennio successivo attraverso quello che è stato definito il "miracolo occupazionale" tedesco. La Germania ha visto il proprio tasso di disoccupazione crollare dai picchi drammatici dei primi anni Duemila fino a raggiungere livelli considerati di piena occupazione, distinguendosi per un'incredibile resilienza durante la crisi finanziaria globale del 2008-2009. In quel frangente, il mercato del lavoro tedesco riuscì ad assorbire lo shock economico evitando licenziamenti di massa, grazie alla ritrovata flessibilità strutturale e all'utilizzo massiccio e mirato di strumenti come il Kurzarbeit (un sistema di riduzione dell'orario di lavoro sovvenzionato dallo Stato, paragonabile alla cassa integrazione italiana), che permise alle aziende di trattenere le maestranze qualificate pur riducendo i costi[28].
Ciononostante, il successo quantitativo dell'occupazione ha portato con sé profonde e complesse trasformazioni qualitative, gettando lunghe ombre sulla tenuta del modello sociale. La pressione generata dal meccanismo sanzionatorio di Hartz IV, che spinge i lavoratori ad accettare impieghi a qualsiasi condizione, unita alla liberalizzazione dei contratti atipici, ha alimentato un'espansione senza precedenti del settore a bassa retribuzione (Niedriglohnsektor).
Il mercato del lavoro tedesco ha subito una progressiva dualizzazione, dividendosi tra una cerchia di lavoratori "insider", impiegati a tempo indeterminato nei settori industriali trainanti (come l'automotive e la chimica) e coperti da forti contratti collettivi, e una fascia sempre più ampia di lavoratori "outsider", intrappolati in impieghi precari, somministrati o nei Mini-jobs. Questa polarizzazione ha generato un aumento significativo della disuguaglianza salariale e ha visto emergere anche in Germania la figura del lavoratore povero (working poor), ovvero colui che, pur avendo un'occupazione, non riesce a superare la soglia di rischio di povertà e si trova costretto a richiedere integrazioni al reddito statale. Inoltre, l'effetto combinato di queste dinamiche e della terziarizzazione dell'economia ha portato a una silenziosa erosione della copertura della contrattazione collettiva, con un numero crescente di aziende, specialmente di piccole dimensioni o situa-

[28] MATTHIAS K., *"Le riforme del mercato del lavoro e il "miracolo dell'occupazione" in Germania"*, Istituto "Lavoro e qualifiche" dell'Università di Duisburg-Essen, Comitato Economico e Sociale Europeo, 2014.

te nei Länder orientali, che ha scelto di uscire dai contratti di settore per poter applicare salari inferiori.
Le criticità strutturali lasciate in eredità dalle riforme Hartz, in particolare l'impopolarità e il rigore sanzionatorio di Hartz IV, hanno spinto il legislatore a intervenire nuovamente a distanza di quasi vent'anni. Il primo grande punto di rottura si è consumato il 1° gennaio 2023, quando il governo ha ufficialmente abolito il sistema Hartz IV sostituendolo con il Bürgergeld (Reddito di Cittadinanza).
Tuttavia, questo mutamento di paradigma ha avuto vita breve. Le forti pressioni sul bilancio pubblico, le critiche sui potenziali disincentivi al lavoro e le necessità di un mercato afflitto dalla carenza di manodopera, hanno portato a un rapido e netto cambio di rotta. Tra i mesi di giugno e luglio del 2026, il nuovo assetto governativo ha varato un corposo pacchetto di riforme strutturali volto a smantellare l'impianto originario del Bürgergeld, sostituendolo con una nuova e più rigorosa Grundsicherung (sicurezza di base). L'intervento legislativo dell'estate 2026 segna un sostanziale ritorno al rigore del passato:

- vengono reintrodotte sanzioni più pesanti in caso di scarsa collaborazione (ad esempio, per irreperibilità agli appuntamenti con i Jobcenter).
- vengono eliminati i periodi di tolleranza iniziali sui controlli dei costi di affitto, introducendo rigide soglie sul patrimonio familiare protetto.
- si ripristina in modo assoluto il principio della priorità del lavoro (il cosiddetto approccio Work First), per cui la ricerca e l'accettazione immediata di un'occupazione tornano a prevalere sui percorsi di formazione a lungo termine.

Infine, per bilanciare questa rinnovata spinta all'attivazione forzata ed evitare un nuovo boom di lavoratori precari, lo Stato ha continuato a rafforzare lo scudo salariale aumentando il salario minimo legale a decorrere dal 1° gennaio 2026.
Tuttavia, l'aumento del salario minimo non è esente da critiche. Secondo un recente rapporto dell'Ifo Institute[29], oltre un'impresa su cinque coinvolte nel sondaggio prevede di ridurre posti di lavoro in risposta ai maggiori costi salariali, mentre quasi un terzo delle aziende intervistate pensa di tagliare gli investimenti nei prossimi anni.
Il modello sociale tedesco contemporaneo si configura dunque come un sistema in continua fluttuazione legislativa, perennemente alla ricerca di un bilanciamento tra l'esigenza di rilanciare la crescita e la necessità di preservare la coesione sociale.

[29] L'Ifo Institute (Istituto Leibniz per la ricerca economica presso l'Università di Monaco) è un importante think tank economico tedesco con sede a Monaco. È noto soprattutto per la pubblicazione dell'indice mensile ifo sul clima economico, un indicatore anticipatore di primo piano che misura la fiducia delle imprese e le aspettative economiche in Germania.

4 IL MERCATO DEL LAVORO IN FRANCIA: protezione del lavoro, rigidità e recenti innovazioni

L'inquadramento del mercato del lavoro francese richiede un'analisi attenta di un modello sociale profondamente radicato nella storia repubblicana, caratterizzato da un forte interventismo statale e da un assetto giuslavoristico tradizionalmente volto alla massima tutela del lavoratore subordinato. A differenza del modello tedesco, dove la flessibilità è stata ricercata attraverso una riforma organica e sistemica del welfare e delle relazioni industriali, la Francia ha a lungo mantenuto un sistema rigido e fortemente centralizzato, in cui la legge (il voluminoso Code du Travail) prevale nettamente sulla contrattazione collettiva, sebbene quest'ultima garantisca una copertura quasi totale dei lavoratori. Il cuore di questo sistema è rappresentato dal CDI (Contrat a Durée Indéterminée), il contratto a tempo indeterminato, considerato la norma aurea dell'impiego. La risoluzione di un CDI in Francia è storicamente subordinata a vincoli stringenti e procedure complesse, con un elevato grado di incertezza legale e costi potenzialmente esorbitanti per i datori di lavoro in caso di contenzioso davanti ai Prud'hommes (i tribunali del lavoro). Questa marcata protezione degli "insider", associata a un generoso sistema di ammortizzatori sociali e a un salario minimo interprofessionale di crescita (lo SMIC) tra i più elevati in Europa, ha garantito per decenni un'elevata coesione sociale e un forte potere d'acquisto per la classe media[30].

Tuttavia, le rigidità di questo impianto hanno progressivamente evidenziato limiti strutturali evidenti, esacerbati dalle crisi economiche degli anni 2000 e dalla lentezza della crescita. L'elevato costo del lavoro e l'incertezza legata ai licenziamenti hanno disincentivato le assunzioni a tempo indeterminato da parte delle imprese, generando un fenomeno di profonda frammentazione del mercato. La Francia ha assistito a una proliferazione esponenziale dei contratti atipici, in particolare i CDD (Contrat a Durée Déterminée) e i contratti interinali, spesso di durata brevissima (anche di pochi giorni o settimane). Questa dinamica ha creato un circolo vizioso: per aggirare le rigidità del CDI, i datori di lavoro ricorrono massicciamente al lavoro precario, scaricando l'incertezza economica sui giovani, sulle donne e sui lavoratori meno qualificati, intrappolati in un perenne turnover tra contratti a termine e disoccupazione, con un tasso di disoccupazione giovanile strutturalmente alto rispetto alla media europea. La necessità di infrangere questo dualismo senza smantellare il modello sociale francese è diventata, nell'ultimo decennio, il fulcro del dibattito politico e giuslavoristico nazionale.

---

[30] MARÉCAL L., "*Les conditions de reconduction d'un CDD en CDI*", in Act. jur. dr. adm., 2012, n. 41.

I primi tentativi di riforma organica sono iniziati sotto la presidenza Hollande con la discussa "Loi El Khomri" (o Loi Travail) del 2016 – anche detta il Jobs Act dei francesi - che ha tentato, tra accese proteste sociali, di invertire la gerarchia delle fonti a favore della contrattazione aziendale, permettendo in alcuni casi di derogare *in peius* agli accordi di settore per garantire maggiore flessibilità organizzativa alle aziende[31].

Il vero cambio di passo, tuttavia, si è concretizzato con l'ascesa alla presidenza di Emmanuel Macron nel 2017 e con la promulgazione delle Ordonnances (Decreti) del settembre dello stesso anno. Le riforme Macron hanno introdotto innovazioni dirompenti nel panorama francese: è stato stabilito un "barème" (un tetto massimo vincolante) per i risarcimenti in caso di licenziamento illegittimo, riducendo drasticamente l'alea economica per le imprese; sono stati semplificati i criteri per i licenziamenti economici; si è fusa la complessa rete delle rappresentanze sindacali aziendali in un unico organo, il CSE (Comité Social et Économique), semplificando le relazioni industriali a livello di impresa. Parallelamente, nel 2018 è stata approvata la legge "Avenir Professionnel", volta a riformare l'apprendistato, la formazione professionale e l'assicurazione contro la disoccupazione, nel tentativo di spostare il baricentro dalla mera tutela del posto di lavoro alla "sicurezza del percorso" professionale (il cosiddetto modello della *flexicurity* alla francese).

Gli effetti di queste politiche, sebbene rallentati dall'impatto della pandemia globale, hanno iniziato a manifestarsi in una lenta ma costante riduzione del tasso di disoccupazione complessivo e in un aumento delle assunzioni a tempo indeterminato (CDI), suggerendo una parziale correzione della dicotomia del mercato. Tuttavia, la persistente dipendenza dell'economia francese dai contratti di brevissima durata e le tensioni legate all'innalzamento dell'età pensionabile (la riforma delle pensioni del 2023, approvata bypassando il voto parlamentare tramite l'art. 49, comma 3 della Costituzione, ha scatenato mesi di scioperi durissimi) hanno mantenuto alta la conflittualità sociale. Il modello francese si è trovato così in bilico: da un lato, l'innegabile spinta modernizzatrice verso una maggiore competitività delle imprese; dall'altro, la resistenza di un tessuto sociale e sindacale fermamente attaccato alle garanzie storiche, timoroso di un livellamento verso il basso dei diritti dei lavoratori.

[31] TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., "*Loi Travail e Jobs Act, due mondi opposti*", ADAPT, 2016.

A coronamento di questo quadro, le recenti dinamiche della contrattazione decentrata francese offrono un prezioso *benchmark* europeo, specialmente se paragonate alle lacune di monitoraggio del sistema italiano. Come emerge dai dati del *Ministère du Travail* relativi al 2024, la Francia gestisce le relazioni industriali attraverso un avanzato sistema telematico centralizzato (*TéléAccords*), che subordina l'efficacia giuridica dei contratti aziendali al loro deposito obbligatorio. Questo meccanismo garantisce una totale trasparenza: nel solo 2024 sono stati registrati oltre 104.000 accordi, confermando un trend in inarrestabile crescita dal 2017. Le intese sono stipulate in maggioranza dai delegati sindacali (69,2%), sebbene nelle microimprese assumano un peso rilevante anche i referendum e i rappresentanti non sindacalizzati. Sotto il profilo contenutistico, domina l'*épargne salariale* (sistemi di partecipazione finanziaria e welfare aziendale, presenti nel 45,6% dei casi), seguita da salari e orario di lavoro. Il modello transalpino dimostra empiricamente come una mappatura rigorosa e continuativa degli assetti negoziali sia fondamentale per indirizzare l'azione politica tramite incentivi mirati e per permettere alle parti sociali di valutare concretamente l'impatto delle proprie strategie[32].

[32] TIRABOSCHI M., "*La contrattazione aziendale in Francia: alcune utili indicazioni per il caso italiano*", ADAPT, 2026.

IL MERCATO DEL LAVORO IN SPAGNA: dalla storica precarietà alle riforme strutturali e alla sfida della produttività

5

Il mercato del lavoro spagnolo ha storicamente rappresentato uno dei contesti più volatili e frammentati dell'intera Eurozona, afflitto per decenni da un dualismo patologico tra un nucleo di lavoratori garantiti a tempo indeterminato e una vasta maggioranza di forza lavoro (in prevalenza giovani e donne) intrappolata in un ciclo continuo di contratti a termine di brevissima durata. Fino alle soglie del 2020, la Spagna deteneva costantemente il primato europeo per tasso di temporalità e per i picchi drammatici di disoccupazione durante le fasi recessive, evidenziando una struttura economica che, per la sua spiccata vocazione turistica, agricola e di servizi a basso valore aggiunto, tendeva ad assorbire e ad espellere manodopera con estrema rapidità. Le precedenti riforme, in particolare quella varata nel 2012 durante la crisi del debito sovrano, si erano concentrate prevalentemente sulla flessibilizzazione in uscita e sulla decentralizzazione della contrattazione collettiva, facilitando i licenziamenti e indebolendo il potere contrattuale dei sindacati, ma senza riuscire a scalfire la piaga endemica della precarietà.

Un cambio di paradigma radicale si è delineato a partire dal 2020, sotto la spinta della Ministra del Lavoro Yolanda Díaz[33] e attraverso un intenso processo di concertazione sociale sfociato in accordi tripartiti storici tra governo, sindacati e associazioni datoriali. Questa nuova stagione di riforme, innescata dalla necessità di proteggere il tessuto produttivo durante la pandemia da COVID-19 attraverso lo strumento degli ERTE (Expedientes de Regulación Temporal de Empleo – meccanismi di sospensione flessibile dei contratti di lavoro simili alla cassa integrazione italiana), ha posto le basi per una revisione strutturale del sistema. Il momento culminante è stato l'approvazione della riforma del lavoro entrata in vigore all'inizio del 2022 (convalidata dal Real Decreto-ley 32/2021). Il cuore di questa riforma è stata la semplificazione drastica della contrattazione temporanea, con l'obiettivo esplicito di restituire al contratto a tempo indeterminato il ruolo di contratto standard. La legge ha eliminato il preesistente contratto per "opera o servizio", che fungeva spesso da veicolo per un precariato mascherato, limitando severamente le causali giustificatrici per le assunzioni a termine e imponendo sanzioni pecuniarie disincentivanti per i contratti di durata inferiore ai 30 giorni. Contemporaneamente, la riforma ha incentivato fortemente l'uso del contratto "fisso discontinuo" (fijo discontinuo), uno strumento pensato per fornire stabilità e tutele previdenziali ai lavoratori stagionali, in particolar modo nei settori agricolo e turistico, riconoscendo loro un legame contrattuale permanente pur a fronte di periodi di effettiva inattività.

[33] Avvocata e politica spagnola, dal 13 gennaio 2020 è Ministro del Lavoro del Governo Sanchez II e secondo vicepresidente del governo spagnolo da luglio 2021.



Parallelamente, sul fronte delle relazioni industriali, la riforma ha reintrodotto l'ultrattività dei contratti collettivi (il loro mantenimento in vigore fino al rinnovo) e ha ripristinato la preminenza dei contratti di settore su quelli aziendali in materia salariale, invertendo la tendenza alla decentralizzazione del 2012 e rafforzando così il potere contrattuale dei lavoratori.
Questa politica di forte spinta alla stabilità e alla ridistribuzione dei redditi è stata accompagnata da un aumento straordinario del Salario Minimo Interprofessionale (SMI), cresciuto di oltre il 50% tra il 2018 e il 2024, e dall'introduzione di normative come la Ley Rider del 2021 (volta a riconoscere lo status di lavoratori subordinati ai ciclofattorini delle piattaforme digitali) e le normative sulla parità salariale di genere[34].
Gli effetti di questo ambizioso impianto normativo si sono consolidati e resi pienamente visibili nel quadriennio 2022-2026, trasformando la Spagna da "malato" a vera e propria "locomotiva d'Europa". Nonostante le tensioni inflazionistiche globali, il mercato del lavoro spagnolo ha mostrato un'espansione robusta: il tasso di temporalità è crollato ai minimi storici, allineandosi progressivamente agli standard europei, e il tasso di disoccupazione è sceso a livelli che non si registravano dal 2008[35]. La Spagna ha registrato tassi di crescita del PIL ampiamente superiori alla media dell'Eurozona (3,5% nel 2024 e 2,9% nel 2025), attratto massicci investimenti diretti esteri (superando nettamente paesi con strutture simili come l'Italia) e beneficiato di dinamiche demografiche favorevoli sostenute dall'immigrazione[36].

Italia e Spagna hanno raggiunto nel primo semestre del 2026 il massimo storico degli occupati, ma dietro risultati solo apparentemente simili emergono differenze profonde nella qualità dell'occupazione.
Il mercato del lavoro italiano, infatti, ha consolidato la crescita grazie soprattutto ai rapporti a tempo indeterminato, con una riduzione dei contratti a termine e una maggiore stabilità occupazionale. Una dinamica che si è accompagnata alla crescita del lavoro femminile, giovanile e nel Mezzogiorno e all'evoluzione delle retribuzioni grazie alla diffusione del lavoro stabile e alla minore precarietà.
Diverso il quadro spagnolo. La crescita dell'occupazione, trainata anche da immigrazione, turismo, commercio e servizi, si accompagna alla diffusione dei cosiddetti *fijos discontinuos*: lavoratori formalmente assunti a tempo indeterminato ma impiegati solo in alcuni periodi dell'anno, che nei mesi di inattività non risultano disoccupati. Una soluzione che non garantisce tutele paragonabili a quelle italiane e lascia molti lavoratori in una condizione di sostanziale precarietà[37].

---

[34] SERRANI L., "*La Legge è approvata: in Spagna i rider sono lavoratori dipendenti*", ADAPT, 2021.
[35] ANSA, "*Italia e Spagna al top per occupazione, ma è diversa la qualità*", 2024.
[36] Caterina Marzano, *"Spagna: Sánchez alla guida della "nuova locomotiva d'Europa",* Il Caffè Geopolitico, 2026.
[37] DE LUCA R., "*La qualità del lavoro distingue Italia e Spagna"*, Il Sole 24 Ore, 2026.

IL FUTURO DEL LAVORO IN EUROPA: sfide regolatorie e focus sul quadro normativo italiano

6

Le recenti e profonde innovazioni legislative che stanno ridisegnando l'ordinamento giuslavoristico italiano ed europeo impongono una riflessione strategica e di ampio respiro. In questo scenario di costanti trasformazioni, le conclusioni dell'analisi comparata non possono prescindere dall'impatto dei recenti filoni normativi di derivazione europea che stanno ridefinendo i contorni del diritto del lavoro e delle relazioni industriali nei singoli Stati membri. L'Unione Europea, infatti, ha impresso una forte accelerazione verso la costruzione di un' "Europa Sociale" più integrata e resiliente, intervenendo con direttive e regolamenti mirati. Quattro i fronti cruciali di intervento che di seguito si è scelto di analizzare: salari minimi, trasparenza retributiva, intelligenza artificiale e transizione verde.

6.1 Dalla Direttiva sui salari minimi adeguati al "salario giusto"

La Direttiva (UE) 2022/2041 segna un punto di svolta fondamentale nella politica sociale europea, ponendosi l'obiettivo primario di contrastare il crescente fenomeno della povertà lavorativa (working poors) e di garantire condizioni di vita e di lavoro dignitose all'interno dell'Unione. Il dibattito sulla fissazione di una soglia salariale per legge è molto risalente nel tempo[38], tuttavia solo a partire dalla seconda decade del nuovo millennio, a seguito dell' approvazione del Pilastro Europeo dei Diritti sociali nel novembre 2017 si è avuta un'inversione di tendenza tramite un approccio più incisivo dell'Unione in tema di adeguatezza delle retribuzioni[39].

Il quadro europeo cui si rivolge la direttiva è tuttavia profondamente eterogeneo, con ventuno Stati membri già dotati di un salario minimo legale e sei Paesi che, invece, non sono dotati di meccanismi di questo genere ed affidano la dinamica salariale alla contrattazione collettiva[40].

Un breve confronto europeo evidenzia approcci strutturali profondamente diversi per fronteggiare la svalutazione del lavoro[41].

[38] ROCCELLA M., *I salari*, Il Mulino, 1986; MENEGATTI E., *Il salario minimo legale. Aspettative e prospettive*, Torino, Giappichelli, 2017.

[39] D'ASCOLA S., *Genesi (politica) e contenuto (giuridico) della Direttiva sui salari nel quadro della "nuova" Europa sociale*, in P. ALBI (a cura di), *Salario minimo e salario giusto*, Torino, Giappichelli, 2023, pp. 95 e ss.; BAVARO V., BORELLI S., ORLANDINI G., *La proposta di direttiva sul salario minimo adeguato*, in Riv. giur. lav., n. 1/2021.

[40] E. MENEGATTI, *Salario minimo legale: minaccia o supporto per la contrattazione collettiva?,* Lavoro Diritti Europa n. 3/2023.

[41] PORCHEDDU D., *Il dibattito sul salario minimo legale in prospettiva italiana ed europea*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 87/2020.

- **Francia:** Il sistema francese si fonda storicamente sullo SMIC (*salaire minimum interprofessionnel de croissance*), una misura universale e intercategoriale dotata di un meccanismo di adeguamento automatico rapportato all'andamento dell'inflazione, pensato per tutelare il potere d'acquisto dei lavoratori. Lo strumento si inserisce all'interno di un mercato del lavoro caratterizzato da un bassissimo tasso di sindacalizzazione ma da un'elevata copertura della contrattazione collettiva garantita da estensioni governative[42].
- **Germania:** pur partendo da una forte tradizione contrattuale autonoma la Germania ha introdotto un salario minimo legale nel 2015[43]. Questo intervento di rottura si è reso necessario per arginare la diffusione del lavoro sottopagato (connesso ai mini-jobs) e l'erosione dei redditi, trasformando la legge in uno strumento di supporto e rilancio per la stessa contrattazione collettiva nei settori più fragili[44].
- **Spagna:** Insieme ad altri Stati membri europei, la Spagna si inserisce in quel gruppo di Paesi che nel recente passato (nel 2015) hanno subito ammonimenti e monitoraggi diretti da parte delle istituzioni comunitarie in merito alle proprie dinamiche salariali interne[45]. Questi richiami evidenziano come la *governance* economica abbia impattato sulle riforme retributive nazionali nel più ampio contesto di crisi e di svalutazione dei redditi da lavoro[46]. In Spagna, la disciplina dei salari in generale, e quella del salario minimo interprofessionale (SMI) a livello nazionale, sono normati dall'Estatuto de los Trabajadores, mentre la definizione concreta del SMI per anno, viene effettuata a seguito di Real Decreto approvato alla fine del mese di dicembre dell'anno precedente, in coerenza con lEstatuto de los Trabajadores[47].

La situazione risulta essere piuttosto diversificata a livello europeo e in 20 Paesi risultano essere fissate per legge soglie salariali minime per legge, mentre

---

[42] Cfr. BUGADA A., Considerazioni globali sul salario minimo (in Francia e altrove), in "*Diritto delle Relazioni Industriali*",n.2/2021.
[43] WEISS, M., *Il salario minimo legale in Germania*, in "*Diritto delle Relazioni Industriali*", 2, 2021.
[44] CORTI M., *La nuova legge sul salario minimo in Germania: declino o rinascita della contrattazione collettiva?*, in *Dir. Lav. Mer.*, 2014, pp. 641 ss.
[45] *European Economy, Macroeconomic imbalances Country Report – Spain 2015*, Occasional Papers 216, June 2015, Brussels.
[46] E. ROJO TORRECILLA, *L'applicazione della (futura?) direttiva europea sui salari minimi in Spagna. Riflessioni generali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2, 2021, p. 346 e ss
[47] BALLISTRERI M., *Una Riflessione Sul Salario Minimo Legale Nell'europa Sociale: L'esperienza Spagnola e la situazione iItaliana*, in "*Revista de Estudios Económicos y Empresariales*", n.34/2022, pp. 87-94.

in 7 stati membri, tra cui l'Italia, la protezione sociale è fornita esclusivamente dalla contrattazione collettiva[48].

Calando l'analisi sul focus italiano, l'Italia rientra in quel gruppo di Paesi (insieme Austria, Belgio, Danimarca, Estonia, Finlandia, e Svezia) privi di un salario minimo fissato per legge.

Nell'ordinamento italiano, la garanzia di una retribuzione "*proporzionata e in ogni caso sufficiente*" è affidata all'art. 36 della Costituzione. L'attuazione di tale principio è stata garantita dalla contrattazione collettiva nazionale e dal suo altissimo tasso di copertura che raggiunge, secondo alcuni rapporti fino al 99% e finanche il 100%[49].

Nonostante l'Italia vanti formalmente un tasso di copertura della contrattazione collettiva molto elevato, tale dato nasconde criticità profonde del mercato del lavoro tra cui la frammentazione della rappresentanza e la proliferazione dei cosiddetti "contratti pirata" siglati da sigle minoritarie per attuare pratiche di dumping salariale specialmente diffuse in molti settori quali il terziario[50].

Il dibattito sulla fissazione di una soglia salariale minima per legge è in realtà assai risalente nel tempo come testimoniano le diverse e molteplici iniziative legislative sul tema[51].

[48] *Relazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio sui dati e le informazioni trasmessi dagli Stati membri in merito alla tutela garantita dal salario minimo e sui piani d'azione intesi a promuovere la contrattazione collettiva, ai sensi dell'articolo 10, paragrafo 3, della direttiva (UE) 2022/2041*, Bruxelles, 23.7.2026 COM(2026) 388 final; Eurofound (2022), Minimum wages in 2022: Annual review, Minimum wages in the EU series, Publications Office of the European Union;

[49] Cfr. XXVI Rapporto Mercato Del Lavoro e Contrattazione Collettiva, CNEL, 2025, pp. 86 e ss. Secondo cui "*Il grado di copertura dei contratti collettivi nazionali di lavoro depositati al CNEL al 31 dicembre 2024 risulta pari al 99% dei dipendenti del settore privato*"; sul tema anche le statistiche OECD, *Italy Main indicators and characteristics of collective bargaining*, secondo cui l' "*Adjusted bargaining coverage rate (% of employees covered by a collective agreement as a share of those with the right to collectively bargain)*" è pari al 100%.

[50] Cfr. EBINTER, *Il dumping contrattuale nel terziario di mercato*, 2026; TIRABOSCHI M., "*Evidenze empiriche sul dumping contrattuale: il caso del terziario*", Bollettino ADAPT 13 aprile 2026, n. 14; PIGLIALARMI G. TIRABOSCHI M., *Fare contrattazione nel terziario di mercato. Vol I - Effettività delle tutele e contrasto al dumping contrattuale e Vol. II Prontuario pratico del contrasto al dumping contrattuale,* ADAPT University Press, 2025; FAIOLI M., *Analisi comparata dei CCNL Confcommercio e dei contratti sottoscritti da organizzazioni datoriali minori, il dumping contrattuale nel terziario e nel turismo*, Fondazione Giacomo Brodolini, WP n.27 a cura della Scuola Europea di Relazioni Industriali.

[51] GARNERO A., *Un salario minimo per legge in Italia? Una proposta per il dibattito*, Diritto delle Relazioni Industriali, n.3/2019; LUCIFORA C., *Il salario minimo: contrattazione o minimo legale?*, in C. Dell'Arringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), *Salari, produttività e disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?,* Il Mulino, 2017; MAGNANI M., *Un dibattito sul salario minimo legale*, Bollettino ADAPT 8 febbraio 2021, n. 5.

Lo scenario di diffusione della povertà lavorativa in molti comparti e la necessità di affrontare le tematiche connesse con le dinamiche retributive stagnanti e la caduta del potere di acquisto dovuto alla crescita inflattiva degli ultimi anni hanno spinto il legislatore ad un intervento[52] culminato con l'approvazione del decreto sul c.d. "Salario Giusto" (decreto-legge n. 62/2026).

Il decreto affonda le sue radici in un percorso legislativo-istituzionale che ha attraversato tutta l'attuale legislatura parlamentare. Un percorso iniziato istituzionalmente con il recepimento della direttiva europea sul salario minimo del 19 ottobre 2022 cui è seguito un lungo ed articolato dibattito parlamentare e nell'opinione pubblica. La discussione, proprio per la delicatezza delle tematiche trattate, aveva un alto rischio di ideologizzazione ed il Governo, onde evitare sterili contrapposizioni tra sostenitori di rigide soglie salariali e strenua difesa del sistema attuale, decise di affidare al CNEL la partita. Proprio in seno al Consiglio venne elaborato nell'estate del 2023 un documento[53] che ha posto le basi per una risposta alla questione salariale incentrata sul rafforzamento dei sistemi di contrattazione collettiva.

Il Governo è intervenuto nel maggio 2026 con il decreto legge n. 62/2026 che ha posto la contrattazione collettiva stipulata dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale quale perno per la definizione del "salario giusto". L'art. 7 del provvedimento rubricato "Salario giusto e incentivi" individua nella contrattazione collettiva lo strumento per la determinazione del salario giusto che corrisponde al TEC (trattamento economico complessivo) definito dai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, tenuto conto del settore e della categoria produttiva di riferimento, nonché dell'attività principale o prevalente esercitata, della dimensione e della natura giuridica del datore di lavoro. Contestualmente il legislatore ha affrontato la tematica dei settori non coperti da contrattazione collettiva, disponendo che il TEC non possa essere inferiore a quello stabilito dai predetti contratti collettivi nazionali di lavoro comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale.

---

[52] M. MARTONE, *A che prezzo. L'emergenza retributiva tra riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale*, Luiss University Press, Roma, 2019.

[53] CNEL, *"Elementi di riflessione sul salario minimo in Italia. Parte I: inquadramento e analisi del problema; Parte II: osservazioni conclusive e proposte, 12 ottobre 2023,* dove è stato messo in evidenza l'urgenza di un piano di azione nazionale per il sostegno della contrattazione collettiva per rispondere alla questione salariale e sviluppare una maggiore produttività.

Contestualmente ancora la fruizione dei benefici del decreto ad un trattamento economico individuale non inferiore al TEC e mette a sistema tutta una serie di proposte normative nate in seno alle proposte del CNEL e quindi di matrice "partecipata" dalla parti sociali, che introducono una infrastruttura del mercato del lavoro votata alla trasparenza e alla chiarezza dei dati (potenziamento dell'uso del codice unico alfanumerico dei CCNL, dialogo fra banche dati amministrative di CNEL, INPS, INAIL, INAPP, rafforzamento di report annuali sullo stato della contrattazione collettiva e relative dinamiche retributive, istituzione di un archivio amministrativo della contrattazione del lavoro e di un rapporto nazionale sulle retribuzioni)[54].

6.2 La Direttiva sulla Pay Transparency: la sfida dell'equità e della trasparenza retributiva

Strettamente legata alla questione salariale e al divario di genere è la Direttiva (UE) 2023/970, emanata il 10 maggio 2023. Obiettivo della direttiva è quello di combattere la discriminazione retributiva e colmare il divario retributivo di genere nell'UE dando così effettiva attuazione al principio della parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore[55]. Come testimoniano autorevoli studi in materia infatti, la persistente disparità retributiva di genere, studiata da tempo anche da parte di autorevoli istituzioni, è causata in parte dalla mancanza di trasparenza nei sistemi retributivi e dagli ostacoli procedurali che le vittime di discriminazione incontrano nell'ottenere giustizia[56]. La direttiva si colloca tra le azioni per l'implementazione del *social pillar*, il Pilastro europeo dei diritti sociali analizzato nell'ambito del cap. 1.

[54] Sul tema della costruzione di una infrastruttura pubblica della conoscenza della contrattazione collettiva che renda verificabili i trattamenti economici complessivi, la diffusione effettiva dei contratti e la reale rappresentatività dei soggetti firmatari cfr. TIRABOSCHI M., *Il buio oltre la siepe. Infrastrutture informative e studio giuridico della contrattazione collettiva*, Diritto delle Relazioni Industriali n. 4/2026; BRUNETTA R., TIRABOSCHI M., La questione salariale in Italia e la necessaria coerenza di un percorso istituzionale, Il Sole 24 Ore, 12 aprile 2026; S. CIUCCIOVINO, *Le potenzialità informative della connessione delle banche dati CNEL con altre banche dati*, CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 311-316.

[55] Art. 157 TFUE, "*Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore*"; Cfr. F. Guarriello, *Rendere trasparenti le politiche del personale aiuta a risolvere il gender pay gap?*, in Lav. Dir., 2023, 1, 29 ss.

[56] OECD, *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform*, OECD Publishing, Paris, 2023; Eurofound, *Understanding the gender pay gap: What role do sector and occupation play?*, European Jobs Monitor series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021

La prospettiva adottata dal legislatore europeo è che la trasparenza invocata dalla direttiva sia funzionale a dotare lavoratori e lavoratrici dei mezzi necessari per far valere il loro diritto alla parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore[57].

Il legislatore italiano è intervenuto sul tema del gender pay gap già nell'ambito degli investimenti connessi con il PNRR, Missione 5, dedicata all'inclusione e alla coesione sociale con cui è stato introdotto nell'ordinamento italiano il Sistema di certificazione della parità di genere. La certificazione è stata disciplinata dalla legge n. 162/2021 che ha integrato il codice pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006), con l'introduzione dell'art. 46-bis sulla certificazione di parità. Tale norma si è posta l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare politiche che favoriscano l'occupazione femminile in termini qualitativi, di remunerazione e di ruolo attraverso l'adozione di politiche e misure concrete per ridurre il divario di genere[58].

Il recepimento della direttiva rappresenta una un ulteriore tappa fondamentale nel percorso di rafforzamento della parità retributiva negli stati membri Europa, muovendo dalla consapevolezza che l'effettività di tale principio sia da sempre compromessa da opacità dei sistemi retributivi, da incertezza giuridica e da limitazioni procedurali che ostacolano l'avvio di azioni da parte dei lavoratori. Come evidenziato dalla dottrina e dalla giurisprudenza europea, tramite l'attuazione della direttiva la trasparenza cessa di essere un concetto astratto per divenire uno strumento proattivo di protezione del lavoratore e di giustizia contrattuale, volto a correggere asimmetrie di potere tipiche dei moderni mercati del lavoro[59].

La Direttiva introduce obblighi di trasparenza per i datori di lavoro (applicabili sia nel settore privato che pubblico) e conferisce nuovi diritti ai dipendenti. La direttiva europea è stata recepita nell'ordinamento italiano, a seguito di

[57] La legislazione giuslavoristica e del mercato del lavoro più in generale è sempre più orientato a valorizzare la portata della trasparenza al punto che la dottrina si è chiesta se il principio di trasparenza costituisca un nuovo paradigma nel diritto del lavoro: FALERI C. (2023). *Diritti di informazione e principio di trasparenza per una governance societaria sostenibile*, in Lavoro e diritto, 3, 537 ss; ZILLI A. (2022), *La trasparenza nel lavoro subordinato. principi e tecniche di tutela*, Pisa: Pacini;

[58] Cfr. EBINTER, *La certificazione del sistema di gestione della parità di genere secondo la UNI/PdR 125:2022: uno strumento per le imprese e le organizzazioni a supporto della riduzione del divario di genere*, 2024; CIUCCIOVINO S., *La certificazione della parità di genere e la nuova prospettiva delle politiche aziendali gender oriented*, in *Dimensioni e questioni della diseguaglianza di genere: studi multidisciplinari* Ciucciovino S., Giovannone M. (a cura di), Collana n. 7, Roma Tre Press, maggio 2025.

[59] Cfr. FAIOLI M., *Retribuzione trasparente, lavoro di pari valore, obblighi datoriali. Per un monitoraggio digitale di nuova generazione*, in Federalismi, n. 27/2025.

un lungo iter iniziato nella prima metà del 2025, con il Decreto Legislativo n. 96/2026 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 125 del 1° giugno 2026. L'approvazione è stata proceduta da un lungo lavoro di confronto con le parti sociali le quali hanno chiesto unanimemente di attuare la direttiva integrandola nel consolidato sistema di relazioni industriali e valorizzando il ruolo dei CCNL comparativamente più rappresentativi[60].

Il legislatore, nell'ambito del recepimento ha affidato alla contrattazione collettiva il ruolo di garante della parità retributiva affidando ai sistemi di classificazione e di inquadramento del lavoro definiti dalla contrattazione collettiva di livello nazionale un ruolo cruciale: l'articolo 4 del provvedimento dispone infatti da un lato che i CCNL assicurino sistemi di classificazione e determinazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere e, dall'altro, stabilisce che l'applicazione di un contratto collettivo nazionale stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale costituisce una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza, ferma restando la possibilità di dimostrare l'esistenza di trattamenti individuali discriminatori.

Nell'ambito del recepimento della direttiva è stata così declinata e valorizzata pienamente la funzione della contrattazione collettiva ed il suo ruolo ordinatore. Il diritto a conoscere una fascia orientativa di retribuzione viene esteso finanche al periodo precedente all'assunzione del lavoratore: i datori di lavoro sono obbligati a fornire, anche i candidati ad un impiego sulla base dell'art. 5, "*indicazioni in ordine alla retribuzione iniziale o alla relativa fascia da attribuire alla posizione, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, e alle pertinenti disposizioni del contratto collettivo applicato dal datore di lavoro in relazione alla posizione*".

L'art. 7 del D.Lgs. n. 96/2026 nonché l'art. 7 Dir. Ue 2023/970 prevedono che durante il rapporto, ai lavoratori sia garantito il diritto di conoscere per iscritto sia il proprio livello retributivo sia la media delle retribuzioni (art. 7), disaggregata per genere, per categorie di colleghi che svolgono il medesimo lavoro o un lavoro di "pari valore". Uno degli aspetti più dirompenti del provvedimento

[60] Cfr. *Memoria Congiunta della Associazioni datoriali ABI, ANIA, Casartigiani, Confartigianato, CNA, Confcommercio, Confcooperative, Confesercenti, Confindustria, Legacoop, depositata in Commissione Lavoro e Affari sociali del Senato della repubblica su A.G. 379 - Schema di decreto legislativo recante attuazione della direttiva (UE) 2023/970, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.* SI veda anche BENINCASA G., *Dalle celebrazioni dell'8 marzo alla realtà dell'occupazione femminile La questione salariale e le posizioni delle parti sociali sul recepimento della direttiva UE in Italia,* Working Paper n. 3/2026, ADAPT University Press.

risiede nell'inversione dell'onere della prova (art. 18): qualora il datore di lavoro ometta di rispettare gli obblighi di trasparenza e un lavoratore porti elementi fattuali che fanno presumere una discriminazione (diretta o indiretta), spetterà all'azienda dimostrarne l'assenza, a meno che la violazione non sia lieve o manifestamente involontaria.
In secondo luogo, la Direttiva fonda il giudizio antidiscriminatorio sul concetto di "*lavoro di pari valore*" valutato in base a parametri oggettivi e neutri (competenze, impegno, responsabilità e condizioni lavorative), imponendo una profonda riflessione sulla struttura dei sistemi di classificazione e inquadramento previsti nell'ambito della contrattazione collettiva.
Lungi dall'essere un semplice adempimento normativo, la Direttiva impone un cambiamento organizzativo radicale e una nuova cultura aziendale[61]. Richiederà un coinvolgimento trasversale: le imprese dovranno rivedere le procedure di reclutamento e carriera, mentre le parti sociali saranno chiamate a rivisitare le declaratorie contrattuali secondo nuovi canoni di oggettività e neutralità.

6.3 Intelligenza Artificiale: scenari di adozione, investimenti e governance del lavoro

L'innovazione tecnologica rappresenta la sfida cruciale per la competitività e la tenuta occupazionale dei mercati del lavoro europei.
In Italia, l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei processi produttivi mostra una dinamica in forte accelerazione, seppur ancora caratterizzata da profondi divari strutturali. Secondo un'indagine dell'Ufficio Studi Confcommercio, basata su rilevazioni ISTAT, il 15,7% delle imprese italiane con più di 10 addetti ha adottato almeno una tecnologia IA nel corso del 2024. I dati delineano un mercato in cui l'utilizzo dell'IA passa dall'8% nelle imprese tra 10 e 19 addetti fino al 34% in quelle con oltre 250 addetti.

[61] BIASI M., *La pay transparency dalla Dir. Ue 2023/970 al D.Lgs. n. 96/2026: una prima lettura*, Lavoro Diritti Europa n.2/2026.

Classe di addetti	0 tecnologie	≥ 1 tecnologie	Totale (100%)
10-19	5.015 (92%)	428 (8%)	5.443
20-49	3.191 (89%)	390 (11%)	3.581
50-99	2.371 (86%)	371 (14%)	2.742
100-249	2.134 (83%)	439 (17%)	2.573
250+	2.227 (66%)	1.146 (34%)	3.373
TOTALE	**14.938 (84%)**	**2.774 (16%)**	**17.712**

**La tabella confronta il grado di diffusione dell'utilizzo dell'AI tra le imprese, suddivise per classi di addetti (indagine condotta dall'Ufficio Studi di Confcommercio).*

A livello geografico, l'adozione raggiunge il 20% nel Nord-ovest, mentre si ferma all'8% nel Sud e nelle Isole.

Macroarea	0 tecnologie	≥ 1 tecnologie	Totale (100%)
Nord-ovest	4.977 (80%)	1.216 (20%)	6.193
Nord-est	3.626 (83%)	737 (17%)	4.363
Centro	2.654 (84%)	496 (16%)	3.150
Sud e Isole	3.681 (92%)	325 (8%)	4.006
TOTALE	**14.938 (84%)**	**2.774 (16%)**	**17.712**

**La tabella analizza la diffusione dell'impiego dell'AI per macroaree (indagine condotta dall'Ufficio Studi di Confcommercio).*

I tassi di penetrazione più elevati si registrano nei servizi di informazione e comunicazione (38%) e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (27%). Le tecnologie dominanti riguardano l'analisi di documenti di testo (9,2%) e la generazione di linguaggio (7,2%).

Tecnologia IA	Numero di imprese adottanti	% del campione
1. Analisi di documenti di testo	1.624	**9,2**
2. Generazione del linguaggio scritto o parlato	1.275	**7,2**
3. Conversione della lingua parlata in un formato leggibile dal dispositivo informatico	1.200	**6,8**
4. Analisi dei dati attraverso l'apprendimento automatico	1.143	**6,5**
5. Automatizzazione dei flussi di lavoro o supporto nel processo decisionale	994	**5,6**
6. Identificazione di oggetti o persone sulla base di immagini o video	688	**3,9**
7. Gestione del movimento fisico delle macchine tramite decisioni autonome basate sull'osservazione dell'ambiente circostante	285	**1,6**

** Indagine condotta dall'Ufficio Studi di Confcommercio.*

Le imprese che prevedono di investire in IA subiranno un balzo considerevole, passando dall'11,8% del quadriennio 2021-2024 al 33,8% stimato per il biennio 2025-2026.

Periodo	Imprese che investono in IA	Imprese che NON investono in IA	Totale
2021-2024	2.095 (11,8%)	15.617 (88,2%)	17.712 (100%)
2025-2026	5.989 (33,8%)	11.723 (66,2%)	17.712 (100%)

** Indagine condotta dall'Ufficio Studi di Confcommercio.*

Per governare questa complessa transizione, l'Italia si è posizionata tra i Paesi pionieri recependo l'AI Act (Regolamento UE 2024/1689) attraverso la Legge n. 132/2025. A completamento di questo assetto, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato il Decreto Ministeriale n. 180 del 17 dicembre 2025, adottando formalmente le "*Linee Guida per l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro*".

Le suddette Linee Guida, frutto di una consultazione pubblica svoltasi nella primavera del 2025, offrono un quadro operativo e dinamico per le aziende. Le imprese sono chiamate a mappare i sistemi IA in uso, classificarli in base ai livelli di rischio imposti dall'AI Act e adottare misure adeguate di trasparenza, tracciabilità e supervisione umana, in stretta coerenza con il GDPR e lo Statuto dei Lavoratori. Il testo include inoltre un fondamentale vademecum operativo dedicato all'uso consapevole dell'IA generativa, appositamente strutturato per PMI e professionisti al fine di prevenire violazioni della privacy e perdite di controllo sui dati.

Il governo dell'innovazione algoritmica richiede un dialogo strutturato con le parti sociali per bilanciare produttività e diritti. In tale ottica, l'art. 12 della Legge n. 132/2025 ha istituito l'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di IA nel mondo del lavoro, di cui Confcommercio è componente attiva. L'Osservatorio, presieduto direttamente dal Ministro del Lavoro, agisce come struttura permanente di governance incaricata di definire la strategia nazionale, monitorare gli impatti su occupazione e competenze, e aggiornare costantemente le Linee Guida. Confcommercio, dopo aver contribuito alla fase di consultazione pubblica, partecipa ai lavori per supportare in particolare le PMI nella gestione del cambiamento tecnologico.

In conclusione, la transizione verso l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale rappresenta ormai una via obbligata per la competitività del tessuto imprenditoriale italiano. Se le proiezioni per il biennio 2025-2026 confermano una

decisa accelerazione degli investimenti, la vera sfida consisterà nel superare i divari territoriali e dimensionali che ancora ostacolano l'accesso all'innovazione, in particolare per le PMI e per le imprese del Mezzogiorno. In questo scenario di rapida trasformazione, la cornice normativa tracciata dall'AI Act e resa operativa dalle recenti Linee Guida ministeriali offre una bussola indispensabile. Solo attraverso una governance partecipata e un dialogo costante tra istituzioni e parti sociali, come quello promosso all'interno del nuovo Osservatorio permanente, sarà possibile conciliare l'efficienza algoritmica con la tutela dei diritti dei lavoratori.

6.4 Il lavoro tramite piattaforme digitali: dalle tutele nazionali alla Direttiva europea

La diffusione esponenziale dell'economia delle piattaforme digitali e della gig economy ha rappresentato, nell'ultimo decennio, una delle sfide più complesse per i mercati del lavoro europei[62]. L'emergere di nuovi modelli di business basati sull'intermediazione algoritmica di manodopera (dai fattorini del food delivery ai lavoratori del crowdworking e dei trasporti) ha messo in profonda crisi la tradizionale dicotomia tra lavoro subordinato e lavoro autonomo. Queste tipologie di lavoratori si trovano spesso in una "zona grigia", formalmente inquadrati come indipendenti ma di fatto assoggettati al controllo direttivo, organizzativo e sanzionatorio di un algoritmo, senza godere delle tutele tipiche della subordinazione (salario minimo, orario di lavoro, ferie, tutele previdenziali).

Questa tendenza, che scardina i basilari riferimenti soggettivi del diritto del lavoro, si consolida con l'emergere dell'economia digitale e della platform economy[63]: la linea di confine tra autonomia e subordinazione ha assunto connotazioni sempre meno nette e definite ed è oggi ancor più in discussione proprio per le tendenze che il contesto economico, produttivo sociale va assumendo nel corso del tempo[64].

[62] Per una ricognizione a livello sovranazionale del fenomeno si veda Rapporto ILO, International Labour Organization 2021, *Work employment and social outlook 2021. The role of digital labour platforms in trasforming the world of work*,Geneva; Eurofound (2021), *Digitisation in the workplace*, Publications Office of the European Union, Luxembourg; European Parliament, *The platform economy and precarious work*, 2020.

[63] M. WEISS, *La platform economy e le principali sfide per il diritto del lavoro*, in DRI, 2018, n.3 dove l'autore dedica uno specifico capitolo al tema dell'autonomia e della subordinazione e alle nuove prospettive regolatorie del diritto del lavoro cercando di riconsiderare il campo di applicazione del diritto del lavoro e le relative tutele; A. Perulli, *Capitalismo delle piattaforme e diritto del lavoro. Verso un sistema di tutele?*, in Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme, A. Perulli (a cura di), 2018; sempre A. Perulli, Oltre la subordinazione. La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro, Giappichelli Editore, 2021, pp. 115-117.

[64] ALAIMO A., *Lavoro e piattaforme tra subordinazione e autonomia: la modulazione delle tutele nella proposta della Commissione europea*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2/2022.

I diversi Paesi analizzati nella presente trattazione, di fronte a questo scenario, hanno fornito risposte normative e giurisprudenziali disomogenee: la Spagna ad esempio, come anticipato nel capitolo 2, ha assunto un ruolo pionieristico in Europa approvando la cosiddetta *Ley Rider* (Real Decreto-ley 9/2021) mentre la Francia ha cercato di rafforzare i diritti sociali dei lavoratori autonomi delle piattaforme, istituendo nel 2021 l'ARPE (*Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi*) con l'obiettivo di promuovere e strutturare la contrattazione collettiva settoriale e garantire tutele minime[65]. Diversa le risposte che si sono sviluppate in Germania ed Italia caratterizzate da una maggiore impronta giurisprudenziale tendente a riqualificare ed estendere livelli minimi di tutela ai lavoratori delle piattaforme[66].

Questo mosaico differenziato a livello di singoli paesi ha spinto l'Unione Europea ad intervenire per evitare distorsioni della concorrenza nel mercato interno ed avere un'uniformità a livello sovranazionale. È in questo ambito che sorge la proposta di direttiva in materia di lavoro tramite piattaforma digitale pubblicata il 9 dicembre 2021 dalla Commissione Europea. A seguito di una lunga gestazione la direttiva n. 2024/2831, relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali, è stata adottata dal Parlamento europeo e dal Consiglio il 23 ottobre 2024 e dovrà essere recepita entro il 2 dicembre 2026.

L'ambito di applicazione della direttiva risulta essere ben più esteso rispetto a quello individuato dalle prime iniziative legislative nazionali di regolazione del fenomeno, destinate per lo più a regolamentare il fenomeno dei c.d. rider o ciclo-fattorini[67].

La Direttiva poggia su alcuni pilastri fondamentali che ridefiniscono le regole d'ingaggio del lavoro digitale. In primo luogo introduce una introduce una disciplina organica del lavoro mediante piattaforme digitali, rafforzando le tutele in materia di gestione algoritmica, supervisione umana, protezione dei dati e salute e sicurezza. Più nello specifico la direttiva prevede una presunzione di subordinazione per le persone che svolgono un lavoro mediante piattaforme digitali, in presenza di determinati elementi relativi alla prestazione di lavoro

---

[65] ALIFANO F., *La qualificazione del lavoro mediante piattaforme digitali negli ordinamenti esteri*, in Riv. Cammino Diritto, fasc. II/2021; per una prima ed embrionale ricognizione delle decisioni giurisprudenziali cfr. PACELLA G., *Il lavoro tramite piattaforma digitale nella giurisprudenza dei Paesi di civil law*, LLI, Vol. 5, N. 1, 2019; BIASI M., *Uno sguardo oltre confine: i "nuovi lavori" della gig economy. Potenzialità e limiti della comparazione*, *Labour & Law Issues*, *4*(2), C. 1–24.

[66] NOGLER L., *La Corte federale del lavoro tedesca risolve il rompicapo della qualificazione dei lavoratori delle piattaforme*, in Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, 168/4, 2020, 835

[67] ALOISI A., DE STEFANO V., *European Commission takes the lead in regulating platform work*, in SocialEurope.eu, 9 dicembre 2021.

fatta salva la possibilità di allegare prova contraria per la piattaforma digitale stessa[68].

In secondo luogo, la Direttiva introduce regole stringenti sul *management* algoritmico, vietando l'uso di sistemi automatizzati per il trattamento di dati psicologici o biometrici e imponendo l'obbligo di supervisione umana (e diritto di contestazione) sulle decisioni più impattanti, come la sospensione dell'account o il licenziamento.

Attualmente nel contesto italiano la direttiva è in fase di recepimento: il Consiglio dei Ministri il 23 luglio 2026 ha approvato, lo schema di decreto legislativo di attuazione della direttiva (UE) 2024/2831 relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali.

Il processo di recepimento della Direttiva sta imponendo agli Stati membri una profonda revisione dei propri assetti normativi: l'innovazione tecnologica, la gestione algoritmica, e l'economia delle piattaforme e la gestione algoritmica devono essere assoggettate alle tutele lavoristiche, alla responsabilità datoriale e divenire materia di confronto nell'ambito del dialogo sociale e della contrattazione[69].

Il recepimento della direttiva richiederà ai singoli Stati di riallineare le proprie normative, segnando un passaggio cruciale: la tecnologia e l'algoritmo non possono più costituire uno scudo per eludere l'applicazione del diritto del lavoro, ma devono essere ricondotti nell'alveo della responsabilità datoriale e del dialogo sociale[70].

[68] Cfr art. 5 della direttiva n. 2024/2831 "*Si presume che il rapporto contrattuale tra una piattaforma di lavoro digitale e una persona che svolge un lavoro mediante tale piattaforma costituisca un rapporto di lavoro qualora si riscontrino fatti che indicano direzione e controllo, conformemente al diritto nazionale, ai contratti collettivi o alle prassi in vigore negli Stati membri, tenendo conto della giurisprudenza della Corte di giustizia*".

[69] Cfr. art. 25 della direttiva (UE) 2024/2831rubricato "Promozione della contrattazione collettiva nel lavoro mediante piattaforme digitali" a tenore del quale: "*Gli Stati membri, fatta salva l'autonomia delle parti sociali e tenendo conto della diversità delle prassi nazionali, adottano misure adeguate per promuovere il ruolo delle parti sociali e incoraggiare l'esercizio del diritto alla contrattazione collettiva nel lavoro mediante piattaforme digitali, comprese misure relative alla determinazione della corretta situazione occupazionale dei lavoratori delle piattaforme digitali e ad agevolare l'esercizio dei loro diritti relativi alla gestione algoritmica di cui al capo III*".

[70] BRONZINI G., *La proposta di Direttiva sul lavoro nelle piattaforme digitali tra esigenze di tutela immediata e le sfide dell'"umanesimo digitale"*, Lavoro Diritti Europa, n.1/2022.

6.5 Transizione ecologica: la sfida che sta ridisegnando i mercati del lavoro europei

La transizione ecologica conseguente al Green Deal europeo costituisce una delle trasformazioni strutturali più significative che l'Unione europea abbia mai dovuto affrontare.

La persistente assenza nell'ordinamento dell'UE di un quadro normativo che garantisca i diritti di informazione e consultazione specificamente orientati alla dimensione ambientale è stata segnalata in dottrina come uno dei nodi irrisolti della regolazione della transizione ecologica[71].

In Germania, la transizione ecologica ha colpito duramente il settore dell'automotive e dell'industria pesante. Mentre il modello Hartz aveva puntato sulla flessibilità e sui Mini-jobs nei servizi, la sfida verde richiede politiche di reskilling massiccio. Il modello renano si affida oggi al rafforzamento della Grundsicherung e all'uso strutturale del Kurzarbeit (lavoro a orario ridotto) non più solo per affrontare crisi temporanee, ma per accompagnare la riconversione ecologica delle competenze senza disperdere forza lavoro qualificata.

La Francia affronta la transizione verde e digitale rafforzando l'approccio statalista. A differenza del pragmatismo tedesco, il governo francese nel 2026 ha puntato sulla "Sécurisation des Parcours", obbligando le imprese a stabilizzare i lavoratori impegnati nelle nuove professioni ecologiche e digitali attraverso il sistema del bonus-malus contributivo, penalizzando il ricorso a contratti brevi che non garantiscono la continuità formativa.

Sul fronte delle "nuove forme di occupazione", la Spagna si distingue come laboratorio europeo. Accanto alla sfida di utilizzare i fondi RRF per aumentare una produttività storicamente bassa, il legislatore iberico ha tracciato la rotta continentale per la tutela della gig economy anticipando le Direttive UE sul lavoro tramite piattaforma.

La transizione ecologica sollecita risposte innovative non solo nel sistema produttivo, ma anche nei rapporti e nel mercato del lavoro, perché avrà ricadute dirette sulla quantità come sulla qualità della occupazione.

Le prime sono di dimensione ancora incerta, che dipenderà dall'efficacia delle politiche finalizzate a promuovere l'occupazione[72]. Le seconde impatteranno

---

[71] Sul punto NUZZO V.," *Mercato del lavoro e sindacato nella doppia transizione: stagioni e funzioni degli obblighi di informazione e consultazione",* in A. ALAIMO, L. CORAZZA, V. SPEZIALE, L. TEBANO (a cura di), *Mercato del lavoro, politiche attive e formazione nella doppia transizione*, Franco Angeli; V. SPEZIALE*, "Impresa e transizione ecologica: alcuni profili lavoristici"*, in DLRI, 2023; T. TREU*, "Politiche europee e nazionali per la transizione verde"*, in Biblioteca '20 maggio, 2024, n. 1.

[72] LUCIFORA C., GAGLIARDI C., MARONI R., SCACCABAROZZI S., "*Occupazione e PNRR: cambiamenti e mismatch nella struttura dell'occupazione"*, Rapporto Cnel sul Mercato del lavoro, 2022.

sui mestieri tradizionali e sulle relative competenze, pertanto andranno affrontate con interventi mirati di reskilling e upskilling per gran parte dei lavoratori.
Di questo la Commissione europea è consapevole, come si può riscontrare da una serie di impegni e direttive in materia sociale attivate in applicazione dei principi dell'*European Pillar of social rights* e del relativo *Action Plan*[73]. Alle implicazioni della transizione ecologica per il mondo del lavoro sono inoltre dedicati documenti specifici, come lo European Climate Pact del 2020 che prevede una piattaforma per attivare iniziative di cittadini e Istituzioni dirette ad accompagnare la cura per il clima con interventi a favore della salute, della formazione e del well being dei cittadini: promozione di green skills, di mobilità e di spazi green.
Una serie di iniziative dell'Unione si sono dirette recentemente nei confronti delle imprese per regolarne la governance in modo conforme agli obiettivi della sostenibilità, in particolare della tutela dell'ambiente.
Si tratta della direttiva 2022/2464 (CSRD) che impone alle grandi aziende l'obbligo di redigere una rendicontazione di sostenibilità e di divulgare informazioni sui temi ESG[74]. A questa ha fatto seguito la proposta di direttiva cd. Due diligence (Corporate sustainability due diligence CSDDD), che impegna le imprese europee a proteggere i diritti umani e dell'ambiente dall'impatto delle attività aziendali, lungo l'intera catena del valore, generando quindi una influenza indiretta anche sui paesi extra europei ove le imprese operano attraverso le loro filiere[75].
L'impianto normativo delineato dalla direttiva CSRD e dalla CSDDD, seppur rivolto primariamente agli assetti di corporate governance, produce inevitabili e profondi riverberi sul sistema delle relazioni industriali. L'obbligo di rendicontazione dei parametri ESG e il monitoraggio lungo l'intera catena del valore trasformano, infatti, la sostenibilità ambientale da mera opzione di responsabilità sociale a vincolo organizzativo stringente. In questo mutato scenario, la gestione dell'impatto ecologico dell'impresa non può esaurirsi in un adempimento societario unilaterale, ma esige fisiologicamente di colmare quel deficit di coinvolgimento sindacale.

[73] V. analisi e commenti in M. Corti, *Il pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, Vita e pensiero, Milano, 2021.
[74] KOLK A., KOURULA A., PISANI N., "*Sustainability and inclusive development*", DAR, University of Amsterdam, 2017; R. Rota, "*Implementazione della Corporate Sustainability Reporting Directive 2464/2022"*, Astrid, n.16/2023, Novembre 2023.
[75] M. LIBERTINI, *Sulla proposta di Direttiva UE su "Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese",* RDS, 2-3, 2021.

Di conseguenza, l'approdo per la "messa a terra" di queste dinamiche macroeconomiche e normative non può che risiedere nella contrattazione collettiva. Laddove gli interventi legislativi statali (come osservato nei modelli tedesco, francese e spagnolo) definiscono le cornici di sostegno macro, è la negoziazione collettiva a doversi fare carico del governo pratico del cambiamento.
La contrattazione collettiva si candida dunque a strumento sussidiario d'elezione per tradurre gli obiettivi ambientali in prassi aziendali, in particolare attraverso la negoziazione di specifiche "clausole green", la revisione dei sistemi di inquadramento per riconoscere i nuovi green jobs e la valorizzazione del sistema della bilateralità. Quest'ultima, in modo particolare, assume una funzione strategica per finanziare la riqualificazione professionale, dimostrando come le relazioni industriali stiano evolvendo da strumento di composizione del conflitto distributivo a leva infrastrutturale per una transizione ecologica equa, condivisa e socialmente sostenibile.

Conclusioni

L'analisi comparata condotta in questo studio evidenzia come i mercati del lavoro delle principali economie europee siano attraversati da una profonda fase di transizione. Pur partendo da tradizioni giuridiche, istituzionali e di relazioni sindacali profondamente diverse, Italia, Germania, Francia e Spagna stanno progressivamente convergendo verso i paradigmi e modelli di regolamentazione tracciati dall'Unione Europea. Le direttrici comuni sono rinvenibili nel paradigma della flexicurity, nel Pilastro Europeo dei Diritti Sociali e, da ultimo, nel programma NextGenerationEU. Tutti questi filoni hanno agito come un potente catalizzatore per la modernizzazione dei mercati del lavoro nazionali. Tuttavia, come emerso dall'indagine dei singoli casi di studio, l'adattamento a questa cornice sovranazionale non è stato uniforme: ogni Paese membro ha cercato di rispondere in maniera puntuale alle proprie vulnerabilità storiche. La Germania, pioniera della flessibilizzazione con le riforme Hartz, si trova oggi a dover correggere le derive di un mercato eccessivamente dualizzato, ricercando un nuovo equilibrio tra politiche di attivazione rigorose (Grundsicherung) e tutele reddituali quali il salario minimo legale. La Francia, storicamente ancorata a una forte rigidità legislativa e alla centralità del contratto a tempo indeterminato, sta cercando faticosamente di spostare il baricentro verso la sicurezza dei percorsi professionali e la contrattazione decentrata. La Spagna, caratterizzata da un mercato del lavoro per decenni afflitto da una patologica precarietà, ha dimostrato con le riforme del 2021-2022 come un forte rilancio del ruolo della contrattazione collettiva e una stretta sui contratti a termine possano restituire stabilità e crescita, pur con le criticità intrinseche ai nuovi strumenti come i fijos discontinuos. L'Italia, infine, dopo aver smantellato il monopolio pubblico del collocamento ed aver attraversato la complessa

stagione del Jobs Act, è ora chiamata alla sfida più ardua: rendere finalmente efficiente il sistema delle politiche attive, superando gli storici divari territoriali e generazionali.

Lo scenario regolatorio europeo impone quindi ai mercati del lavoro di affrontare sfide sistemiche che vanno ben oltre il mero paradigma della flessibilità contrattuale. La Direttiva sui salari minimi adeguati e quella sulla trasparenza retributiva richiedono infatti un ripensamento profondo dei sistemi di inquadramento e di remunerazione stabiliti dalla contrattazione collettiva, ponendo l'equità e il contrasto al lavoro povero al centro dell'agenda politica e sindacale. Le istituzioni europee sembrerebbero infatti essere sempre più orientate ad una maggiore attenzione ai diritti sociali come testimonia il recente dibattito sviluppatosi attorno alle misure adottate in seguito alla crisi sanitaria e alle tematiche salariali[76].

Parallelamente, la doppia transizione – digitale ed ecologica – sta ridisegnando le competenze richieste dal tessuto produttivo. L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale, governata dal nuovo AI Act, e l'impatto delle direttive sulla sostenibilità aziendale (CSRD e CSDDD) stanno imponendo una massiccia opera di reskilling e upskilling della forza lavoro.

In questo quadro di incertezza e mutamento continuo, il filo conduttore che unisce le diverse esperienze europee è il ruolo imprescindibile del dialogo sociale, della contrattazione collettiva e del ruolo delle parti sociali nel governare e guidare i mutamenti. Di fronte a transizioni di tale portata, interventi legislativi calati dall'alto possono definire ed imprimere una trasformazione. Ma è solo attraverso la negoziazione collettiva che l'innovazione tecnologica, la transizione ecologica e le sfide sociali sulla trasparenza retributiva possono essere poi declinate nell'ambito dei singoli contesti lavorativi in modo flessibile e condiviso. La contrattazione e le parti sociali hanno quindi di fronte una sfida epocale per governare sussidiariamente il cambiamento, garantendo che le sfide della competitività globale non si traducano in dumping sociale nel mercato del lavoro, ma si accompagnino a una nuova e moderna tutela dei diritti dei lavoratori e delle imprese.

[76] Cfr. Regolamento UE 2020/672 che ha istituito il SURE (Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency) lo strumento di sostegno temporaneo per attenuare i rischi disoccupazione nell'ambito dello stato di emergenza pandemica. Per un'analisi più puntuale LIONELLO L., Le prospettive della politica sociale dell'Unione Europea dopo la crisi pandemica, Politiche Sociali, 2021, n.3, 2021.

Bibliografia

- **Alacevich F.** (2004), *Promuovere il dialogo sociale: le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*, Firenze University Press.
- **Alaimo A.**, *Lavoro e piattaforme tra subordinazione e autonomia: la modulazione delle tutele nella proposta della Commissione europea*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2/2022.
- **Ales E., Deinert O., Kenner J.** (2017), *"Core and Contingent Work in the European Union: A Comparative Analysis"*, Bloomsbury.
- **Alifano F.**, *La qualificazione del lavoro mediante piattaforme digitali negli ordinamenti esteri*, in Riv. Cammino Diritto, fasc. II/2021.
- **Aloisi A., De Stefano V.**, *European Commission takes the lead in regulating platform work*, in SocialEurope.eu, 9 dicembre 2021.
- **ANSA** (2024), *"Italia e Spagna al top per occupazione, ma è diversa la qualità"*.
- **Baccaro L., Howell C.** (2011), *"A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism"*, SAGE Publications.
- **Bagnasco A.** (1977), *"Tre Italie: La problematica territoriale dello sviluppo italiano"*, Bologna: Il Mulino.
- **Ballistreri M.** (2022), *Una Riflessione Sul Salario Minimo Legale Nell'europa Sociale: L'esperienza Spagnola e la situazione italiana*, in "Revista de Estudios Económicos y Empresariales", n.34/2022, pp. 87-94.
- **Bavaro V., Borelli S., Orlandini G.** (2021), *La proposta di direttiva sul salario minimo adeguato*, in Riv. giur. lav., n. 1/2021.
- **Bella M.** (2026), *"Progetto sull'intelligenza artificiale"*, Confcommercio, Ufficio Studi.
- **Benincasa G.** (2026), *Dalle celebrazioni dell'8 marzo alla realtà dell'occupazione femminile: La questione salariale e le posizioni delle parti sociali sul recepimento della direttiva UE in Italia*, Working Paper n. 3/2026, ADAPT University Press.
- **Biagi M.** (2003), *Collocamento e somministrazione di manodopera: appunti per una riforma*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'impiego*, Giuffrè.
- **Biagi M.** (2003), *L'impatto della European Employment Strategy sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali*, in L. Montuschi, M. Tiraboschi, T. Treu (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, Giuffrè, Milano.
- **Biasi M.**, *Uno sguardo oltre confine: i "nuovi lavori" della gig economy. Potenzialità e limiti della comparazione*, Labour & Law Issues, 4(2), C. 1–24.
- **Biasi M.** (2026), *La pay transparency dalla Dir. Ue 2023/970 al D.Lgs. n. 96/2026: una prima lettura*, Lavoro Diritti Europa n.2/2026.

- **Bozzao P.** (2023), *L'intermediazione del lavoro nel Programma GOL: potenzialità e criticità*, in Lavoro e diritto, n. 2/2023, pp. 259-278.
- **Brunetta R., Tiraboschi M.** (2026), *La questione salariale in Italia e la necessaria coerenza di un percorso istituzionale*, Il Sole 24 Ore, 12 aprile 2026.
- **Bronzini G.**, *La proposta di Direttiva sul lavoro nelle piattaforme digitali tra esigenze di tutela immediata e le sfide dell'"umanesimo digitale"*, Lavoro Diritti Europa, n. 1/2022.
- **Bugada A.** (2021), *Considerazioni globali sul salario minimo (in Francia e altrove)*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n.2/2021.
- **Canavesi G.** (2018), *Appunti sulla nozione giuridica di mercato del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 349/2018.
- **Caruso B., Papa V.** (2022), *"Sostenibilità sociale e diritti del lavoro ai tempi della resilienza europea"*, in Diritti costituzionali, conflitto collettivo, lavoro, Giappichelli, pp. 381-400.
- **Ciucciovino S.** (2019), *Le potenzialità informative della connessione delle banche dati CNEL con altre banche dati*, CNEL, XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva, pp. 311-316.
- **Ciucciovino S.** (2025), *La certificazione della parità di genere e la nuova prospettiva delle politiche aziendali gender oriented*, in *Dimensioni e questioni della diseguaglianza di genere: studi multidisciplinari*, Ciucciovino S., Giovannone M. (a cura di), Collana n. 7, Roma Tre Press, maggio 2025.
- **CNEL** (2023), *Elementi di riflessione sul salario minimo in Italia. Parte I: inquadramento e analisi del problema; Parte II: osservazioni conclusive e proposte*, 12 ottobre 2023.
- **CNEL** (2025), *XXVI Rapporto Mercato Del Lavoro e Contrattazione Collettiva*.
- **Corti M.** (2014), *La nuova legge sul salario minimo in Germania: declino o rinascita della contrattazione collettiva?*, in Dir. Lav. Mer., pp. 641 ss.
- **Corti M.** (a cura di) (2021), *Il Pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, Vita e Pensiero - Ricerche Diritto, Milano.
- **D'Arrigo G.** (2025), *Il nuovo Patto di Stabilità e Crescita (PSC): il "metodo NGEU/PNRR" nella rinnovata governance europea*, in Federalismi, n.26/2025.
- **D'Ascola S.** (2023), *Genesi (politica) e contenuto (giuridico) della Direttiva sui salari nel quadro della "nuova" Europa sociale*, in P. Albi (a cura di), *Salario minimo e salario giusto*, Torino, Giappichelli, pp. 95 e ss.
- **De Luca R.** (2026), *"La qualità del lavoro distingue Italia e Spagna"*, Sole-24Ore.
- **Del Punta R.** (2022), *Genesi e destini della riforma dell'art. 18*, in Lavoro Diritti Europa, n.2/2022.

- **Ebinter** (2024), *La certificazione del sistema di gestione della parità di genere secondo la UNI/PdR 125:2022: uno strumento per le imprese e le organizzazioni a supporto della riduzione del divario di genere*.
- **Ebinter** (2026), *Il dumping contrattuale nel terziario di mercato*.
- **Esposito M., Gaeta L., Santucci R., Viscomi A., Zoppoli L.** (2015), *Istituzioni di diritto del lavoro e sindacale-Mercato, contratto e rapporti di lavoro*, Giappichelli Editore.
- **Eurofound** (2021), *Understanding the gender pay gap: What role do sector and occupation play?*, European Jobs Monitor series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- **Eurofound** (2022), *Minimum wages in 2022: Annual review*, Minimum wages in the EU series, Publications Office of the European Union.
- **Eurofound** (2021), *Digitisation in the workplace*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- **European Economy** (2015), *Macroeconomic imbalances Country Report – Spain 2015*, Occasional Papers 216, June 2015, Brussels.
- **European Parliament** (2020), *The platform economy and precarious work*.
- **Faioli M.** (2025), *Retribuzione trasparente, lavoro di pari valore, obblighi datoriali. Per un monitoraggio digitale di nuova generazione*, in Federalismi, n. 27/2025.
- **Faioli M.**, *Analisi comparata dei CCNL Confcommercio e dei contratti sottoscritti da organizzazioni datoriali minori, il dumping contrattuale nel terziario e nel turismo*, Fondazione Giacomo Brodolini, WP n.27 a cura della Scuola Europea di Relazioni Industriali.
- **Faleri C.** (2023), *Diritti di informazione e principio di trasparenza per una governance societaria sostenibile*, in Lavoro e diritto, 3, 537 ss.
- **Garben S.** (2019), *The European Pillar of Social Rights: An Assessment of its Meaning and Significance*, in Cambridge Yearbook of European Legal Studies, pp. 101-127.
- **Garnero A.** (2019), *Un salario minimo per legge in Italia? Una proposta per il dibattito*, Diritto delle Relazioni Industriali, n.3/2019.
- **Giubboni S.** (2003), *Diritti sociali e mercato. La dimensione sociale dell'integrazione europea*, Il Mulino.
- **Guarriello F.** (2023), *Rendere trasparenti le politiche del personale aiuta a risolvere il gender pay gap?*, in Lav. Dir., 1, 29 ss.
- **I libri del fondo sociale europeo** (2010), *Lisbona 2000-2010 - Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*.
- **Ichino P.** (1981), *Collocamento pubblico e mercato del lavoro,* Democrazia e Diritto, 6 giugno 1981.
- **Jacobi L., Kluve J.** (2006), *"Before and after the Hartz reforms: the performance of active labour market policy in Germany"*, IZA DP No.2100.

- **Knuth M.** (2014), *"Le riforme del mercato del lavoro e il 'miracolo dell'occupazione' in Germania"*, Istituto "Lavoro e qualifiche" dell'Università di Duisburg-Essen, Comitato Economico e Sociale Europeo.
- **Kolk A., Kourula A., Pisani N.** (2017), *"Sustainability and inclusive development"*, DAR, University of Amsterdam.
- **International Labour Organization (ILO)** (2021), *Work employment and social outlook 2021. The role of digital labour platforms in trasforming the world of work*, Geneva.
- **Leonardi M., Pica G.** (2010), *Who Pays for It? The Heterogeneous Wage Effects of Employment Protection Legislation*, IZA Discussion Paper No. 5335.
- **Libertini M.** (2021), *Sulla proposta di Direttiva UE su "Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese"*, RDS, 2-3.
- **Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia** (2001).
- **LIONELLO L.**, *Le prospettive della politica sociale dell'Unione Europea dopo la crisi pandemica*, Politiche Sociali, 2021, n.3, 2021.
- **Lucifora C.** (2017), *Il salario minimo: contrattazione o minimo legale?*, in C. Dell'Arringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), *Salari, produttività e disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino.
- **Lucifora C., Gagliardi C., Maroni R., Scaccabarozzi S.** (2022), *"Occupazione e PNRR: cambiamenti e mismatch nella struttura dell'occupazione"*, Rapporto Cnel sul Mercato del lavoro.
- **Magnani M.** (2021), *Un dibattito sul salario minimo legale*, Bollettino ADAPT 8 febbraio 2021, n. 5.
- **Marécal L.** (2012), *"Les conditions de reconduction d'un CDD en CDI"*, in Act. jur. dr. adm., n. 41.
- **Maresca A.** (2012), *Il nuovo regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo: le modifiche all'art. 18 Statuto dei Lavoratori*, in *Risistemare il diritto del lavoro, Liber amicorum Marcello Pedrazzoli*, Milano, p. 875 ss.
- **Martone M.** (2019), *A che prezzo. L'emergenza retributiva tra riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale*, Luiss University Press, Roma.
- **Marzano C.** (2026), *"Spagna: Sánchez alla guida della 'nuova locomotiva d'Europa'"*, Il Caffè Geopolitico.
- **Menegatti E.** (2017), *Il salario minimo legale. Aspettative e prospettive*, Torino, Giappichelli.
- **Menegatti E.** (2023), *Salario minimo legale: minaccia o supporto per la contrattazione collettiva?*, Lavoro Diritti Europa n. 3/2023.
- **Nuzzo V.** (2023), *"Mercato del lavoro e sindacato nella doppia transizione: stagioni e funzioni degli obblighi di informazione e consultazione"*, in A. Alaimo, L. Corazza, V. Speziale, L. Tebano (a cura di), *Mercato del lavoro,*

politiche attive e formazione nella doppia transizione, Franco Angeli.
- **Nogler L.**, *La Corte federale del lavoro tedesca risolve il rompicapo della qualificazione dei lavoratori delle piattaforme*, in Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, 168/4, 2020, 835.
- **OECD** (2023), *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform*, OECD Publishing, Paris.
- **Pacella G.**, *Il lavoro tramite piattaforma digitale nella giurisprudenza dei Paesi di civil law*, LLI, Vol. 5, N. 1, 2019.
- **Perulli A.**, *Capitalismo delle piattaforme e diritto del lavoro. Verso un sistema di tutele?*, in *Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme*, A. Perulli (a cura di), 2018.
- **Perulli A.**, *Oltre la subordinazione. La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro*, Giappichelli Editore, 2021, pp. 115-117.
- **Piglialarmi G., Tiraboschi M.** (2025), *Fare contrattazione nel terziario di mercato. Vol I - Effettività delle tutele e contrasto al dumping contrattuale* e *Vol. II Prontuario pratico del contrasto al dumping contrattuale*, ADAPT University Press.
- **Porcheddu D.** (2020), *Il dibattito sul salario minimo legale in prospettiva italiana ed europea*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 87/2020.
- **Relazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio** (2026), *Sui dati e le informazioni trasmessi dagli Stati membri...*, Bruxelles, 23.7.2026 COM(2026) 388 final.
- **Roccella M.** (1986), *I salari*, Il Mulino.
- **Roccella M., Treu T.** (2023), *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, CEDAM/Wolters Kluwer, pp. 193 e ss.
- **Rojo Torrecilla E.** (2021), *L'applicazione della (futura?) direttiva europea sui salari minimi in Spagna. Riflessioni generali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2, p. 346 e ss.
- **Rota R.** (2023), *"Implementazione della Corporate Sustainability Reporting Directive 2464/2022"*, Astrid, n.16/2023, Novembre 2023.
- **Serrani L.** (2021), *"La Legge è approvata: in Spagna i rider sono lavoratori dipendenti"*, ADAPT.
- **Servizio Studi Camera dei Deputati** (2020), *Gli aiuti di Stato nell'attuale epidemia da COVID: il nuovo quadro UE*, 13 ottobre 2020.
- **Solow R. M.** (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, p. 22-23.
- **Speziale V.** (2023), *"Impresa e transizione ecologica: alcuni profili lavoristici"*, in DLRI.
- **Szarvas P.** (2014), *"Ricca Germania poveri tedeschi"*, Università Bocconi Editore.
- **Tiraboschi M.** (2004), *Il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276: al-*

cune premesse e un percorso di lettura, in *La riforma Biagi del mercato del lavoro*, Tiraboschi M. (a cura di), Giuffrè.
- **Tiraboschi M.** (2020), *Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in Variazioni su temi di diritto del lavoro, pp. 1163-1182.
- **Tiraboschi M.** (2026), *"Evidenze empiriche sul dumping contrattuale: il caso del terziario"*, Bollettino ADAPT 13 aprile 2026, n. 14.
- **Tiraboschi M.** (2026), *Il buio oltre la siepe. Infrastrutture informative e studio giuridico della contrattazione collettiva*, Diritto delle Relazioni Industriali n. 4/2026.
- **Tiraboschi M.** (2026), *"La contrattazione aziendale in Francia: alcune utili indicazioni per il caso italiano"*, ADAPT.
- **Tiraboschi M., Seghezzi F.** (2016), *"Loi Travail e Jobs Act, due mondi opposti"*, ADAPT.
- **Treu T.** (2012), *La legge di riforma del mercato del lavoro*, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, I, p. 395 e ss.
- **Treu T.** (2020), *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in Diritto delle relazioni Industriali, n. 2/2020.
- **Treu T.** (2022), *Politiche del lavoro, riforme e PNRR*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 459/2022.
- **Treu T.** (2024), *"Politiche europee e nazionali per la transizione verde"*, in Biblioteca '20 maggio', n. 1.
- **Valente L.**, *"Nuove competenze" soffocate dalla burocrazia*, Lavoce.info, 27 ottobre.
- **Weiss, M.** (2021), *Il salario minimo legale in Germania*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2.
- **Weiss M.**, *La platform economy e le principali sfide per il diritto del lavoro*, in DRI, 2018, n.3
- **Zilli A.** (2022), *La trasparenza nel lavoro subordinato. principi e tecniche di tutela*, Pisa: Pacini.

Le ricerche EBINTER sono pubblicazioni su temi di attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario.

ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO